

**MANAJEMEN SDM DALAM MENGEMBANGKAN MUTU
MAHASISWA PERGURUAN TINGGI BERBASIS
PESANTREN DI IAI AL QODIRI JEMBER
DAN IAI SYARIFUDDIN LUMAJANG**

DISERTASI



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Oleh :

MOH. HARUN AL ROSID
NIM : 223307010016

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER
2024

**MANAJEMEN SDM DALAM MENGEMBANGKAN MUTU
MAHASISWA PERGURUAN TINGGI BERBASIS
PESANTREN DI IAI AL QODIRI JEMBER
DAN IAI SYARIFUDDIN LUMAJANG**

DISERTASI

**Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam**



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**

Oleh :

**MOH. HARUN AL ROSID
NIM : 223307010016**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER
2024**

PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul “Manajemen SDM Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren Di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang” yang ditulis oleh Moh. Harun Al Rosid dengan NIM: 223307010016, telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan Revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Jember, 2 Januari 2025

Promotor



Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd.
NIP. 195310111979032001

Jember, 2 Januari 2025

Co-Promotor



Dr. H. Moh. Anwar, S.Pd., M.Pd.
NIP. 196802251987031002

PENGESAHAN

Disertasi dengan judul "Manajemen SDM Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren Di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang" yang ditulis oleh Moh. Harun Al Rosid dengan NIM: 223307010016 ini, telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Disertasi Pascasarjana UIN KHAS Jember pada hari Selasa, 24 Desember 2024 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam.

DEWAN PENGUJI:

1. Ketua Penguji : Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M., CPEM. (.....)
2. Anggota :
 - a. Penguji Utama : Prof. Dr. H. Babun Suharto, M.M. (.....)
 - b. Penguji : Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M., CPE. (.....)
 - c. Penguji : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. (.....)
 - d. Penguji : Dr. H. Sukidin, M.Pd. (.....)
 - e. Penguji : Sofkhatin Khumaidah, M.Ed., Ph.D. (.....)
 - f. Promotor/
Penguji : Prof. Dr. Hj. Titiek Rohana Hidayati, M.Pd. (.....)
 - g. Co-Promotor/
Penguji : Dr. H. Moh. Anwar, M.Pd. (.....)

Jember,² Januari 2025

Mengesahkan

Pascasarjana UIN KHAS Jember

Direktur,

Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M., CPE.

NIP. 197107272002121003

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Moh. Harun Al Rosid
NIM : 223307010016
Program : Doktor Manajemen Pendidikan Islam
Institusi : Pascasarjana UIN KHAS Jember

dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 15 November 2024

Saya yang menyatakan,



Moh. Harun Al Rosid
NIM. 223307010016

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

ABSTRAK

Al Rosid, Moh. Harun. 2024. Manajemen SDM Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren Di IAI Al Qodiri Jember Dan IAI Syarifuddin Lumajang. Disertasi. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN KHAS Jember. Promotor: Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd. dan Co-Promotor: Dr. H. Moh. Anwar, S.Pd., M.Pd.

Kata Kunci : Manajemen SDM, Mutu Mahasiswa, Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren

Manajemen sumber daya manusia (SDM) pada perguruan tinggi berbasis pesantren sebagai langkah strategis dalam upaya mengembangkan mutu mahasiswa. Manajemen SDM melalui proses perencanaan, pemberdayaan, kompensasi dan evaluasi pada dosen. Kegiatan ini dapat membantu dosen mengembangkan karirnya. Selain itu juga sebagai upaya strategis mengembangkan mutu mahasiswa, sehingga mahasiswa ketika lulus dapat bersaing dalam dunia kerja. Dalam realitanya manajemen SDM perguruan tinggi berbasis pesantren memiliki keunikan tersendiri dengan perguruan tinggi pada umumnya.

Fokus penelitian ini, yaitu: bagaimana perencanaan, pemberdayaan, kompensasi dan evaluasi dosen dalam mengembangkan mutu Mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang?. Sedangkan tujuannya adalah menemukan perencanaan, pemberdayaan, kompensasi dan evaluasi dosen dalam mengembangkan mutu Mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus yang rancangan penelitiannya memakai studi multisitus. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi partisipan, wawancara mendalam dan studi dokumen. Adapun informan *purposive sampling* untuk penelitian ini adalah Rektor, Wakil Rektor, Ketua LPM, Ketua LP2M, dan *snowball sampling*nya adalah Dosen, Mahasiswa, Alumni. Analisa data menggunakan analisis interaktif model Miles, Huberman dan Saldana yaitu: 1) pengumpulan data, 2) kondensasi data, 3) penyajian data, dan 4) penarikan simpulan/verifikasi. Pengecekan keabsahan data menggunakan uji: 1) kredibilitas, 2) dependabilitas dan 3) konfirmabilitas.

Temuan ini menunjukkan bahwa: 1) Perencanaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa melalui motivasi Rektor dalam membangkitkan spirit kerja Islami, mencapai visi dan misi dengan nilai-nilai keislaman khas pesantren *ahlussunnah wal jamaah* yaitu perencanaan berbasis *khidmah* (melayani), rapat secara periodik dan rapat insidental, merencanakan MOU dan MOA tri dharma dan empowering lembaga penjaminan mutu. 2) Pemberdayaan kolaboratif dosen melalui otonomi pengembangan tri dharma dengan mahasiswa berdasarkan MOU dan MOA, pembinaan dosen, mengikutsertakan dosen dan mahasiswa pada seminar, *workshop*, *benchmarking* dan *sharing carier* bagi mahasiswa. 3) Kompensasi berbasis berkah, dalam bentuk intrinsik dan ekstrinsik yang bertujuan memotivasi dalam kinerjanya. 4) Evaluasi dosen berbasis

ABSTRACT

Al Rosid, Moh, Harun. 2024. Human Resource Management in Developing the Quality of Students of Islamic Boarding School-Based Higher Education Institutions at IAI Al Qodiri Jember and IAI Syarifuddin Lumajang. Dissertation. Postgraduate Islamic Education Management Study Program, Kiai Haji Achmad Siddiq State Islamic University (UIN KHAS) Jember. Promoter: Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd. and Co-Promoter: Dr. H. Moh. Anwar, S.Pd., M.Pd.

Keywords: Human Resource Management, Student Quality, Islamic Boarding School-Based Higher Education

Human resource management (HR) in Islamic boarding school-based universities as a strategic step in an effort to develop student quality. HR management through the process of planning, empowerment, compensation and evaluation of lecturers. This activity can help lecturers develop their careers. In addition, it is also a strategic effort to develop student quality, so that students can compete in the world of work when they graduate. In reality, HR management in Islamic boarding school-based universities has its uniqueness compared to universities in general.

The focus of this study is: how is the planning, empowerment, compensation and evaluation of lecturers in developing the quality of students in Islamic boarding school-based universities at IAI Al Qodiri Jember and IAI Syarifuddin Lumajang?. While the goal is to find the planning, empowerment, compensation and evaluation of lecturers in developing the quality of students in Islamic boarding school-based universities at IAI Al Qodiri Jember and IAI Syarifuddin Lumajang. This study uses a qualitative approach with a case study type whose research design uses a multi-site study. Data collection was carried out through participant observation, in-depth interviews, and document studies. The purposive sampling informants for this study were the Rector, Vice-Rector, Head of LPM, and Head of LP2M, and the snowball sampling was Lecturers, Students, and Alumni. Data analysis used interactive analysis of the Miles, Huberman, and Saldana models: 1) data collection, 2) data condensation, 3) data display, and 4) drawing conclusions/verification. Checking the validity of the data using the test: 1) credibility, 2) dependability, and 3) confirmability.

These findings indicate that: 1) Lecturer planning in developing student quality through the Rector's motivation in awakening the spirit of Islamic work, achieving the vision and mission with Islamic values typical of the Ahlussunnah wal Jamaah Islamic boarding school, namely planning based on service (khidmah), periodic meetings and incidental meetings, planning MOU and MOA tri dharma and empowering quality assurance institutions. 2) Collaborative empowerment of lecturers through the autonomy of developing tri dharma with students based on MOU and MOA, lecturer coaching, involving lecturers and students in seminars, workshops, benchmarking, and career sharing for students. 3) Blessing-based compensation (berkah), in the form of intrinsic and extrinsic, aims to motivate their performance. 4) Lecturer evaluation based on self-reflection (muhasabah) which is

ملخص البحث

الراشيد، محمد. هارون. ٢٠٢٤. إدارة الموارد البشرية في تطوير جودة طلاب التعليم العالي في المدارس الداخلية الإسلامية في المدارس الداخلية الإسلامية في معهد القديري الإسلامي جمبر ومعهد شريعة الدين لوماجانج الإسلامي. أطروحة. برنامج الدراسات العليا لإدارة التربية الإسلامية، جامعة كياي حاج أحمد صديق، جامعة الإسلامية الحكومية جيمبر. المروج : البروفيسور دكتور. هج. تيتيك روحانا هدايتي، دكتور في الطب. والمروج المشارك دكتور محمد أنوار.

الكلمات المفتاح: إدارة الموارد البشرية، جودة الطلاب، الجامعات الإسلامية الداخلية. إدارة الموارد البشرية في الجامعات الإسلامية الداخلية كخطوة استراتيجية في محاولة لتطوير جودة الطلاب. إدارة الموارد البشرية من خلال عمليات التخطيط والتمكين والتعويض والتقييم للمحاضرين. يمكن أن يساعد هذا النشاط المحاضرين على تطوير حياتهم المهنية. وبصرف النظر عن ذلك، فهو أيضًا جهد استراتيجي لتطوير جودة الطلاب، حتى يتمكنوا عندما يتخرجون من المنافسة في عالم العمل. في الواقع، تتمتع إدارة الموارد البشرية في الجامعات الإسلامية بخصائصها الفريدة مقارنة بالجامعات بشكل عام.

محور هذا البحث هو: كيف يتم التخطيط والتمكين والتعويض وتقييم الموارد البشرية للمحاضرين في تطوير جودة الطلاب في الجامعات الإسلامية الداخلية في المدارس الداخلية في جامعة القادري الإسلامية بمدينة جمبر وجامعة شريف الدين الإسلامية بمدينة لوماجانج؟ وفي الوقت نفسه، فإن الهدف هو إيجاد التخطيط والتمكين والتعويض وتقييم الموارد البشرية للمحاضرين في تطوير جودة الطلاب في الجامعات الإسلامية القائمة على المدارس الداخلية في جامعة القادري الإسلامية بمدينة جمبر وجامعة شريف الدين الإسلامية بمدينة لوماجانج. يستخدم هذا البحث منهجًا نوعيًا مع نوع دراسة الحالة الذي يستخدم تصميم بحثه دراسة متعددة المواقع. تم جمع البيانات من خلال ملاحظة المشاركين والمقابلات المتعمقة ودراسة الوثائق. وكان المخبرون عن أخذ العينات الهادفة لهذا البحث هم المستشار، ونائب المستشار، ورئيس وكالة ضمان الجودة، ورئيس مؤسسات البحث وخدمة المجتمع، وكانت عينات كرة الثلج هي المحاضرين والطلاب والخريجين. يستخدم تحليل البيانات نموذج التحليل التفاعلي لمايلز وهويرمان وسالدانا، وهو: (١) جمع البيانات، (٢) تكثيف البيانات، (٣) عرض البيانات، و (٤) استخلاص النتائج/التحقق. للتحقق من صحة البيانات يتم استخدام اختبارات: (١) المصادقية، (٢) الاعتمادية، (٣) التأكيد.

وأظهرت نتائج التحليل ما يلي: (١) تخطيط المحاضر في تطوير جودة الطلاب من خلال تحفيز المستشار في إيقاظ روح العمل الإسلامي، وتحقيق الرؤية والرسالة مع القيم الإسلامية النموذجية للمدرسة الداخلية أهل السنة والجماعة الإسلامية، والاجتماعات الدورية و اجتماعات عرضية، والتخطيط لمذكرة التفاهم ومذكرات التفاهم الخاصة بتري دارما وتمكين مؤسسات ضمان الجودة. (٢) التمكين التعاوني للمحاضرين من خلال التطوير المستقل للثلاثي دارما مع الطلاب بناءً على مذكرة التفاهم ووزارة الزراعة، وتطوير الموارد البشرية للمحاضر، وإشراك المحاضرين والطلاب في الندوات وورش العمل والقياس والمشاركة المهنية للطلاب. (٣) المكافأة المبنية على النعمة، بصورتها

الداخلية والخارجية، والتي تهدف إلى تحفيز الأداء. ٤) تقييم المحاضرين على أساس التأمل الذاتي والذي يتم بشكل مباشر (التحكم المباشر) والتقييم غير المباشر (التحكم غير المباشر). تقييم جودة الطالب من خلال الإنجازات الأكاديمية وغير الأكاديمية، ورصد إنجازات الدراسات العليا والدراسات التبعية. من هذه النتائج، فإن النتيجة الرسمية لهذا البحث هي إدارة الموارد البشرية القائمة على القيمة الروحية.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, dengan ucapan *Alhamdulillah*, karena atas rahmat dan hidayah-Nya Disertasi dengan judul “Manajemen SDM Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang”, dapat selesai. Shalawat dan salam tetap tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW, nabi yang kita harapkan syafa’atnya besok di hari akhir.

Dalam penyusunan disertasi ini, banyak pihak yang terlibat dalam membantu penyelesaiannya. Oleh karena itu patut diucapkan terima kasih teriring do’a *Jazaakumullahu Ahsanal Jaza’* kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing, dan memberikan dukungan demi disertasi ini. Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M., CPEM. selaku Rektor UIN KHAS Jember yang telah memberikan izin dan arahan dalam penyusunan Disertasi.
2. Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., MM., CPE. selaku Direktur Pascasarjana UIN KHAS Jember yang telah memberikan motivasi dan arahan yang sangat bermanfaat dalam penyusunan Disertasi.
3. Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd.I selaku Wakil Direktur Pascasarjana UIN KHAS Jember yang telah memotivasi dan mengarahkan dalam penyusunan Disertasi.
4. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd. Ketua Prodi S.3 MPI UIN KHAS Jember yang telah memberikan motivasi, bimbingan dan arahan dengan penuh kesabaran dalam penyusunan Disertasi.
5. Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., M.M. sebagai figur yang memotivasi dalam menyusun Disertasi dan berfikir transformatif menjadi mahasiswa pascasarjana UIN KHAS Jember.
6. Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd. selaku Promotor yang telah memberikan motivasi, sekaligus memberikan banyak ilmu dan bimbingan dengan penuh kesabaran, petunjuk dan arahan dalam penyusunan Disertasi.
7. Dr. H. Moh. Anwar, S.Pd., M.Pd. selaku Co-Promotor yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan Disertasi.

8. Sofkhatin Khumaidah, M.Ed., Ph.D. sebagai penguji dalam Ujian Terbuka Disertasi yang telah memotivasi dan mengarahkan kesempurnaan Disertasi.
9. Dr. Sri Lumatus Sa'adah, M.HI. sebagai penguji dalam Ujian Tertutup yang telah memotivasi dan mengarahkan kesempurnaan Disertasi.
10. Dr. H. Sukidin, M.Pd. sebagai penguji eksternal dari Universitas Negeri Jember dalam Ujian Terbuka yang telah membimbing dan mengarahkan kesempurnaan Disertasi.
11. Dr. Hj. Hamdanah, M.Hum. sebagai penguji eksternal dari Universitas Islam Jember dalam Ujian Tertutup yang telah membimbing dan mengarahkan kesempurnaan Disertasi.
12. Dr. KH. Asmad Hanisy, M.M. selaku Rektor IAI Al Qodiri Jember yang saat ini telah berubah menjadi Universitas KH. Achmad Muzakki Syah (UNIKHAMS) Jember, telah memberikan izin penelitian disertasi kami.
13. Drs. KH. Satuyar Mufidz, M.A. selaku Rektor IAI Syarifuddin Lumajang, yang saat ini telah berubah menjadi Universitas Islam Syarifuddin (UNISYA) Lumajang, telah memberikan izin penelitian disertasi kami.
14. KH. Ahmad Hisyam Syafa'at, S.Sos.I., M.H. dan Drs. KH. Muhammad Hasyim Syafa'at Pengasuh Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi yayasan tempat kami berkhidmad.
15. Dr. KH. Abdul Kholiq Syafa't, M.A. selaku Ketua Senat, Dr. KH. Ahmad Munib Syafa'at, Lc., M.E.I selaku Rektor, yang telah memberikan rekomendasi tugas belajar dan Beasiswa kepada kami.
16. Segenap jajaran pimpinan, para dosen dan karyawan Universitas KH. Mukhtar Syafaat Blokagung Banyuwangi sebagai tempat kerja untuk berkhidmad kami.
17. Ibu Hilaliyatin dan Almarhum Bapak Pairin sebagai orang tua yang telah melahirkan, mendidik, membesarkan, membimbing, mengarahkan dan menyupport kami hingga sampai saat ini.
18. Istriku tercinta Ina Kholifatun Nikmah, anak pertamaku Batrisyia Zahwa Ramadhani, serta anak keduaku Adilla Nada Asmarani, yang telah memberikan kasih sayang, support dan setia mendampingi selama menyusun disertasi.

19. Kedua kakakku Nur Latifah dan Nur Hamidah yang telah memberikan support dan motivasinya.
20. Seluruh penguji dan para Dosen Pascasarjana UIN KHAS Jember yang telah banyak memberikan ilmu, mendidik dan membimbing selama penulis menempuh pendidikan di almamater tercinta.
21. Teman-temanku kelas MPI 3A S3 prodi MPI UIN KHAS Jember

Tiada gading yang tak retak, kritik dan saran bagi penulis adalah motivasi untuk menjadikan disertasi ini lebih baik. Semoga disertasi dapat diterima. Amin.

Banyuwangi, 30 Desember 2024

Moh. Harun Al Rosid



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB–LATIN	xx
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	24
C. Tujuan Penelitian	25
D. Manfaat Penelitian	26
E. Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian.....	26
F. Definisi Istilah	27
G. Sistematika Penulisan	30
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	32
A. Penelitian Terdahulu	32
B. Kajian Teori.....	41
1. Manajemen Pendidikan.....	41
2. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan.....	44
3. Manajemen SDM Pada Perguruan Tinggi.....	45
4. Tujuan Manajemen SDM	50
5. Fungsi Manajemen SDM.....	52
6. Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi	101
7. Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren	114
C. Kerangka Konseptual	118

BAB III METODE PENELITIAN.....	119
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	119
B. Lokasi Penelitian	123
C. Kehadiran Peneliti	124
D. Subyek Penelitian	125
E. Sumber Data	128
F. Teknik Pengumpulan Data	130
G. Analisis Data	136
H. Keabsahan Data	144
I. Tahapan-Tahapan Penelitian.....	150
BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS.....	153
A. Paparan Data dan Analisis	153
1. Manajemen SDM Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa di IAI Al Qodiri Jember.....	153
a. Perencanaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa	154
b. Pemberdayaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa	162
c. Kompensasi Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa	175
d. Evaluasi Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa	179
2. Manajemen SDM Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa di IAI Syarifuddin Lumajang.....	187
a. Perencanaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa	189
b. Pemberdayaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa	198
c. Kompensasi Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa	209
d. Evaluasi Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa	214
B. Temuan Penelitian	221

1. Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren IAI Al Qodiri (IAIQ) Jember	221
2. Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren IAI Syarifuddin (IAIS) Lumajang	226
BAB V PEMBAHASAN	242
A. Perencanaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa ..	242
B. Pemberdayaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa	264
C. Kompensasi Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa ..	280
D. Evaluasi Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa	292
E. Proposisi.....	304
BAB VI PENUTUP	311
A. Kesimpulan	311
B. Implikasi Penelitian	314
C. Saran	324
DAFTAR PUSTAKA	327
Lampiran-lampiran:	
1. Pernyataan Keaslian Tulisan	
2. Surat Pengantar Penelitian	
3. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian	
4. Dokumentasi Penelitian	
5. Contoh Transkrip Wawancara	
6. Pedoman Wawancara	
7. Riwayat Hidup	

DAFTAR TABEL

3.1 Hasil Observasi di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang.....	132
4.1. Temuan Penelitian Lintas Kasus	232



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

DAFTAR GAMBAR

2.1 Alur Proses Rekrutmen Ben Haris	64
2.2 Ilustrasi Proses Rekrutmen Pendidik	65
2.3 Metode Rekrutmen Rebore	66
2.4 <i>The Keys To Successful Recruitment</i> Harris	70
2.5 Proses Penyaringan dan Seleksi ben Harris	72
2.6 Penugasan Pendidik Ben M. Harris	79
2.7 Jenis Kompensasi Rebore	87
2.8 Kerangka Konseptual Penelitian	118
3.1 Langkah-Langkah Analisis Data Lintas Situs Tunggal	137
3.2 Analisis Model Interaktif Milles dan Huberman	139
3.3 Kegiatan Analisis Data Lintas Situs.....	144
3.4 Tahapan-Tahapan Penelitian	152
4.1 Pertemuan Rutin Rektorat IAIQ	156
4.2. Alur proses rekrutmen dan seleksi dosen di IAIQ	159
4.3 Brosur/Edaran Rekrutmen Dosen IAIQ	160
4.4 Sarasehan Pengembangan Mutu di IAIQ.....	161
4.5 Peningkatan Mutu Dosen oleh Kasubdit Ketenagakerjaan Dijten Pendidis Kemenag RI.	163
4.6 Ketua LP2M IAIQ menyerahkan MOU dan MOA di Thailand.	166
4.7 KKN Internasional di Thailand.....	167
4.8 Kegiatan MBKM Nusantara, Program Mahasiswa Santri Mengabdi Dan Program Santri Mengajar.....	170
4.9 Dokumentasi Pembekalan Magang (PPL) Kepada Mahasiswa	173
4.10 Dosen IAIQ mengikuti PKDP 2023 di UIN Maliki	176
4.11 Pembinaan KIP Kuliah bagi mahasiswa IAIQ	178
4.12 Jenis beasiswa di IAIQ	179
4.13 Monitoring dan Evaluasi di IAIQ.	180
4.14 Pelaksanaan monitoring dan evaluasi prodi di IAIQ oleh LPM	182
4.15 Seminar hasil pengabdian dosen IAIQ	183

4.16 Suasana Rapat Distribusi Mata Kuliah Dengan Dosen IAIS	190
4.17 Rapat akademik (enam bulanan) sebagai bentuk perencanaan IAIS	192
4.18 Alur Proses Rekrutmen dan Seleksi Dosen di IAIS	194
4.19 Pelatihan <i>Akademic Writing dan Research Tool</i> IAIS.	196
4.20 Pembinaan Dosen Melalui Pelatihan Penelitian.	198
4.21 Rektor IAI Syarifuddin memberikan materi pembekalan KKN	205
4.22 Program SOLID IAIS	208
4.23 Dua Dosen IAIS Mengikuti PKDP di UIN Malang	214
4.24 Mahasiswa Semester Akhir Melaksanakan Ujian Komprehensif IAIS.	218
5.1 Alur Proses Rekrutmen dan Seleksi Dosen di IAIQ	251
5.2 Alur Proses Rekrutmen dan Seleksi Dosen di IAIS	253
5.3 Jenis Rapat Pencapaian Visi Misi IAIQ dan IAIS	257
5.4 Alur Perencanaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa.....	262
5.5 Alur Pemberdayaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa..	279
5.6 Kompensasi bagi Dosen dan Mahasisa IAIQ/IAIS.....	290
5.7 Alur Proses Kompensasi Dosen dan Mahasiswa IAIQ dan IAIS	292
5.8 Jenis Rapat Evaluasi Kinerja Dosen IAIQ dan IAIS	299
5.9 Alur Evaluasi Dosen dan Mahasiswa IAIQ/IAIS	303



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
أ	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Ṣa	ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ḥa	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	d	De
ذ	Ḍal	ḏ	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	r	Er
ز	Zai	z	Zet
س	Sin	s	Es
ش	Syin	sy	es dan ye
ص	Ṣad	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	ḏ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Ḍa	ḏ	zet (dengan titik di bawah)
ع	`ain	`	koma terbalik (di atas)
غ	Gain	g	ge
ف	Fa	f	ef
ق	Qaf	q	ki
ك	Kaf	k	ka
ل	Lam	l	el
م	Mim	m	em
ن	Nun	n	en
و	Wau	w	we
هـ	Ha	h	ha
ء	Hamzah	‘	apostrof
ي	Ya	y	ye

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu faktor penting dalam pengembangan dosen Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS). PTKIS yang didirikan oleh pondok pesantren dikenal dengan istilah perguruan tinggi berbasis pesantren¹. Salah satu upaya untuk pengembangan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren adalah memiliki dosen profesional. Dosen profesional dapat diraih dengan manajemen SDM yang baik.² Topik ini telah menjadi subjek beberapa penelitian, salah satunya adalah penelitian Apriyanti Widiansyah yang meneliti IAI Shalahuddin Al-Ayyubi di Kota Bandung dan bagaimana lembaga tersebut mengelola sumber daya dosennya melalui: perencanaan, pola rekrutmen dosen, seleksi, penempatan, kegiatan pengembangan, dan peningkatan kualitas dosen.³

Osisami R. Adenike meneliti pada Universitas Federal Negeri, dan Swasta di Lagos dan Ogun Amerika, menunjukkan hasil bahwa kesejahteraan dosen dapat meningkatkan produktivitas kerja dosen.⁴ Hal ini menunjukkan bahwa

¹Abdullah dan Imam Suprayogo, "Strategi Pengembangan Perguruan Tinggi Islam Di Era Society 5.0.", *Ar-Rosikhun*, 2, 3, (Juli 2023), 243.

²Yustinus Sanda, Warman, Agustina Pitriyani, dan Yesepa, "Peningkatan mutu perguruan tinggi melalui manajemen pendidik dan tenaga kependidikan," *Akuntabilitas Manajemen pendidikan*, 10, 1 (2022), 85.

³Apriyanti Widiansyah, "Manajemen Sumber Daya Dosen Dalam Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi Bekasi", (Disertasi, Universitas Negeri Jakarta, 2020), 229-230.

⁴Osisami R. Adenike, "Influence Of Human Resource Management Practices On Lecturers' Job Productivity In Universities Of Lagos And Ogun States", *International Journal Of Humanities Technology And Civilization*, 8, 1, (Juni 2023), 59–67.

manajemen dosen sangat berpengaruh terhadap kinerja dosen khususnya dalam Tri Dharma. Kemudian Andi Warisno juga meneliti peran pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu lulusan pesantren di wilayah Lampung Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan dosen bertumpu pada: orientasi, penilaian diri dan analisis kebutuhan, perencanaan program, pelaksanaan program, dan evaluasi. Dalam rencana pengembangan SDM, prosesnya diawali dengan pembinaan dan perekrutan.⁵

Peningkatan mutu mahasiswa disebabkan adanya manajemen dosen sebagaimana penelitian Shatha Abu-Mahfouz, bahwa praktik manajemen SDM yang sejalan dengan prinsip *quality improvement* yang berhubungan positif terhadap kinerja.⁶ Hal ini juga sama dengan penelitian Ying Lu, M. M. Zhang, Miles M. Yang, dan Yue Wang tentang “*Sustainable Human Resource Management Practices, Employee Resilience, And Employee Outcomes: Toward Common Good*”.⁷ Tujuan penelitian Bella Anggela adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi di STAI Al-Karimiyah Depok, Jawa Barat, melalui identifikasi pelaksanaan evaluasi kinerja dosen.⁸ Hasil penelitian ini menunjukkan kesamaan bahwa manajemen SDM yang berkelanjutan dengan

⁵Andi Warisno, “Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Lulusan Pada Lembaga Pendidikan Islam Di Kabupaten Lampung Selatan”, (Disertasi, IAIN Raden Intan Lampung, 2016), vi.

⁶Shatha Abu-Mahfouz, “Sustainable Human Resource Management Practices In Organizational Performance: The Mediating Impacts Of Knowledge Management And Work Engagement”, *Journal Of Entrepreneurship, Management And Innovation*, (Juni 2023) 59-67.

⁷Ying Lu, M. M. Zhang, Miles M. Yang, dan Yue Wang, “Sustainable Human Resource Management Practices, Employee Resilience, And Employee Outcomes: Toward Common Good Values”. *Journal Human Resource Management*, 62, 3 (November 2022).

⁸Bella Anggela, “Manajemen Penilaian Kinerja Dosen Dalam Peningkatan Mutu Akademik Perguruan Tinggi Di STAI Al-Karimiyah Depok Jawa Barat”, (Tesis, Institut PTIQ Jakarta, 2022), 155-156.

tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan berdampak pada kinerja dosen dalam mutu pendidikan.⁹ Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam pendidikan mencakup perspektif yang dikemukakan penulis, khususnya ketika MSDM dalam pendidikan melayani tujuan yang sebanding dalam hal ini, mengelola dosen.

Beberapa penelitian di atas mempunyai persamaan yaitu meneliti tentang implementasi fungsi manajemen SDM pendidikan, namun penelitian yang dilakukan belum menyentuh pada manajemen dosen sebagai upaya mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren. Sejak diberlakukannya Peraturan Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi. Sebagaimana diketahui bersama, persoalan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pondok pesantren masih marak diperbincangkan. Peraturan ini menjadi dasar yuridis tentang pengembangan kompetensi mahasiswa yaitu pada standar kompetensi lulusan. Munculnya peraturan ini menjadi inovasi dan fleksibilitas pada sistem perguruan tinggi dalam mengembangkan mutu mahasiswa.¹⁰

Manajemen SDM pada dosen adalah sebagai langkah strategis dalam upaya meningkatkan mutu mahasiswa melalui pembelajaran yang berbasis pada luaran. Manajemen SDM dalam pendidikan Islam bertujuan untuk mendayagunakan mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang

⁹Citra Dewi, "Manajemen Pengembangan Kompetensi Dosen", *JMSP: Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 3, 1, (November 2018), 22.

¹⁰Hamdanah, "Administrasi Pendidikan Madrasah Diniyah Dalam Perspektif Sistem Pendidikan Nasional: Studi Tentang Kelembagaan, Kurikulum, Dan Pendidik". *Islamic Akademika*, 2(2), (2020) 41-71.

optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.¹¹ Melalui pelayanan optimal dari dosen yang berkualitas kepada mahasiswa dalam Tri Dharma haruslah terus ditingkatkan agar lulusan dapat unggul dan berdaya saing.¹² Selain itu, juga penting memiliki strategi tata kelola akademik terhadap kualitas kinerja.¹³ Tentunya hal ini sejalan dengan tuntutan sejumlah peraturan perundang-undangan, antara lain: UU. No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, UU. No. 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi, dan Permendikbud 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

Kini, setelah kampus-kampus PTKIS mengadopsi standarisasi KKNI dan Kurikulum Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (MBKM) yang digagas Menteri Nadiem Makarim, perguruan tinggi berbasis pondok pesantren harus mampu mencetak sumber daya dosen yang unggul, profesional, dan adaptif sebagai respons atas revisi terbaru Permendikbudristekdikti nomor 53 tahun 2023. Selain itu, seiring dengan semakin dekatnya kita dengan era masyarakat 5.0, para dosen dan mahasiswa harus berdaya saing dan unggul.¹⁴ Terlebih peran PTKIS dalam berkontribusi dalam pendidikan bangsa Indonesia dan dalam memperjuangkan moderasi beragama di Indonesia.¹⁵ Manajemen perguruan tinggi keagamaan

¹¹Hepni, *Cakrawala Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Hafana Pers, 2012), 43.

¹²Moch. Chotib, J. Suroso, Indrawati, Sutarto, I. Mudakir, "Analysis of high school students' skills in solving science problems in the environment", *The 4th International Conference on Mathematics and Science Education (ICoMSE)* (2021), 8.

¹³Sukidin, Widagdo, S., & Amrulloh, M. S. "Dampak dan Strategi Tata Kelola Akademik terhadap Kualitas Kinerja Pendidikan Perguruan Tinggi Swasta". *Journal of Business Management*, 1, 1 (2023), 25-28.

¹⁴[https://dikti.kemdikbud.go.id/kabar-dikti/kabar/kampus-merdeka-dalam-menyongsong-society-5-0/\(12 February 2021\)](https://dikti.kemdikbud.go.id/kabar-dikti/kabar/kampus-merdeka-dalam-menyongsong-society-5-0/(12 February 2021))

¹⁵Amal, M. Khusna. "The Role of Islamic Religious Higher Education in the Revitalization of Religious Moderation in Indonesia." *Dialogia* 19.2 (2021): 293-325.

Islam berbasis pesantren berjalan dengan sistem dan kontrol yang terorganisasi dengan baik dengan pengelolaan secara otonom hal ini dapat mengatasi tantangan globalisasi.¹⁶

Pentingnya peran dosen dalam berlangsungnya pendidikan tinggi, sebagaimana tertuang dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP) (PP. No. 4 Tahun 2022). Harapan bagi mereka yang berkecimpung di bidang pendidikan tertuang dalam salah satu dari delapan standar nasional pendidikan. Hal ini bermuara pada kenyataan bahwa dosen memegang peranan penting dalam menetapkan tolok ukur pendidikan nasional. Selain itu, kebutuhan untuk meningkatkan kualifikasi dosen juga didukung oleh Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 yang mengatur tentang guru dan dosen.

Dosen di PTKIS diangkat sesuai dengan ketentuan PMA No. 3 Tahun 2016 yang mengatur pengangkatan dosen tetap non-PNS pada perguruan tinggi keagamaan negeri dan perguruan tinggi keagamaan swasta. Peraturan ini menetapkan kriteria utama untuk diterima di perguruan tinggi yaitu kualifikasi dosen. Upaya perguruan tinggi dalam peningkatan dosen melalui manajemen SDM harus difokuskan dan memastikan bahwa mereka memenuhi syarat untuk mengajar. Tanggung jawab utama adalah melaksanakan Tri Dharma, yang meliputi pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Terry mendefinisikan manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian, yang dilakukan

¹⁶Erma Fatmawati, et al. "Challenges of Educational Management in the Islamic Higher Education Sector Based on Pesantren." *Journal of Educational and Social Research*, 13, 6 (2023): 105-118.

untuk menentukan dan mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya. Oleh karena itu, manajemen didefinisikan sebagai proses memutuskan dan mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui penggunaan sumber daya manusia dan non manusia yang terkoordinasi melalui fase perencanaan, pengorganisasian, tindakan, dan pengaturan.¹⁷ Inti dari manajemen, *al-tadbir* (pengaturan), dan filsafat manajemen Ramayulis keduanya memberikan pemahaman yang sama. Isi Surat As-Sajdah Ayat 5 Al-Qur'an sesuai dengan istilah ini, yang merupakan turunan dari "*dabbara*" (pengaturan):¹⁸

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

*Artinya : Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (QS. As-Sajdah/32:5).*¹⁹

Menurut Tafsir Tahlili Kementerian Agama RI, serta Rahmat dan Candra menjelaskan dalam ayat tersebut bahwa Allah SWT adalah "*pengelola*" atau pengatur alam. Keagungan Allah SWT dalam mengatur alam ditunjukkan dengan keteraturan alam semesta. Dalam ayat ini, kita belajar bahwa manajemen, sebagaimana digunakan dalam Al-Qur'an, adalah melaksanakan tugas dengan cara yang memanfaatkan kemampuan orang lain semaksimal mungkin.²⁰

¹⁷Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 5.

¹⁸Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), 362.

¹⁹<https://quran.nu.or.id/as-sajdah/5> (Desember, 2023), 1.

²⁰Rahmat Hidayat dan Candra Wijaya, *Ayat-Ayat Al-Quran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (Medan: LIPPI, 2017), 6.

Selanjutnya, Allah SWT menegaskan hal ini dalam ayat 4 surat at-Tin terkait sumber daya pendidik (dalam hal ini adalah dosen):²¹

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ط

*Artinya: “Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaikbaiknya.”*²²

Berdasarkan ayat di atas, Rahmat dan Candra, memberikan wawasan tentang peran manusia sebagai faktor penentu dalam pengelolaan sumber daya pendidikan, menurut Tafsir Tahlili dari Kementerian Agama Republik Indonesia. Allah SWT menciptakan manusia dengan kapasitas untuk menjadi aset berharga bagi masyarakat jika diberi kesempatan untuk mencapai potensi penuhnya. *Fitrah* manusia menggambarkan kemungkinan ini.²³

Michael Armstrong, seorang tokoh terkemuka dalam manajemen SDM, mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan yang strategis dan koheren terhadap pengelolaan aset paling berharga suatu organisasi orang-orang yang bekerja di sana yang secara individu dan kolektif berkontribusi terhadap pencapaian tujuannya.²⁴ Sedangkan manajemen SDM menurut Gary Dessler berkaitan dengan perekrutan, pengembangan, evaluasi, dan pemberian penghargaan kepada pekerja sambil juga memperhatikan masalah kesetaraan, kesehatan, dan keselamatan di tempat kerja.²⁵ Demikian pula, Werther dan Davis

²¹Hidayat dan Wijaya, *Ayat-Ayat Al-quran Tentang Manajemen ...*, 36.

²²<https://quran.nu.or.id/at-tin/4> (Desember, 2023), 1.

²³Hidayat dan Wijaya, *Ayat-Ayat Al-Quran Tentang Manajemen*, 36.

²⁴ Michael Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice 10th Edition* (London and Philadelphia: Kogan Page, 2006), 4.

²⁵Gary Dessler, *Human Resource Management*, Sixteenth Edition, Florida International University (New York : Pearson, 2020), 2.

menggambarkan SDM sebagai proses perolehan, pelatihan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pengelolaan, dan pelepasan sumber daya manusia dengan tujuan mencapai tujuan perusahaan dan komunitas.²⁶

Manajemen SDM adalah proses dimana aset paling berharga suatu organisasi orang-orangnya dikelola sehingga mereka dapat mencapai tujuannya, baik sebagai individu maupun sebagai tim. Empat langkah utama manajemen sumber daya manusia adalah seleksi, evaluasi, kompensasi, dan pengembangan. Langkah-langkah ini diikuti oleh semua perusahaan.

Fokus manajemen SDM dalam pendidikan menurut pendapat Ronald W. Rebores bahwa tujuan dari fungsi sumber daya manusia pada dasarnya sama di semua sistem lembaga pendidikan untuk merekrut, mempertahankan, mengembangkan, dan memotivasi personel untuk mencapai tujuan lembaga, untuk membantu masing-masing anggota staf mencapai tingkat setinggi mungkin prestasi, dan memaksimalkan pengembangan karir personel.²⁷ Begitu juga Ben M. Harris menyatakan bahwa inti administrasi personalia pendidikan melalui *recruitment* (rekrutmen), *selection*, (seleksi), *assignment* (penugasan) and *evaluation* (evaluasi) dan untuk pengembangan kepegawaian melalui *service education* (pendidikan pelayanan) dan *personnel resources planning* (perencanaan sumber daya personel).²⁸

²⁶Werther, W.B. & Davis, K., *Human Resources And Personnel Management*, (New York: Mcgraw Hill, 1996), 5.

²⁷Ronald W. Rebores, *Human Resources Administration in Education A Management Approach*, (Boston: Person and AB, 2007), 11-13.

²⁸Ben M. Harris, Betty Jo Monk, *Personnel Administration In Education Leadership lor Instructional Improvement Third Edition* (United States: Allyn And Bacon, 1992), 15.

Sedangkan fungsinya manajemen SDM sebagai berikut: 1). *human resources planning* (perencanaan sumber daya manusia), 2). *recruitment* (rekrutmen), 3). *selection* (seleksi), 4). *placement and induction* (penempatan dan induksi), 5). *staff development* (pengembangan staf), 6). *performance evaluation* (evaluasi kinerja), 7). *compensation* (kompensasi), 8). *collective negotiations* (negosiasi kolektif).²⁹

Dari penjelasan tokoh manajemen SDM Pendidikan di atas menjadi dasar yang menguatkan manajemen dosen sebagai pendidik di perguruan tinggi. Mengelola dosen berarti melegitimasi kepentingan mereka sebagai sumber daya potensial, usaha mereka harus dipupuk dengan cara yang memungkinkan komitmen mereka yang maksimal terhadap organisasi dan pertumbuhan pribadi. Meskipun para akademisi dan praktisi telah lama memperdebatkan manajemen SDM dosen, masih terdapat masalah dengan realitas dan data empiris tentang kualitas dosen dan lulusan di Indonesia. Mulai dari kesejahteraan dosen, keprofesionalan dosen, lulusan perguruan tinggi tidak dapat bersaing dan lain sebagainya.

Siklus fungsi manajemen SDM pendidikan sebagai dasar manajemen SDM dosen. Dapat dipahami bahwa keberadaan perguruan tinggi berbasis pesantren dalam melaksanakan manajemen SDM dosen harus sejalan dengan siklus tersebut sehingga proses pengembangan dosen berkualitas dapat diwujudkan dengan efektif. Sebagaimana pendapat Anwar yang menyatakan peran pimpinan (kiai) pada lembaga pendidikan (perguruan tinggi berbasis

²⁹Ronald W. Rebores, *Human Resources*, 11-13.

pesantren) sangat penting dalam mengembangkan SDM yang ada, tentunya SDM yang dimaksud di sini adalah dosen.³⁰ Peran penting manajemen SDM dosen dalam perguruan tinggi berbasis pesantren dapat memberikan sumbangsih perbaikan pada mutu mahasiswa. Peningkatan mutu tersebut dapat melalui perbaikan pada *input*, *proses* dan *output* melalui manajemen SDM pada dosen.

Namun pada kenyataannya, manajemen SDM pada dosen masih menyisakan permasalahan. Bayak sekali ditemukan kasus bahwa pengelolaan dosen hanya sekedar berjalan apa adanya, tanpa ada implementasi fungsi-fungsi manajemen yang baik. Bahkan yang mencengangkan kesejahteraan dosen sebagai pendidik ini kurang diperhatikan dan jauh dari standar.³¹ Begitu juga terkait mahasiswa, masih banyak mahasiswa yang ketika lulus dari perguruan tinggi kurang bersaing di dunia kerja.³² Disisi lain sebuah fakta ditemukan keberadaan dosen di perguruan tinggi pesantren ini bekerja dengan baik meski mereka belum mendapatkan jaminan kesejahteraan begitu juga masyarakat banyak menaruh kepercayaan kepada dosen perguruan tinggi pesantren.³³

Berkaitan dengan mutu mahasiswa, penelitian di Thailand oleh Jingwei Tang memberikan hasil bahwa model pelatihan dan kualitas mahasiswa yang

³⁰Moh. Anwar, "The Model Of Kiai In Human Resource Development Quality- Based In Pondok Pesantren Diponegoro Klungkung Bali", *Tarbiyatuna*, 12, 1, (Februari 2019), 83.

³¹Rinanda, Teja, dan Dina Hastalona. "Analisis Peran Kebijakan Pemerintah terhadap Tingkat Kesejahteraan Dosen di Indonesia." *All Fields of Science Journal Liaison Academia and Society* 3.2 (2023): 25-34.

³²Iskandar, dan Fery Sudarwadi. "Gerakan Pengentasan Pengangguran Terdidik Melalui Strategi Perguruan Tinggi Dalam Meningkatkan Kewirausahaan Bagi Mahasiswa Di Pendidikan Tinggi." *Jurnal Kewirausahaan Dan Bisnis* 25.1 (2020): 12-26.

³³Syahril, Nyak Cut. *Hubungan Motivasi Beragama Dan Kompetensi Kepribadian Dengan Perilaku Dosen Sekolah Tinggi Agama Islam Jamiah Mahmudiyah Tanjung Pura kabupaten Langkat*. Diss. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, (2016). 2.

bertujuan untuk meningkatkan pelatihan mahasiswa masih lemah.³⁴ Kemudian Li Huang dari China penelitiannya menunjukkan bahwa status identitas profesional mahasiswa, memberikan ide untuk meningkatkan kualitas pelatihan bakat mahasiswa dalam meningkatkan keprofesionalan mahasiswa.³⁵ Lin Liu dan Jing Yang, meningkatkan kualitas pendidikan melalui manajemen mahasiswa berdasarkan arsitektur Knowledge Graph dan NB-IoT.³⁶ Dan Yingmei Li Dongjin He dari China hasil risetnya menunjukkan bahwa perencanaan karier mahasiswa Tiongkok dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kualitas individu, pendidikan sekolah, dan lingkungan sosial.³⁷ Artinya isu tentang mutu mahasiswa ini masih menjadi persoalan di negara di benua Asia, termasuk dinegara indonesia.

"*Total Quality Education (TQE)*" adalah istilah yang paling umum digunakan ketika membahas keunggulan pendidikan. Gaya manajemen ini didasarkan pada prinsip-prinsip "*Total Quality Management (TQM)*" yang pertama kali digunakan di sektor korporat dan kemudian diadopsi oleh lembaga pendidikan. Dari sudut pandang filosofis, gagasan ini menyoroti perlunya selalu melakukan perbaikan untuk memenuhi tuntutan dan memuaskan keinginan pelanggan baik saat ini maupun di masa mendatang.³⁸

³⁴Jingwei Tang, "Training Model and Quality of College Students in English Major", *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 16, 04, (2021), 152–166.

³⁵Li Huang, "A Review of Domestic Research on Professional Identity of College Students Majoring in Tourism Management", *Journal of Higher Vocational Education*, 1, 1, (2024), 63-67.

³⁶Lin Liu, Jing Yang, "Exploring the Path to Improve the Quality of Student Management Education Based on Knowledge Graph and NB-IoT Architecture", *J. Electrical Systems* 20-4s (2024), 212-225.

³⁷Yingmei Li, Dongjin He, "Study on the Management of Chinese College Students Based on the Perspective of Career Planning", *Journal of Education and Educational Research*, 6 (3), (2023),198-204.

³⁸Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV Pustaka Setia, Cet, I, 2012), 213.

Keberhasilan institusi dan prestasi mahasiswa (baik akademis maupun lainnya) memberikan gambaran tentang aspek pendidikan berkualitas tinggi ini. Ketika pendidikan tinggi (dan khususnya keberhasilan mahasiswa) menunjukkan keberhasilan dalam 1) prestasi akademis (pengetahuan), 2) prestasi non akademis, dan 3) sikap, jelaslah bahwa keluaran pendidikan tinggi berkualitas tinggi. Penelitian lain untuk mengukur kinerja dalam pendidikan tinggi meliputi efektivitas, efisiensi, produktivitas, inovasi, dan kualitas kehidupan kerja.³⁹ Berkaitan dengan mahasiswa dan lulusan dinegara kita masih menjadi persoalan yang nyata. Banyak mahasiswa dan lulusan perguruan tinggi masih belum memiliki kompetensi yang baik. Dan ini menjadi pekerjaan rumah kita bersama.

Fenomena perguruan tinggi yang berdiri di lingkungan pesantren dan mutu mahasiswanya masih menjadi kajian penelitian yang menarik. Selain itu, transformasi pendidikan Islam memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan pendidikan di Indonesia.⁴⁰ Semakin banyaknya perguruan tinggi yang berdiri di lingkungan pesantren, sehingga lahir Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren. Pesantren sebagaimana yang diutarakan oleh Ma'ruf Amin lahir karena para pendirinya menganut prinsip "*al-muhafadzah 'ala al-qadim al-shalih, wa al-akhdzu bi al-jadid al-ashlah*", yaitu melestarikan adat istiadat dengan tetap memadukan inovasi modern. Agar dapat mengikuti perkembangan masyarakat era 5.0 ini, maka akan menjadi pondasi bagi pondok pesantren yang

³⁹Jarome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 13.

⁴⁰Soebahar, H. A. "Islamic Education Transformation." *International Journal of High Education Scientists (IJHES)* 2.1 (2021): 1-20.

meliputi perguruan tinggi pesantren.⁴¹ Berkaitan dengan hal ini tentunya peran dosen dalam meningkatkan mutu mahasiswa sangat penting, sehingga hadirnya perguruan tinggi berbasis pesantren dapat menciptakan lulusan yang dapat bersaing di dunia usaha dan industri.

Konsepsi menjaga mutu dalam pendidikan sesuai berdasarkan kandungan ayat al-Qur'an surat Al-Qasas ayat 77:⁴²

وَأَبْتَعِ فِي مِمَّا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya: Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.⁴³

Menurut Ibnu Katsir, kita harus berhati-hati dengan apa yang telah diberikan Allah kepada kita di bumi ini dan melakukan tindakan-tindakan yang baik sehingga kita dapat memperoleh berkah di akhirat, kita juga harus menjadi pengurus yang baik atas kekayaan dan harta yang telah diberikan Allah kepada kita.⁴⁴ Untuk teori mutu dalam Al-Qur'an, ayat ini dapat dijadikan landasan. Suatu barang dikatakan bermutu jika barang tersebut tidak hanya bermanfaat bagi lembaga pendidikan tetapi juga bagi individu lain (*stakeholder* dan konsumen).⁴⁵

⁴¹<https://newscom.id/2020/07/30/wapres-maruf-al-muhafadhotu-ala-qodimis-sholih-wal-akhdu-bil-jadidil-ashlah/> (Desember, 2020), 1.

⁴²Hidayat dan Wijaya, *Ayat-Ayat Al-Quran tentang manajemen*, 185.

⁴³<https://quran.nu.or.id/al-qashash/77> (Desember, 2023), 1.

⁴⁴<https://tafsir.learn-quran.co.id/surat-28-al-qasas/ayat-77> (Desember 2023), 1.

⁴⁵Tio Ari Laksono, "Isyarat-isyarat Manajemen Mutu Pendidikan Dalam Al-Qur'an dan Al-Hadits", *Jurnal Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, (Vol. 2, No. 1, 2021), 20.

Manusia hendaknya senantiasa berusaha memperbaiki diri dan kehidupannya secara berkala, sesuai dengan makna ayat di atas. Pendidikan Islam memadukan gagasan-gagasan ini dan gagasan-gagasan lain dari manajemen mutu terpadu.⁴⁶ Begitupun juga tentang mutu mahasiswa perguruan tinggi yang tedapat upaya peningkatan mutu secara berkelanjutan (*continuous improvement*) yang telah ditentukan sebagaimana teori mutu Joseph Juran dalam konsep Trilogi Juran yaitu: *Quality planning, Quality control, Quality improvement*.⁴⁷

Pengembangan mutu mahasiswa merupakan bagian dari upaya manajemen SDM pada dosen. Upaya pengembangan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren yang berkarakter dapat dilakukan dari kinerja dosen sebagai bentuk tanggung jawabnya.⁴⁸ Maka, dosen berkualitas akan diraih dengan adanya manajemen SDM yang berjalan baik. Disamping itu, Kemampuan lulusan perguruan tinggi berbasis pesantren untuk bersaing di pasar kerja dan tingkat pengangguran dapat ditingkatkan melalui proses yang berkelanjutan ini dengan adanya pengelolaan dosen yang baik. Perguruan tinggi di pondok pesantren menghadapi kesulitan baru terkait fenomena peningkatan mutu pendidikan di era masyarakat 5.0. Lulusan dari banyak pondok pesantren di Indonesia mungkin tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk bersaing di pasar kerja, mereka harus dimotivasi agar dapat mandiri dan percaya

⁴⁶Hidayat dan Wijaya, *Ayat-Ayat Alquran*, 185.

⁴⁷Joseph M. Juran, *Juran's Quality Handbook*, (New York: McGraw-Hill, 1998), 25.

⁴⁸Moh. Mardi, N. Syam, Sofkhatin, K., & Humaidi, "Characteristics of Islamic Boarding School Students: A Study of Educational Islamic Characteristics of Islamic Boarding School Students In Syaichona Moh. Cholil Islamic Boarding School Bangkalan". *Al-Irfan: Journal of Arabic Literature and Islamic Studies*, 6, 1 (2023), 45-63.

diri meski dari pesantren.⁴⁹ Menurut Edward Deming dan Joseph Juran, SDM pendidik (dalam hal ini dosen) mungkin menjadi penyebab krisis mutu pendidikan.⁵⁰

Menyikapi hal di atas, perlu adanya transformasi lembaga pendidikan sebagai upaya pengembangan mutu pendidikan melalui manajemen SDM dosen perguruan tinggi dalam era society 5.0. Era ini menuntut perguruan tinggi keagamaan Islam mulai harus beradaptasi.⁵¹ Ini merupakan tantangan baru bagi para dosen perguruan tinggi, sebagaimana Hikmat dalam tulisannya bahwa kemajuan teknologi telah memicu dinamika perubahan pendidikan yang cepat.⁵² Manajemen mutu pembelajaran di perguruan tinggi guna meningkatkan keterampilan abad 21, hal ini menunjukkan pentingnya mutu di perguruan tinggi.⁵³

Dalam dekade terakhir ini terjadi transformasi kelembagaan pendidikan pesantren dengan hadirnya perguruan tinggi di pesantren. Pengembangan pesantren khususnya pada aspek kelembagaan dan pendidikan dengan menggunakan perspektif modal sosial. Hal ini dapat dianggap sebagai sebuah

⁴⁹Winoto, S., Miftah A., and Dhian W. P. "Kiai's Leadership In Realizing Independence Through The Motivation And Communication Process ." *AMCA Journal* 2.1 (2022): 31-34.

⁵⁰Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terjemahan. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrur Rozi, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006). Hal 71-73.

⁵¹Steven A. Boylan dan Kenneth A. Turner, "Developing Organizational Adaptability for Complex Environment", *Journal of Leadership Education*, (April 2017), 183.

⁵²Hikmat, "The Readiness of Education in Indonesia in Facing The Society Era 5.0", *Basicedu*, 6, 2 (2022), 2953-2961.

⁵³Mu'alimin, Suparwoto, S. W., Miftah A. and Mukni'ah. "Learning Quality Management: Byod And 4c Skills At Higher Education." *Journal of Positive School Psychology* 6.7 (2022): 4594-4598.

perkembangan yang positif, konstruktif dan inovatif.⁵⁴ Perguruan tinggi yang terintegrasi dengan pesantren mempunyai keunggulan dari sisi majerial-kelembagaan, aspek rasionalitas, skill, dan nilai spiritual. Ada banyak jenis lembaga perguruan tinggi yang didirikan oleh pesantren, seperti Universitas, Institut, dan Sekolah Tinggi.⁵⁵ Pengelolaan pendidikan karakter Islami menjadi sangat penting, pendidikan karakter dengan nilai-nilai berbasis pesantren juga dapat dikembangkan di perguruan tinggi.⁵⁶

Dalam konteks penelitian ini, penulis melihat perguruan tinggi berbasis pesantren merupakan perpaduan yang sangat baik dalam pendidikan tinggi saat ini, namun sebuah tantangan besar akan bagaimana pengelolaan perguruan tinggi tersebut.⁵⁷ Sulthon dan Khusnuridlo sama-sama percaya bahwa administrasi pesantren harus berbuat lebih banyak untuk mengeluarkan kemampuan-kemampuan terpendam di dalam atmosfer pesantren.⁵⁸ Tentunya pernyataan tersebut juga berlaku untuk perguruan tinggi berbasis pesantren. Permasalahan ini masih menjadi pekerjaan rumah bagi pesantren dan perguruan tinggi, terlebih dalam manajemen dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren. Hadirnya perguruan tinggi ini diharapkan dapat memberdayakan potensi santri yang perlu ditingkatkan.

⁵⁴Saihan dan Umiarso El-Rumi, "Institutional and Educational Transformation of Pesantren in Social Capital Perspective: A Phenomenological Study at Pesantren of Miftahul Ulum Jember", *Edukasia*, 16, 2 (2021), 293.

⁵⁵Farida Musyrifah, "Model Pengembangan Pendidikan Tinggi Berbasis Pesantren", (Disertasi UIN Sunan Kalijaga, 2022), 3.

⁵⁶Titiek R. H. "Managing Islamic Character Education Trough Institutional Isomorphism" *International Journal of Educational Research & Social Sciences* 3.2 (2022): 857-875.

⁵⁷ SaAdah, S. L., Rofiah, K., MunIm, A., Yusuf, S. M., & Chotib, M. "Liberalism and Religious Moderation: The Dilemma in Indonesia". *Wisdom*, 2 (26), (2023), 132-142.

⁵⁸M. Sulthon dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspektif Global*, cet-1, (Yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2006), 2.

Fenomena perguruan tinggi yang terintegrasi dengan pesantren saat ini sudah sangat banyak di Provinsi Jawa Timur. Diantaranya terjadi di Pesantren Nurul Jadid dengan mendirikan Universitas Nurul Jadid Probolinggo, Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi mendirikan Universitas KH. Mukhtar Syafaat Blokagung Banyuwangi, Pesantren As-Sunniah Jember mendirikan Universitas Al-Falah As-Sunniah Jember, Pesantren Syarifuddin mendirikan IAI Syarifuddin Lumajang, Pesantren Al Qodiri mendirikan IAI Al Qodiri Jember, Pesantren Tebu Ireng Jombang mendirikan Universitas Hasyim Asy'ari Tebu Ireng Jombang, Pesantren Darul Ulum Peterongan Jombang mendirikan Universitas Darul Ulum Jombang, Pesantren Amanatul Ummah Pacet Mojokerto mendirikan Universitas KH. Abdul Chalim Pacet Mojokerto, Pesantren Darussalam Gontor mendirikan Universitas Darussalam Gontor, Pesantren Mambaus Sholihin Gresik mendirikan Universitas Kiai Abdullah Faqih Gresik, Universitas Islam Tri Bakti Kediri pesantren Lirboyo Kediri dan masih banyak lagi perguruan tinggi lainnya.

Lokasi penelitian pertama ada di Jawa Timur, yakni di IAI Al Qodiri Jember. Yayasan Pondok Pesantren Al Qodiri Jember mengelola perguruan tinggi berbasis pesantren yang dikenal dengan nama IAI Al Qodiri Jember, yang terletak di Jl. Manggar 139 A, Desa Gebang, Kecamatan Patrang, Kabupaten Jember. KH. Achmad Muzakki Syah mendirikan IAI Al Qodiri pada tahun 2001. Empat fakultas IAI Al Qodiri Jember adalah sebagai berikut: 1). Fakultas Tarbiyah, terdiri dari 3 Program Studi Pendidikan Agama Islam, Program Studi Pendidikan Bahasa Arab, Program Studi Pendidikan Islam Anak

Usia Dini, 2). Fakultas Ekonomi Syariah, terdiri dari 1 Program Studi Program Studi Ekonomi Syariah, 3). Fakultas Dakwah terdiri dari 1 Program Studi Program Studi Komunikasi Penyiaran Islam dan 4). Fakultas Syariah terdiri dari 1 Program Studi Program Studi Ahwal Al-Syakhshiyah. Tercatat dalam pangkalan data PD-DIKTI, IAI Al Qodiri memiliki dosen berjumlah 51, memiliki 17 dosen sertifikasi, memiliki 1274 mahasiswa aktif di PD-DIKTI dan memiliki alumni berjumlah 748 selama 3 tahun terakhir. Saat ini IAI Al Qodiri Jember telah terakreditasi “baik” berdasarkan SK BAN-PT.⁵⁹

Berdasarkan data dari wawancara dengan Wakil Rektor 1 IAI Al Qodiri Jember terkait manajemen dosen beliau mengungkapkan:

“Manajemen SDM pada dosen merupakan bagian dari pengelolaan perguruan tinggi yang sangat penting. Rekrutmen dosen mengacu pada kebutuhan di setiap prodi. Dalam seleksi dosen kami mengutamakan dosen yang memiliki paham yang sama yakni Aswaja An-Nahdliyah. Rekrutmen berdasarkan kualifikasi pelamar. Bentuk reward yang diberikan kepada dosen berprestasi adalah promosi jabatan, beasiswa bantuan studi lanjut (S.3) dan mengawal serta memfasilitasi dalam pengajuan sertifikasi dosen. Pada tahun 2023 kami mengikutkan 7 dosen dalam program Penguatan Kompetensi Dosen Pemula (PKDP) alhamdulillah lulus sertifikasi dosen. Kegiatan yang diadakan oleh Kemenag R.I. ini sangat penting dalam pengembangan kompetensi dosen, jika dosen berkompeten maka akan ada dampak signifikan pada mutu mahasiswa hal ini bagian dari manajemen dosen di IAI Al Qodiri. Evaluasi dosen secara periodik dilaksanakan dengan mempertimbangkan kinerja dan etika perguruan tinggi berbasis pesantren”.⁶⁰

Pengembangan dosen berdasarkan siklus manajemen SDM pada IAI Al Qodiri Jember dimulai dari perencanaan, rekrutmen dan seleksi dosen berdasarkan ketentuan yayasannya. Dalam perencanaan dosen IAI Al Qodiri Jember

⁵⁹Observasi, IAI Al Qodiri, 16 Januari 2024.

⁶⁰Zainal Arifin, Wawancara, 16 Januari 2024.

menganalisis keadaan dan kebutuhan tenaga sumber daya dosen tetap di setiap prodi melalui persetujuan senat dan yayasan. Dalam rekrutmen dosen IAI Al Qodiri membuka *open recruitment*. Penyebaran informasi ini memanfaatkan kecanggihan IT, melalui akun resmi IAI Al Qodiri informasi *open rekrutment* di media sosial aplikasi *facebook*, *grup whatsapp* dan *instagram* dan website. Kemudian seleksi yang dilakukan adalah secara bertahap, mulai seleksi administratif dengan melihat kualifikasi linieritas ijazah pelamar, kompetensi dan rekam jejak pendidikan dan keikutsertaan dosen dalam organisasi dan berakidah Aswaja An-Nahdliyah Selanjutnya dilaksanakan tes dan interview oleh bagian kepegawaian dan pimpinan. Selain itu kampus ini juga berkomitmen dalam memberikan *reward*, *punishment* dan pengembangan dosen berdasarkan kemampuan IAI Al Qodiri.⁶¹

Dalam pelatihan dan pengembangan dosen sebagai upaya peningkatan kompetensi dosen, pada tahun 2023 IAI Al Qodiri Jember telah mengikutkan 7 dosen dalam program Penguatan Kompetensi Dosen Pemula (PKDP).⁶² Kunjungan Ruchman Basori, M.Ag., Kepala Subdirektorat Ketenagakerjaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Kementerian Agama Republik Indonesia, menunjukkan dedikasi IAI Al Qodiri Jember dalam mengembangkan dosen. Kunjungan tersebut dilaksanakan dalam rangka silaturahmi dan dialog kebangsaan untuk meningkatkan kualitas dosen.

⁶¹Observasi, IAI Al Qodiri Jember, 16 Januari 2024.

⁶²<https://iaiq.ac.id/iai-Al-Qodiri-jember-hadirkan-7-dosen-dalam-pkdp-di-ptp-uin-maliki-malang/> (Desember, 2023).

Dalam kesempatan ini, jajaran pimpinan dan dosen tetap IAI Al Qodiri Jember berkumpul di auditorium Gedung Pascasarjana lantai dua. Ruchman Basori memaparkan semua hal terkait pentingnya pengelolaan dosen. Ia kemudian menjelaskan bagaimana para dosen di lembaga seperti IAI Al Qodiri Jember dapat memanfaatkan program Beasiswa Indonesia Bangkit (BIB) untuk membiayai studi pascasarjana mereka. Terkait hal tersebut, Dr. H. Asmad Hanisy S.Pd.I, M.M., Rektor IAI Al Qodiri Jember, menyampaikan sambutan hangat dan keinginannya untuk meningkatkan kualitas dosen di lingkungan IAI Al Qodiri Jember dalam rangka menyiapkan beralih ke Universitas.⁶³

Menguatkan budaya mutu di IAI Al Qodiri, beberapa prestasi yang pernah diraih mahasiswa di IAI Al Qodiri, diantaranya: juara favorit pada ajang Olimpiade Tiga Bahasa tahun 2021, Juara 2 Lomba Karya Tulis Ilmiah Tingkat Nasional Universitas Darussalam Gontor tahun 2021, Juara I Lomba Karya Tulis INSYA' MAUDLU'I tahun 2021, Juara Harapan II pada Lomba Karya Tulis Ilmiah (LKTI) Nasional 2022 di Auditorium UIN Sunan Ampel Surabaya, 7 mahasiswa melaksanakan KKN Internasional di Thailand. Prestasi ini terus ditingkatkan, mengingat perguruan tinggi ini masih dalam perkembangan.⁶⁴

Institut Agama Islam Syarifuddin (IAIS) Lumajang di Jawa Timur merupakan lokasi kedua tempat penelitian ini dilakukan. Pondok Pesantren Syarifuddin Lumajang merupakan yayasan yang mengelola IAI Syarifuddin. IAI Syarifuddin merupakan kampus yang berada di Desa Wonorejo lebih tepatnya

⁶³<https://iaiq.ac.id/go-university-iai-Al-Qodiri-jember-tingkatkan-mutu-sdm-dosen/> (Juli, 2023)

⁶⁴Dokumentasi IAI Al Qodiri. 2024.

di Kecamatan Kedungjajang Kabupaten Lumajang Jawa Timur. Saat ini IAI Syarifuddin memiliki 8 prodi yaitu Akuntansi Syari`ah S.1, Bimbingan dan Konseling Islam S.1, Ekonomi Syariah S.1, Komunikasi dan Penyiaran Islam S.1, Manajemen Dakwah S.1, Pendidikan Agama Islam S.1, Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI) S.1 dan Pendidikan Agama Islam S.2. Situs website resmi IAI Syarifuddin menyebutkan bahwa terdapat 42 dosen tetap, 18 dosen tersertifikasi, 718 alumni tiga tahun terakhir, dan mahasiswa aktif di PD-DIKTI sejumlah 1283. Keputusan BAN-PT saat ini menempatkan IAI Syarifuddin pada peringkat akreditasi “Sangat Baik” atau “B”.⁶⁵

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Rektor 1 IAI Syarifuddin Lumajang terkait manajemen SDM beliau mengungkapkan:

“Manajemen SDM dilaksanakan di IAIS khususnya pada dosen, mulai perencanaan rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen dosen ini mengacu pada kompetensi dan kualifikasi dosen serta berakidah *Aswaja An-Nahdliyah* menjadi prioritas. *reward* dan *punishment* juga dilaksanakan mengacu kemampuan kampus serta aturan kampus. IAIS berkomitmen dalam melaksanakan pelatihan pengembangan dosen, misalnya PKDP sangat penting bagi dosen kami, kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan karir dosen sebagai dosen tersertifikasi, namun lebih penting juga kegiatan ini bagian dari upaya meningkatkan mutu dosen”.⁶⁶

Berdasarkan observasi, siklus manajemen SDM di IAI Syarifuddin dimulai dari perencanaan dosen dengan menganalisis kebutuhan dosen tetap disetiap prodi dengan melihat rasio dosen, kemudian melalui rapat rektorat dan persetujuan senat. Dalam rekrutmen dosen IAI Syarifuddin Lumajang juga membuka *open recruitment* seperti IAI Al Qodiri. Penyebaran informasi terkait

⁶⁵Observasi, IAI Syarifudin Lumajang, 16 Januari 2024.

⁶⁶Muhammad Masyhuri, Wawancara, 15 Januari 2024.

open recruitment juga sama yakni melalui media sosial aplikasi *facebook*, *grup whatsapp* dan *instagram* dan website. Dosen dan karyawan menjadi bagian penting dalam menyebarkan informasi. Seleksi yang dilakukan di IAI Syarifuddin Lumajang, dengan seleksi administratif dengan mempertimbangkan kualifikasi ijazah pelamar, kompetensi dan rekam jejak pendidikan dan organisasi. Selanjutnya dilaksanakan tes dan interview oleh pimpinan. Kompetensi dan kualifikasi dosen serta berakidah Aswaja An-Nahdliyah menjadi prioritas utama dosen diterima. Selain itu kampus ini juga berkomitmen dalam memberikan *reward* dan *punishment* dalam bentuk promosi jabatan dan peringatan hingga pengurangan jam mengajar. Dalam pengembangan dosen IAIS berkomitmen berdasarkan kemampuan kampus dan terus memotivasi dosen.⁶⁷

Dalam pengembangan dosen, IAI Syarifuddin Lumajang juga mengikutkan 2 dosen dalam program PKDP yang sama, kegiatan ini sebagai upaya untuk meningkatkan mutu dosen. Pada tanggal 14–19 Agustus 2023, dua dosen program pelatihan dan pengembangan IAI Syarifuddin Lumajang menghadiri konferensi PKDP di Harris Hotel and Convention Malang. Menurut Rektor Institut Agama Islam Syarifuddin Drs. KH. Satuyar Mufid, MA, peningkatan kompetensi dosen merupakan langkah penting dalam menjaga mutu pendidikan tinggi dan akan memberikan hasil yang diharapkan. Melalui partisipasi yang konsisten dalam pelatihan, seminar, dan pengembangan profesi, dosen dapat meningkatkan keahliannya dan menjamin bahwa pengajarannya

⁶⁷Observasi, IAI Al Qodiri Jember, 16 Januari 2024.

selalu mutakhir. Selain itu, dosen dapat menumbuhkan suasana belajar yang menggemirakan dan membantu mahasiswa mencapai potensi mereka dengan menggunakan teknologi dan menggunakan berbagai strategi pembelajaran baru.⁶⁸

Beberapa prestasi yang pernah diraih mahasiswa IAIS adalah: 10 Mahasiswa IAI Syarifuddin Lumajang lolos sebagai pejuang muda Indonesia program dari Kementerian Sosial, Kemendikbud dan Perguruan Tinggi se Indonesia tahun 2021, juara umum ke tiga MTQ Regional Jatim 2018, Tim LKTI IAI Syarifuddin Juara 3 dari Sub Tema Sosial Budaya tingkat Nasional di ajang Islamic Economist Society (ICON) di Universitas Udayana Bali tahun 2018, Juara Pertama pada lomba Musabaqoh Khathil Quran (MKQ). Juara 3 Musabaqoh Hifzdil Quran (MHQ), Juara 2 lomba karya tulis ilmiah tingkat nasional di Universitas negeri malang tahun 2019. Prestasi yang di raih mahasiswa menunjukkan adanya budaya mutu di IAI Syarifuddin, namun hal ini perlu ditingkatkan lagi karena kampus ini terus mengalami perkembangan.⁶⁹

Pemilihan dua perguruan tinggi ini tentunya ada alasan yang mendasarinya. Kedua perguruan tinggi ini merupakan perguruan tinggi yang terintegrasi dengan pesantren dan dalam perkembangannya dua perguruan tinggi ini termasuk dalam Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS). Manajemen dosen dalam dua kampus ini menyesuaikan dengan manajemen kultur pesantren. Mayoritas kedua perguruan tinggi mahasiswa menetap di

⁶⁸<https://www.iaisyarifuddin.ac.id/iai-syarifuddin-lumajang-berangkatkan-2-dosen-dalam-penguatan-kompetensi-dosen-pemula-di-uin-malang> (Agustus, 2023).

⁶⁹Dokumentasi IAIS, 2024.

pesantren dan sudah mempunyai lulusan yang sudah banyak tersebar di Indonesia. Dalam perkembangannya kedua perguruan tinggi ini mengalami perkembangan dari sisi peningkatan jumlah mahasiswa dan terus bertambahnya dosen sertifikasinya. Berdasarkan observasi kedua perguruan tinggi ini telah berkomitmen dalam pengembangan dosen dibuktikan sudah memiliki dosen prodi yang sesuai dengan keahliannya dan sudah tersertifikasi.

Kedua kampus ini menurut penulis layak untuk dijadikan lokasi penelitian melihat sumber daya dosen yang dimiliki dan latar belakang kampus yang berbasis pesantren dan lulusannya yang sudah tersebar di nusantara. Melihat landasan filosofis, spiritual, teoritis dan yuridis serta empiris manajemen sumber daya dosen dan pengembangan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren penulis tertarik melakukan penelitian di dua kampus ini.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian di atas, dapat dirumuskan beberapa permasalahan yang dianalisis sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang?
2. Bagaimana pemberdayaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang?

3. Bagaimana kompensasi dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang?
4. Bagaimana evaluasi dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menemukan perencanaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang.
2. Menemukan pemberdayaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang.
3. Menemukan kompensasi dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang.
4. Menemukan evaluasi dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang.

D. Manfaat Penelitian

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya adalah:

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang peran manajemen SDM pada dosen sebagai upaya yang dilakukan dalam pengembangan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren.
- b. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai tolok ukur untuk lebih memahami peran manajemen SDM pada dosen sebagai upaya yang dilakukan dalam pengembangan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat melatih penulis dalam menganalisis berbagai permasalahan yang terjadi dalam manajemen SDM pada dosen sebagai upaya yang dilakukan dalam pengembangan mutu mahasiswa khususnya permasalahan yang dihadapi oleh perguruan tinggi berbasis pesantren.

- b. Bagi IAI Al Qodiri Jember

Penelitian ini akan menjadi tolok ukur dalam implementasi manajemen SDM pada dosen sebagai upaya pengembangan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren.

c. Bagi IAI Syarifuddin Lumajang

Penelitian ini akan menjadi tolok ukur dalam implementasi manajemen SDM pada dosen sebagai upaya pengembangan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren.

E. Ruang Lingkup Dan Keterbatasan Penelitian

1. Ruang Lingkup

Dalam penelitian ini penulis mengambil objek penelitian pada dua lokasi perguruan tinggi berbasis pesantren yaitu: 1) IAI Al Qodiri Jember dan 2) IAI Syarifuddin Lumajang. Ruang lingkup penelitian ini fokus pada dua *keyword* utama yaitu manajemen SDM yang difokuskan pada dosen sebagai langkah strategis dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren. Manajemen SDM pada dosen perguruan tinggi yang dimaksud pada penelitian ini adalah pada perencanaan dosen, pemberdayaan dosen, kompensasi dosen dan evaluasi dosen IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang. Sedangkan pada mutu mahasiswa adalah pada upaya pengembangan mutu mahasiswa dari aspek prestasi akademik, non akademik dan sikap sehingga mahasiswa dapat memiliki *hard skill* dan *soft skill* yang berkualitas.

2. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan yang peneliti alami dalam melaksanakan penelitian ini adalah:

- a. Kesulitan menemui informan utama penelitian, yaitu Rektor karena intensitas kegiatan beliau yang padat.

- b. Jarak lokasi penelitian yang jauh dari rumah peneliti.
- c. Biaya penelitian yang cukup tinggi.

F. Definisi Istilah

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen SDM dalam penelitian ini adalah pengelolaan dosen (pendidik) melalui perencanaan, pemberdayaan, kompensasi dan evaluasi pada dosen untuk mencapai tujuan perguruan tinggi. Istilah "*manusia*" dalam manajemen SDM adalah seorang dosen (pendidik) sebagai sumber daya manusia yang dimiliki oleh perguruan tinggi. Seperti kita ketahui, dosen perguruan tinggi terutama bertanggung jawab untuk membangun Tri Dharma (pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat) dan mentransformasikan ilmu pengetahuan dalam perannya sebagai pendidik profesional.

Dalam disertasi ini, istilah "*manajemen SDM*" digunakan untuk menggambarkan proses pengelolaan dosen mulai perencanaan, pemberdayaan, kompensasi dan evaluasi dosen di lembaga pendidikan tinggi yang berbasis pesantren di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang. Berdasarkan hal ini, yang dimaksud dengan manajemen SDM dosen di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang adalah upaya pengelolaan dosen yang dilakukan perguruan tinggi dalam membentuk dosen profesional yang difokuskan melalui proses perencanaan, pemberdayaan, kompensasi dan evaluasi sebagai upaya atau langkah strategis dalam mengembangkan mutu mahasiswa di IAI Al Qodiri Jember dan IAI

Syarifuddin Lumajang. Karena sebagaimana kita ketahui, memiliki mahasiswa yang bermutu diawali dengan memiliki dosen yang bermutu pula.

2. Pengembangan Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren

Tujuan pendidikan tinggi yaitu membantu mahasiswa mencapai keunggulan potensinya sebagai individu dan anggota masyarakat, lembaga pendidikan tinggi berupaya meningkatkan mutu mahasiswanya. Dalam hal ini, *output* harus memiliki daya saing. Keberhasilan budaya mutu akademik perguruan tinggi dapat diukur dari kompetensi mahasiswa dari prestasi non akademik, dan sikap mahasiswa yang baik menunjukkan bahwa pendidikan telah menghasilkan produk unggulan.

Mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren diharapkan tidak hanya memiliki kompetensi akademik tetapi juga keterampilan hidup yang diperlukan untuk hidup di masyarakat dengan integritas dan karakter Islam yang kuat, sesuai dengan ciri khas kedua lembaga tersebut sehingga ketika mereka lulus dapat bersaing di dunia kerja. Keberhasilan pencapaian prestasi akademik dan non akademik mahasiswa tentunya ada upaya yang telah dilakukan perguruan tinggi dalam mengelola SDM dosennya. Bagaimanapun prestasi mahasiswa tidak bisa lepas dari kinerja dosen.

Perencanaan, pemberdayaan, kompensasi, dan evaluasi dosen perguruan tinggi merupakan hal yang dimaksud dalam judul "*Manajemen SDM Dalam Pengembangan Mutu mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pondok Pesantren IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang*", dengan tujuan manajemen SDM sebagai upaya yang dilakukan perguruan tinggi

dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren. Adapun yang dimaksud mengembangkan mutu mahasiswa adalah kegiatan utama dosen dalam tri dharma berkolaborasi dengan mahasiswa dalam upaya pengembangan prestasi akademik, prestasi non akademik, dan sikap mahasiswa. Pengembangan mahasiswa pada kompetensi akademik, kompetensi personal, kompetensi sosial, dan juga kecakapan hidup (*life skill*) nilai-nilai akhlak mulia berkarakter Islami.

G. Sistematika Penulisan

Disertasi ini mengikuti standar penulisan karya tulis ilmiah yang ditetapkan oleh Program Pascasarjana UIN KHAS Jember sebagai berikut:

Bagian Awal: meliputi bagian-bagian berikut: abstrak, kata pengantar, daftar isi, gambar/bagan, tabel, dan rekomendasi untuk transliterasi bahasa Arab ke bahasa Latin.

Bab Satu: Latar belakang penelitian, tujuan, ruang lingkup, batasan, terminologi, dan sistematika penulisan semuanya dibahas dalam bab ini.

Bab Dua: Bab ini meletakkan dasar bagi penelitian selanjutnya dengan meninjau literatur yang relevan, termasuk karya teoritis tentang manajemen SDM dalam upaya pengembangan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren.

Bab Tiga: Setiap aspek proses penelitian dirinci dalam bab ini, termasuk metodologi, lokasi penelitian, partisipan, sumber data, metode pengumpulan data, analisis, dan hasil akhir.

Bab Empat: Bab ini menguraikan tentang paparan data dan analisis data tentang perencanaan dosen, pemberdayaan dosen, kompensasi, dan evaluasi dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa pada masing-masing situs yaitu di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang.

Bab Lima: Bab ini menguraikan pembahasan tentang perencanaan dosen, pemberdayaan dosen, kompensasi dosen, dan evaluasi dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa pada masing-masing situs yaitu di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang yang dianalisis dengan teori yang relevan dengan temuan penelitian.

Bab Enam: menyajikan temuan dan rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut di bagian penutup. Kemudian menyertakan daftar pustaka, yang merupakan kumpulan sumber ilmiah yang mendukung penelitian ini.

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian Osisami R. Adenike, tahun 2023, menggunakan desain penelitian kuantitatif pada populasi 4,392 dimana 935 dosen dipilih dari dosen di Universitas Federal Negeri dan Swasta di Lagos dan Ogun Amerika. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa variabel manajemen sumber daya manusia yaitu manajemen partisipatif, penilaian kinerja, dan komitmen organisasi tidak memberikan kontribusi bersama yang signifikan pada produktivitas kerja dosen. Berdasarkan temuan ini, praktik manajemen sumber daya manusia lainnya dapat diselidiki mempengaruhi produktivitas kerja dosen. Penelitian ini merekomendasikan agar manajemen universitas meningkatkan paket kesejahteraannya untuk meningkatkan produktivitas kerja dosen.⁷⁰

Mahfouz, dkk tahun 2023 melakukan penelitian yang menunjukkan dampak mediasi manajemen pengetahuan dan keterlibatan kerja. Penelitian ini merupakan lanjutan dari penelitian serupa sebelumnya. Penelitian ini menemukan dua hasil penting, yaitu: 1). praktik manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan, manajemen pengetahuan, dan keterlibatan kerja berhubungan positif dengan kinerja organisasi; (2) manajemen pengetahuan dan keterlibatan kerja memainkan peran mediasi dalam praktik manajemen SDM dan kinerja organisasi yang berkelanjutan.⁷¹

⁷⁰Adenike, "Influence Of Human Resource Management",59-67.

⁷¹Mahfouz, "Sustainable Human Resource Management", 59-67.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Ying Lu, M. M. Zhang, dkk, tahun 2022 yang mengungkapkan bahwa penerapan metode pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan mempunyai dampak positif terhadap ketahanan karyawan, sehingga meningkatkan tingkat keterikatan kerja di antara karyawan. Ketahanan karyawan secara tidak langsung berdampak pada kinerja karyawan dengan mempengaruhi keterlibatan kerja.⁷²

Masih berkaitan dengan penelitian MSDM oleh Daniel O. Iyoha, dkk, tahun 2023, hasilnya menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang ramah lingkungan adalah: *pelatihan* Dan *remunerasi*, merupakan prediktor motivasi kerja yang signifikan bagi pendidik bisnis di lembaga publik di negara bagian Delta. Pendidik yang bekerja di perguruan tinggi negeri akan lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaannya jika ada peningkatan pengelolaan sumber daya manusia ramah lingkungan melalui pelatihan dan kompensasi.⁷³

Penelitian di atas diperkuat oleh penelitian Yu Ilyina, tahun 2023 dengan hasil penelitian bahwa parameter terpenting pekerjaan di suatu universitas dan tingkat realisasi peluang bagi pendidik, segmentasi kepuasan pendidik berdasarkan tingkat motivasi dan kepuasan kerja, yang penggunaannya memungkinkan untuk mengoptimalkan proses pengambilan keputusan manajemen berdasarkan mempertimbangkan karakteristik berbagai segmen

⁷²Ying Lu, Zhang, Yang, dan Wang, "Sustainable Human Resource Management", 3.

⁷³Daniel O. Iyoha, Chinwe S. Oguejiofor dan Ogugua C. Ozioko, "Impact of Green HRM Adoption on Business Educator's Job Motivation in Nigerian Universities", *International Journal of Marketing & Human Resource Research*, 4,1 (Januari 2023), 33-44.

karyawan.⁷⁴ Terkait produktivitas dalam sumberdaya pernah juga diteliti oleh F. Cooke, dan M. Dickmann, E. Parry, tahun 2022. Hasil dari pentingnya pendekatan manajemen SDM yang berpusat pada manusia akan berkontribusi dalam membangun tenaga kerja, organisasi, komunitas, dan masyarakat yang berkelanjutan di tengah pandemi global serta ketidakpastian politik dan ekonomi.⁷⁵

Beberapa penelitian di atas menunjukkan bahwa isu terkait manajemen SDM ini masih menjadi topik yang hangat di luar negeri. Hasil penelitian menunjukkan pentingnya manajemen SDM di perguruan tinggi untuk terus dikembangkan, dilaksanakan secara berkelanjutan, karena berdampak positif terhadap kinerja dosen dan mutu pendidikan tinggi. Fakta empiris tentang manajemen dosen di Indonesia dapat dilihat pada beberapa penelitian di bawah ini

Penelitian Indayanti, dkk. tahun 2022, menemukan bahwa: 1). proses perencanaan rekrutmen dosen diawali dengan menganalisis kebutuhan dosen dan ditindaklanjuti oleh pimpinan Fakultas. 2). proses rekrutmen dosen dilakukan dengan cara sosialisasi kebutuhan dosen, penerimaan data lamaran dosen dengan persyaratan administratif, pelaksanaan proses seleksi terjadwal dengan tahapan ujian CBT, wawancara dan display Microteaching. 3). arah

⁷⁴I. Yu. Ilyina, "Satisfaction With The Work Of University Teachers In The Human Resources Management System Of Higher Education" *Buletin Universitas*, 7, (September 2023),14-23.

⁷⁵F. Cooke, M. Dickmann, & E. Parry, "Building Sustainable Societies Through Human-Centred HRM: Emerging Issues And Research Opportunities". *The International Journal of HRM*, 33, 1 (Januari 2022), 1-15.

kebijakan penetapan hasil rekrutmen dan seleksi dosen untuk mendapatkan dosen unggul yang berkualitas sesuai kebutuhan Fakultas.⁷⁶

Memperkuat penelitian terdahulu, pengembangan manajemen SDM dosen pada penelitian Ferdy Leuhery, tahun 2023. Hasil yang mengungkapkan bahwa pelatihan dan pengembangan keterampilan, seminar dan lokakarya, serta pengembangan kurikulum dapat meningkatkan kinerja dosen. Optimalisasi pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, dukungan kelembagaan, kegiatan pembelajaran berbasis proyek atau kolaboratif, serta pengakuan dan apresiasi terhadap kinerja yang baik sangat penting bagi pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja dosen.⁷⁷

Penelitian selanjutnya terkait manajemen SDM adalah Imaduddin, tahun 2017, Dengan hasil bahwa sumber daya harus dikelola dengan baik karena dipercayakan pada manusia dan akan dimintai pertanggungjawaban di akhirat. Manajemen SDM merupakan hal yang krusial dalam organisasi, korporasi, dan institusi, termasuk perguruan tinggi. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan urat nadi lembaga karena faktor manusia yang dikelola menentukan gerak atau stagnasi kegiatan lembaga. Merekomendasikan bahwa modal yang besar atau teknologi yang maju tidaklah cukup untuk membangun sebuah

⁷⁶Indayanti, A. Nandya, A. B. Atqiya, Badrudin, 2022 “Education HRM in the Recruitment of Extraordinary Lecturers”, *Munaddhomah*, 3, 2, (December 2022) 194–202.

⁷⁷Ferdy Leuhery, “HRD In Improving the Performance of Lecturers Majoring in Management”, *IJIERM*, 5, 2 (Mei 2023), 272-283.

institusi yang sukses, dan yang paling penting adalah pengelolaan sumber daya manusia yang tepat.⁷⁸

Selanjutnya, kajian manajemen SDM yang dilakukan oleh Fajrina Ulfa, Dkk. semakin meningkatkan ketahanannya di perguruan tinggi. Penelitian yang dilakukan pada tahun 2023 menguji efektivitas kinerja manajemen sumber daya manusia pada Perguruan Tinggi Islam Cerdas Murni Tembung Deli Serdang. Temuan penelitian menunjukkan bahwa sistem rekrutmen internal untuk perencanaan sumber daya manusia melibatkan pelaksanaan wawancara, tes membaca Al-Quran, dan instruksi mikro. Pengembangan sumber daya manusia dicapai melalui keikutsertaan dalam program pelatihan, sedangkan kemampuan untuk melakukan pelatihan secara mandiri masih terhambat. Pemeliharaan sumber daya manusia dilakukan melalui pemberian kompensasi berupa insentif dan hadiah.⁷⁹

Begitu juga penelitian Muhlisah Lubis, tahun 2023, dan Andre Suandi Simbolon, dkk tahun 2021. Hasil 2 penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bahwa peran manajemen SDM ini sangat berpengaruh dalam peningkatan kinerja dosen di STAIN Mandailing Natal menurut prespektif ekonomi manajemen.⁸⁰ Praktik MSDM seperti: perekrutan, pelatihan, penilaian kinerja, perencanaan karir, definisi pekerjaan, partisipasi karyawan, dan kompensasi

⁷⁸Imaduddin, "Manajemen Sumber Daya pada Perguruan Tinggi Islam", *Al-Jadwa*, 2, 1 (2022), 33-55.

⁷⁹Fajrina Ulfa, Nurmadiyah Nurmadiyah, Emilda Sulasmi. Efektivitas Kinerja MSDM Perguruan Islam Cerdas Murni Tembung Deli Serdang. *JMP-DMT*, 4, 3 (2023), 288-296.

⁸⁰Muhlisah Lubis, "Peran MSDM dalam Meningkatkan Kinerja Dosen STAIN Mandailing Natal", *Revitalisasi*, 11, 2 (Desember 2022), 216-220.

memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap kinerja kampus (perguruan tinggi).⁸¹

Selanjutnya, mengenai mutu mahasiswa ada penelitian di Thailand yang dilakukan Jingwei Tang pada mahasiswa perguruan tinggi, model pelatihan dan kualitas mahasiswa yang bertujuan untuk meningkatkan pelatihan mahasiswa jurusan Bahasa Inggris di perguruan tinggi meski hasilnya masih lemah. Namun penelitian ini menunjukkan pentingnya peningkatan mutu mahasiswa.⁸² Kemudian Li Huang dari China yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa status identitas profesional mahasiswa, memberikan ide untuk meningkatkan kualitas pelatihan bakat mahasiswa untuk jurusan manajemen pariwisata dan memecahkan masalah kekurangan bakat dalam meningkatkan keprofesionalan mahasiswa.⁸³

Lin Liu dan Jing Yang hasil risetnya bahwa meningkatkan kualitas pendidikan manajemen mahasiswa berdasarkan arsitektur Knowledge Graph dan NB-IoT. Tingkat pembelajaran mandiri dan keterlibatan belajar mahasiswa secara signifikan lebih tinggi di lingkungan kelas pintar daripada di lingkungan kelas tradisional. Selain itu, ada korelasi positif yang kuat antara tingkat pembelajaran mandiri dan keterlibatan belajar di lingkungan kelas cerdas.⁸⁴

⁸¹Andre S. Simbolon, R. Padliansyah, E. Karunia, "Dampak Praktik MSDM pada Kinerja Perguruan Tinggi di Kalimantan", *Ecodemica*, 5, 1 (2021), 69-78.

⁸²Jingwei Tang, "Training Model and Quality of College Students in English Major", *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)*, 16, 04, (2021), 152-166.

⁸³Li Huang, "A Review of Domestic Research on Professional Identity of College Students Majoring in Tourism Management", *Journal of Higher Vocational Education*, 1, 1, (2024), 63-67.

⁸⁴Lin Liu, Jing Yang, "Exploring the Path to Improve the Quality of Student Management Education Based on Knowledge Graph and NB-IoT Architecture", *J. Electrical Systems 20-4s* (2024), 212-225.

Yingmei Li Dongjin He dari China hasil risetnya menunjukkan bahwa perencanaan karier mahasiswa Tiongkok dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kualitas individu, pendidikan sekolah, dan lingkungan sosial. Untuk membantu mahasiswa dengan lebih baik dalam perencanaan karier mereka, makalah ini mengemukakan serangkaian saran, yang mencakup aspek-aspek pengembangan kualitas pribadi, reformasi pendidikan sekolah, dan peningkatan sistem bimbingan karier, dengan tujuan untuk menyediakan referensi teoritis yang berguna dan bimbingan praktis untuk perencanaan karier mahasiswa Tiongkok.⁸⁵

Berbicara tentang mutu mahasiswa tentunya berkaitan dengan mutu lulusan. Penelitian di China yang dilakukan Mingyang Zhou, tahun 2023. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lulusan sekolah mengalami intensitas kerja yang lebih rendah dibandingkan lulusan perguruan tinggi. Penelitian ini menawarkan rekomendasi pengembangan kebijakan untuk mendorong reformasi pasar tenaga kerja dan meningkatkan kualitas pekerjaan yang bertujuan memberikan ruang bagi lulusan perguruan tinggi.⁸⁶ Penelitian lebih lanjut oleh Paolo Martellini, dkk tahun 2023, berdasarkan hasil penelitiannya, rata-rata kualitas sumber daya manusia lulusan perguruan tinggi adalah lulusan dari 2.800 universitas di 48 negara. Lulusan perguruan tinggi di negara-negara terkaya memiliki sumber daya manusia 50 persen lebih banyak dibandingkan lulusan perguruan tinggi di

⁸⁵ Yingmei Li, Dongjin He, "Study on the Management of Chinese College Students Based on the Perspective of Career Planning", *Journal of Education and Educational Research*, 6 (3), (2023),198-204.

⁸⁶Mingyang Zhou, "Analysis of the Factors Affecting the Employment Quality of College Graduates: A Case Study of China" *2nd International Conference on FTMM*, 15 (2023) 12-19.

negara-negara termiskin. Penting bagi pertumbuhan dan perkembangan dengan menunjukkan kualitas lulusan perguruan tinggi, mahasiswa pascasarjana yang berwirausaha dan menjadi eksekutif, baik di dalam maupun lintas negara.⁸⁷

Begitu juga penelitian Mao Bingboa, dkk tahun 2023 yang memberikan rekomendasi perluasan dan pendalaman reformasi pendidikan perguruan tinggi yang berkelanjutan, penelitian tentang lapangan kerja mahasiswa di masa depan dan evaluasi kualitas pekerjaan. sebagian besar perguruan tinggi dan universitas berfokus pada tingkat kompetensi yang harus dicapai lulusan perguruan tinggi lima tahun setelah lulus dari perguruan tinggi dalam hal tujuan pengembangan bakat, kurangnya pekerjaan evaluasi khusus untuk pelacakan pekerjaan jangka panjang bagi lulusan telah mengakibatkan universitas menjadi tidak kompeten.⁸⁸

Penelitian relevan dilakukan oleh Muhammad Ikhsannudin, Poetri Leaharia Pakpahan, tahun 2021, Berdasarkan temuan penelitian, direkomendasikan untuk menerapkan sistem manajemen strategis dan berkelanjutan yang selaras dengan norma manajemen kualitas total. Sistem ini akan memberdayakan tenaga kerja untuk meningkatkan kualitas operasi secara keseluruhan.⁸⁹

Dari penelitian-penelitian sebelumnya yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat kesamaan mayoritas pada ruang lingkup manajemen SDM dan mutu mahasiswa serta sebanyak 20 hasil penelitian

⁸⁷P. Martellini, T. Schoellman, & J. Sockin, "The Global Distribution of College Graduate Quality", *Journal of Political Economy* Just Accepted, (Mei 2023).

⁸⁸M. Bingboa, F. Taoc, S. Hangd Ma, Xichenge, "Approach To Employment Quality Evaluation Of College Graduates With Probabilistic Linguistic" *MAGDM*, 45, 3, (2023), 3875-3886.

⁸⁹M. Ikhsannudin dan P. L. Pakpahan, "Empowerment as A Quality Improvement H. R Through: The Implementation of Total Quality Management". *Nidhomul Haq*, 6, 1 (Maret 2021), 41-60.

terdahulu dalam dan luar negeri. Namun dalam penelitian terdapat perbedaan fokus penelitian yang jelas. Fokus pada kata *kunci (keyword)* ke-1 kami menganalisis dan menemukan manajemen dosen dan menemukan pada *kata kunci (key word)* ke-2 yaitu mutu mahasiswa pada perguruan tinggi berbasis pesantren. Namun Penelitian yang dilakukan sebelumnya, belum menyentuh manajemen SDM pada dosen sebagai upaya pengembangan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren.

Kita tahu, saat ini isu mahasiswa dan lulusan perguruan tinggi berbasis pesantren masih hangat diperbincangkan, apalagi sejak berlakunya Permendikbudristek No. 53 tahun 2023 tentang penjaminan mutu pendidikan tinggi. Peraturan ini menjadi landasan yuridis pengembangan kompetensi mahasiswa, yaitu standar kompetensi lulusan. Bagaimana upaya perguruan tinggi dalam mengembangkan mutu mahasiswa dapat berdampak dalam pada lulusan yang bisa unggul dan berdaya saing. Kehadiran peraturan ini memberikan inovasi dan fleksibilitas dalam sistem pendidikan tinggi.

Selain itu, pentingnya kehadiran dosen dalam perannya sebagai pengajar di perguruan tinggi ditegaskan dalam PP. No. 4 Tahun 2022 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP). Delapan standar nasional pendidikan yang ada saat ini akan diuji berdasarkan standar kompetensi lulusan serta standar pendidik dan tenaga kependidikan. Konsentrasi pada kajian pengelolaan dosen dalam penelitian. Informasi ini berasal dari teori Manajemen SDM pendidikan yang dikemukakan oleh Ben M. Harris dan Ronal W. Rebore, dan selanjutnya didukung oleh teori Michael Armstrong dan Garry Desler. Sedangkan kualitas lulusan berasal dari hipotesis kualitas pendidikan yang dikemukakan oleh Edward Sallis dan Jerome S Arcaro.

Peneliti menilai penelitian ini memiliki urgensi dan kebaruan karena belum ditemukan hasil penelitian yang fokus pada manajemen dosen dan dalam mengembangkan mutu mahasiswa pada perguruan tinggi berbasis pesantren yaitu di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang yang keduanya merupakan perguruan tinggi berbasis pesantren yang berada di bawah naungan pesantren. Menurut kami, 2 perguruan tinggi yang terlibat dalam penelitian ini layak diteliti untuk menemukan teori baru manajemen dosen dalam pengembangan lulusan di perguruan tinggi berbasis pesantren.

B. Kajian Teori

1. Manajemen Pendidikan

Sebelum membahas manajemen dosen lebih jauh, peneliti terlebih dahulu membahas manajemen pendidikan. Tujuan pembahasannya adalah untuk memberikan pemahaman kepada pembaca bahwa manajemen dosen termasuk dalam lingkup manajemen pendidikan, khususnya manajemen pendidik dan tenaga kependidikan. Beberapa definisi manajemen pendidikan menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Manajemen pendidikan sebagaimana dijelaskan oleh Suhadi Winoto adalah proses sistematis dalam memberdayakan sumber daya guna mencapai dan meningkatkan kualitas manusia. Dari sudut pandang terminologis, manajemen pendidikan mengacu pada proses memberdayakan sumber daya manusia dan non-manusia guna tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.⁹⁰ Istilah "*manajemen*" terus

⁹⁰Suhadi Winoto, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, 30.

menimbulkan kritik dalam konteks pendidikan. Ada dua perspektif mengenai hal ini. Ada yang menyebutnya dengan istilah manajemen pendidikan, ada pula yang lebih menyukai istilah administrasi pendidikan.⁹¹

Gorton juga menjelaskan bahwa manajemen pendidikan pada hakikatnya merupakan langkah pemecahan masalah, sehingga langkah-langkah manajemen sama seperti langkah-langkah dalam pemecahan masalah, yaitu: 1) *problem identification*, 2) *problem diagnosis*, 3) *goal setting*, 4) *decision making*, 5) *planning*, 6) *organizing*, 7) *coordinating*, 8) *delegating*, 9) *initiating*, 10) *communicating*, 11) *working with groups*, 12) *problem solving*, and 13) *evaluating*.⁹²

Menurut Campbell, manajemen pendidikan mengacu pada administrasi lembaga yang secara khusus diciptakan untuk memfasilitasi proses belajar mengajar. Manajemen pendidikan mengacu pada administrasi dan organisasi lembaga pendidikan dengan tujuan mempromosikan pengajaran dan pembelajaran yang efektif.⁹³ Menurut Jensen, manajemen pendidikan adalah proses yang metodis dan disengaja dalam pengelolaan SDM dan materi, serta program pendidikan saat ini, untuk memenuhi tujuan pendidikan.⁹⁴

⁹¹Satrijo Budiwibowo dan Sudarmiani, *Manajemen Pendidikan*, (Jogjakarta: ANDI IKAPI. 2018), 3.

⁹² Gorton, R. A., *School Administration*, (Lowa Wm. C. Brown: Company Publishers, 1976),3.

⁹³ Campbell, R. F., Fleming, T., Newwill, L. J dan Bennion J. W. *A History of Thought and Practice Educational Administration*. (Teacher College, Culumbia University, 1983).

⁹⁴Winoto, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, 31.

Rodliyah menjelaskan bahwa penyelenggaraan lembaga pendidikan mencapai tujuannya dengan melaksanakan berbagai kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelaporan, koordinasi, pembiayaan, dan pengawasan. Tugas tersebut dilaksanakan dengan memanfaatkan dan memanfaatkan semaksimal mungkin fasilitas dan sumber daya yang tersedia. Fungsi manajemen pada dasarnya meliputi proses sistematis dalam mencari, mengorganisasikan, mengarahkan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan seluruh program kerja lembaga.⁹⁵

Ramayulis juga telah menjelaskan konsep manajemen dalam konteks Al-Qur'an, dengan menegaskan bahwa hakikat intinya adalah "*al-tadbir*" yang diterjemahkan menjadi "pengaturan". Istilah ini merupakan turunan dari istilah "mengatur", yang terdapat dalam banyak contoh dalam Al-Qur'an.⁹⁶ Penjelasan terkait manajemen ini seperti kandungan firman Allah SWT. dalam al-Qur'an surat as-Sajdah ayat 5:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

Artinya : *Dia (Allah) yang mengatur perkara dari langit ke bumi, kemudian (perkara) itu naik kepada-Nya pada satu hari yang hitungannya adalah seribu tahun dalam perhitunganmu (QS. As-Sajdah/32:5).*

⁹⁵ St. Rodliyah, *Manaj. Pendidikan Sebuah Konsep dan Aplikasi*, (Jember: IAIN Jember Pers. 2015), 12.

⁹⁶ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), 362.

Isi dari makna ayat di atas, dapatlah kita ketahui bahwa Allah swt sebagai “*pengatur alam*” (*al-Mudabbir/manager*). Makna alam semesta merupakan simbol betapa besarnya Allah Swt. mengendalikan keadaan ini. Melainkan karena Allah Swt. menciptakan manusia. Ada kekhalifahan di bumi, maka hendaknya manusia mengatur dan mengatur bumi sebaik mungkin, karena Allah Swt. yang mengatur dunia ini.⁹⁷ Keterkaitan ayat tersebut dengan konteks manajemen pendidikan adalah maksud yang terkandung dalam Al-Qur’an surat As-Sajdah ayat 5 tentang kata “*mengelola*”. Hal ini menjadi definisi etimologi kata manajemen. Terlebih dalam pendidikan tentunya manajer juga berfungsi sebagai pengelola lembaga pendidikan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan adalah praktik pengelolaan tugas pendidikan oleh pimpinan lembaga, yang secara efisien memanfaatkan seluruh sumber daya yang tersedia dalam memenuhi tujuan lembaga secara efektif dan efisien.

2. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Ruang lingkup manajemen pendidikan menurut Suhadi Winoto salah satu guru besar UIN KHAS Jember, bahwa beliau mengategorikan praktik penyelenggaraan pendidikan pada lembaga pendidikan setidaknya ada beberapa ruang lingkup atau substansi manajemen yaitu: 1) Kurikulum dan Pembelajaran Siswa, 2) Kesiswaan, 3) Sarana Prasarana, 4) Hubungan

⁹⁷ R. Hidayat dan C. Wijaya, *Ayat-Ayat Al-Quran tentang MPI*, (Medan: LPPPI, 2017), 5.

Masyarakat, 5) MSDM (Pendidik dan tenaga kependidikan), 6) pembiayaan, 7) Tata Usaha, dan 8) Bimbingan dan Konseling.⁹⁸

Selain itu, dalam praktik penyelenggaraan pendidikan di lembaga pendidikan ada juga substansi manajemen pendidikan yang memiliki dampak pada implementasi substansi manajemen pendidikan, yaitu: 1) Konflik, 2) Waktu, 3) Perubahan dan pengembangan sekolah, 4) Budaya Sekolah, 5) Kewirausahaan, 6) Komunikasi, 7) Dinamika Kelompok, dan 8) Sistem Informasi Manajemen.

Penelitian yang dilakukan ini terkait manajemen dosen, tema ini termasuk dalam substansi manajemen pendidikan, seperti dijelaskan Suhadi Winoto di atas tadi, termasuk dalam kategori manajemen sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) yang dalam perguruan tinggi disebut manajemen dosen.

3. Manajemen SDM Pada Perguruan Tinggi

Sebelum menjelaskan tentang manajemen SDM pada perguruan tinggi yang dimaksud adalah pengelolaan dosen. Perlu dipahami terlebih dahulu manajemen SDM, karena pengelolaan dosen termasuk dalam manajemen SDM dalam lingkup pendidikan. Manajemen SDM adalah suatu pendekatan sistematis secara efektif dan efisien dalam mengelola hubungan dan fungsi sumber daya tenaga kerja yang dimiliki. Tujuannya adalah untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat secara keseluruhan.

⁹⁸Winoto, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, 33.

Michael Armstrong mendefinisikan manajemen SDM adalah metode strategis dan koheren dalam mengelola aset organisasi yang paling berharga yakni karyawan. Baik secara individu maupun sebagai kelompok, berkontribusi terhadap tujuan organisasi.⁹⁹ Gary Dessler berpendapat bahwa manajemen SDM adalah sebagai proses sistematis untuk memperoleh, melatih, mengevaluasi, dan memberi penghargaan kepada orang-orang, sekaligus menangani masalah hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, serta keadilan.¹⁰⁰ Manajemen SDM merupakan proses perekrutan, pelatihan, evaluasi karyawan, serta mempertimbangkan permasalahan yang berkaitan dengan kondisi kerja, kesehatan dan keselamatan serta kesetaraan karyawan.

Begitu juga Ben M. Harris menyatakan bahwa inti administrasi personalia pendidikan melalui *recruitment* (rekrutmen), *selection*, (seleksi), *assignment* (penugasan) and *evaluation* (evaluasi) dan untuk pengembangan kepegawaian melalui *service education* (pendidikan pelayanan) dan *personnel resources planning* (perencanaan sumber daya personel).¹⁰¹ Menurut Ronald W. Rebores Tujuan utama fungsi MSDM dalam semua sistem lembaga pendidikan adalah untuk menarik, memelihara, membina, dan menginspirasi personel untuk mencapai tujuan

⁹⁹Amstrong mendefinisikan “*Human resource management is a strategic and integrated approach to managing an organization's most valuable asset - the people who work there and contribute individually and as a team to achieve its goals*”. Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management*, 4.

¹⁰⁰ Dessler mendefinisikan “*Human Resource Management (HRM) is the process of recruiting, training, evaluating and hiring employees, and addressing their work practices, health and safety and equity issues*”. Dessler, *Human Resource Management*, 2.

¹⁰¹Harris dan Monk, *Personnel Administration In Education*, 15.

lembaga, membantu anggota staf individu dalam mencapai potensi maksimal mereka, dan mengoptimalkan kemajuan karir personel.¹⁰²

Sofyan Tsauri juga mendefinisikan MSDM sebagai desain dan implementasi perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, tata kelola perusahaan, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan kerja yang efektif. Implementasi MSDM melibatkan keputusan dan praktik manajemen berdampak bagi para manusianya.¹⁰³ Di samping faktor ketersediaan sumber daya manusia, hal yang amat penting dalam manajemen personalia/MSDM adalah berkenaan penguasaan kompetensi dari para personel di lembaga. Oleh karena itu, upaya pengembangan kompetensi dari setiap personel lembaga menjadi mutlak diperlukan.

Komponen paling penting dari MSDM yang efektif dalam sebuah lembaga adalah kualitas personelnnya.¹⁰⁴ Dalam Al-Qur'an memuat beberapa referensi tentang sifat dan potensi manusia. Setiap individu mempunyai kumpulan organ tubuh yang dianugerahkan Allah SWT. Organ-organ ini memberikan individu kemampuan atau kapasitas untuk menjadi sumber daya yang berharga, jika dikembangkan. Perkembangan ini akan membuat manusia menyadari tugasnya, baik sebagai hamba Allah SWT maupun sebagai wakil Allah SWT. Menurut Al-Quran, sumber daya manusia

¹⁰²Ronald W. Rebore "The goals of human resources in all school systems are the same to recruit, retain, develop, and motivate employees to achieve the goals of the school district, to help individual employees achieve a high level of performance, and so on. To increase the career development of employees". Rebore, *Human Resources Administration in Education*, 11.

¹⁰³Sofyan Tsauri, *MSDM: Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jember: STAIN Jember Pers, 2013), 5.

¹⁰⁴ A. Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), 68.

mengacu pada kemampuan yang melekat pada diri individu yang dapat dibina untuk menunaikan tanggung jawabnya, baik sebagai hamba yang berbakti kepada Allah SWT maupun khalifah di muka bumi.

Manusia dikaruniai naluri beragama yang dibawa oleh Allah SWT, yang terwujud sejak lahir dan mampu menunaikan tanggung jawab tersebut, sebagaimana kandungan firman Allah dalam surat ar-Ruum/30 ayat 30:

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ
الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ

Artinya : *“Maka hadapkanlah wajahmu secara lurus kepada agama Allah, (tetaplah atas) fitrah Allah telah menciptakan manusia menurut fitrahnya, tidak ada perubahan fitrah Allah. (Itulah) agama yang lurus, tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui.”*

Kemudian juga ada hadist Rasulullah SAW. yang mempertegas bahwa selain memiliki potensi fitrah, manusia juga memiliki potensi kesucian. Sebagaimana Rasulullah saw bersabda:

كُلُّ مَوْلُودٍ يُوَلَّدُ عَلَى الْفِطْرَةِ، فَأَبَوَاهُ يُهَوِّدَانِهِ أَوْ يُمَجِّسَانِهِ أَوْ يُنَصِّرَانِهِ

“Dari Abu Hurairah R.A., Rasulullah SAW bersabda: setiap anak yang dilahirkan dalam keadaan suci, Kedua orang tuanyalah yang menjadikan anak itu dalam keadaan beragama Yahudi, Nasrani atau majusi.” (H.R. al-Bukhari).

Al-Quran menjelaskan kemampuan manusia dan berbagai kemampuannya, dan menurut kandungan Firman Allah SWT, manusia diberi kemampuan untuk berbicara:

خَلَقَ الْإِنْسَانَ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ

Artinya: “Dia (Allah) menciptakan manusia. Mengajarnya pandai berbicara.” (QS.Arrahman/55: 3-4).

Manusia dianugerahi kemampuan dalam menguasai ilmu pengetahuan melalui proses tertentu, sebagaimana kandungan isi firman Allah:

الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ

Artinya: “Yang mengajar (manusia) dengan perantaraan kalam. Dia (Allah) mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.” (QS. Al-Alaq/96: 4-5).

Sehingga dengan memiliki berbagai potensi tersebut, manusia disebut-sebut sebagai makhluk Allah yang diciptakan dengan bentuk yang sebaik-baiknya. Hal ini sesuai dengan kandungan isi firman Allah dalam surat at-Tin/95 ayat 4:

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ

Artinya: “Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaikbaiknya.”

Sumber daya manusia merupakan aset paling penting yang harus dimiliki dan harus diperhatikan dalam lembaga pendidikan Islam. Samsudin mengatakan, merekalah yang akan merancang, menginovasi, mengawasi mutu, memasarkan, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan

organisasi. Berkat SDM akan membuat sumber daya lainnya dapat berjalan dengan baik.¹⁰⁵

Berdasarkan penjelasan beberapa ahli, menghasilkan kesimpulan bahwa MSDM mengacu pada konsep pengelolaan sumber daya manusia. MSDM mencakup serangkaian tindakan dan praktik yang tujuannya untuk mencapai tujuan organisasi melalui penerapan kebijakan dan fungsi manajerial. Pengelolaan sumber daya pendidik merupakan suatu proses sistematis yang bertujuan untuk menghasilkan tenaga pengajar berketerampilan tinggi yang memiliki kompetensi yang diperlukan oleh lembaga pendidikan, khususnya perguruan tinggi. Sumber daya dosen sangat penting bagi universitas untuk mencapai tujuannya.

4. Tujuan Manajemen SDM

Michael Armstrong menegaskan bahwa tujuan utama MSDM adalah menjamin tercapainya keberhasilan organisasi dengan mengelola bawahannya (pekerja) secara efektif. Secara lebih spesifik, tujuan MSDM adalah sebagai berikut:¹⁰⁶

a. Efektivitas Organisasi

MSDM berperan penting dalam membentuk kemampuan inti suatu perusahaan, yang pada gilirannya menentukan kemampuannya untuk bersaing dan mempunyai dampak besar terhadap keberhasilannya secara keseluruhan. Selain itu, pihaknya berupaya membantu program

¹⁰⁵ Sadili Samsudin, *Manajemen SDM*, (Bandung: Pustaka Setia, 2006), 21.

¹⁰⁶ Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management*, 8.

dalam meningkatkan efisiensi organisasi dengan merumuskan kebijakan di berbagai bidang seperti manajemen pengetahuan, manajemen bakat, dan membina lingkungan kerja yang kondusif.

b. Human Capital

Manajemen sumber daya manusia suatu organisasi terdiri dari orang-orang yang bekerja yang menentukan keberhasilan bisnisnya.

c. Manajemen Pengetahuan

Mengacu pada proses atau praktik sistematis dalam menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi, dan memanfaatkan pengetahuan, terlepas dari lokasinya, dengan tujuan meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam suatu organisasi. Tujuan MSDM adalah untuk memfasilitasi pertumbuhan pengetahuan dan keterampilan khusus perusahaan yang muncul dari proses pembelajaran organisasi.

d. Manajemen Penghargaan

Tujuan MSDM adalah untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja, dan komitmen dengan menerapkan aturan dan prosedur yang menjamin karyawan dihargai dan diberi kompensasi atas kontribusi mereka, serta tingkat keahlian dan kemampuan mereka.

e. Hubungan Karyawan

Tujuannya adalah untuk membangun lingkungan yang mendorong interaksi produktif dan harmonis melalui kemitraan kolaboratif antara manajer dan karyawan.

MSDM memiliki tujuan utama dalam peningkatan kontribusi keseluruhan sumber daya manusia yaitu karyawannya. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada individu yang bertanggung jawab mengelolanya. Oleh karena itu, penting untuk mengelola orang secara efektif untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

5. Fungsi Manajemen SDM

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses yang ditemukan dalam aktivitas manusia. Setiap orang hendaknya memahami kehidupannya sebelum melakukan pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Misalnya, semua fakultas memulai manajemen akademik dengan analisis pekerjaan yang selaras dengan kebutuhan universitas. Proses ini merupakan cara untuk mencari informasi lowongan yang perlu segera diisi.

Menurut Ronald W. Rebores, perencanaan pendidik adalah proses manajerial yang meliputi menetapkan tujuan organisasi, merumuskan taktik komprehensif guna ketercapaian tujuan tersebut, dan pembuatan rencana untuk integrasi dan sinkronisasi terkait operasi kerja secara efektif. Perencanaan adalah prosedur sistematis untuk menetapkan tujuan dan mempertimbangkan cara yang paling efektif untuk

mencapainya. Perencanaan mencakup proses menentukan tujuan yang kita inginkan dan cara paling efektif untuk mencapainya.¹⁰⁷

Menurut George R Terry perencanaan adalah proses memilih dan mengatur informasi, serta membuat asumsi tentang masa depan, guna menciptakan strategi yang jelas dan rinci untuk mencapai hasil yang diinginkan.¹⁰⁸ Perencanaan adalah tindakan berorientasi masa depan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan mencakup beberapa tugas, proses, dan hasil yang diinginkan yang telah ditentukan sebelumnya, dengan fokus pada pertimbangan masa depan dalam jangka waktu tertentu.¹⁰⁹

Seringkali, proses perencanaan melibatkan pengajuan pertanyaan yang tidak hanya menunjukkan komponen-komponen yang diperlukan untuk rencana tersebut tetapi juga memberikan topik potensial untuk penyelidikan tambahan guna meningkatkan ketepatan rencana. Perencana diberikan daftar beberapa pertanyaan, “Five W’S and “How”.

a) *Why?* (Mengapa harus dilakukan ?) b) *What?* (Apa yang diperlukan ?)

c) *Where?* (Dimana kerja itu akan dilakukan?) d) *When?* (Kapan kerja

¹⁰⁷Menurut Ronald W. Rebores “*Planning is a common process in all human experiences. Before traveling, a person must understand where he is, where he wants to go now, and decide how to get there. First, the nature of this process is used even in educational institutions. Human resource planning begins with creating a statement that reflects the status of human resources. This information is filled out by employees, approved by supervisors, and sent to the HR department*”. Rebores, *Human Resources Administration in Education*, 38.

¹⁰⁸George R Terry “*planning is the selection and communication of facts and the creation and use of ideas about the future in a vision and formulating the actions considered necessary to achieve them desired result.*” George R. Terry, *Principles of Management*, (Homewood: Richard D Irwin Inc, 1977), 76.

¹⁰⁹ Husaini Usman, *Manajemen (Teori, Praktik dan Riset Pendidikan)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 77.

itu akan dilaksanakan) e) *Who?* (Siapa yang akan melaksanakannya ?)
 f) *How?* (Bagaimana cara mengerjakannya?).¹¹⁰ Donnelly, Gibson dan Ivancevich berpendapat perencanaan sebagai Perencanaan adalah proses menetapkan tujuan organisasi di masa depan dan mengidentifikasi metode yang sesuai untuk mencapai tujuan tersebut.¹¹¹

Faktor kunci yang dapat mendorong organisasi mencapai tujuannya antara lain dedikasi dalam perencanaan, serta pembentukan pola organisasi yang efektif, penyediaan fasilitas yang sesuai, pembinaan pengembangan pendidik, serta rekrutmen dan seleksi individu yang tepat.¹¹² Senada dengan itu, Armstrong menyatakan bahwa fungsi seleksi dalam perencanaan adalah melalui pencocokan sumber daya manusia yang tersedia dengan pekerjaan. Ini termasuk: perencanaan sumber daya manusia, manajemen kemampuan, *perekrutan*, seleksi wawancara, *recruitment*, seleksi wawancara, seleksi tes, pengenalan organisasi dan *release*.¹¹³ Sofyan Tsauri memaparkan perencanaan dalam pengelolaan sumber daya pendidikan dalam mempersiapkan dan menyeleksi tenaga kerja (*preparation and selection*).¹¹⁴

¹¹⁰Suhadi Winoto, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, 41.

¹¹¹ Donnelly, Gibson dan Ivancevich berpendapat "*Planning involves management activities that determine future goals and the necessary steps to achieve those goals.*" J.H. Donnelly, Jr. Gibson & Jm. Ivancevich, *Fundamentals of Management*, (Boston: BPI Irwin, 1990), 53.

¹¹²Harris dan Monk, *Personnel Administration In Education*, 147.

¹¹³Amstrong, *A Handbook of Human Resource Management*, 4.

¹¹⁴Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 32.

Pendidik harus memiliki kemampuan untuk menyesuaikan rencana mereka untuk memenuhi kebutuhan spesifik lembaga pendidikan, sehingga mencapai tujuan organisasi dengan cara yang sangat efektif dan efisien. Dalam hal ini, Harris mengintegrasikan proses merancang rencana pendidikan dengan tindakan memilih. Perencanaan dan seleksi pendidik memegang peranan penting dalam menentukan kualitas suatu program dan kompetensi pendidik, serta kemampuannya dalam meningkatkan keterampilannya.

Gorton berpendapat bahwa pengelola pendidikan harus menerapkan serangkaian rencana yang berorientasi masa depan agar dapat melaksanakan manajemen pendidikan di lembaga pendidikan secara efektif. Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam proses perencanaan adalah sebagai berikut:¹¹⁵

1. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan prasarana pendidikan. Dalam memenuhi kebutuhan seluruh komunitas pendidikan yang ada. Kebutuhan fisik yang dimaksud adalah jumlah ruang belajar, laboratorium, perpustakaan, ruang kantor pimpinan lembaga, ruang khusus kesehatan, tempat ibadah, ruang khusus pembinaan organisasi, ruang guru, kantin, tata usaha, dan sebagainya.
- 2) Perencanaan komprehensif dilakukan untuk memberikan dukungan penuh terhadap perencanaan secara keseluruhan. Rencana tersebut

¹¹⁵Richard A. Gorton, *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership* (USA:Brown Company Publishers, 1976), 44.

harus menjalin keterhubungan antara beberapa aspek manajemen, termasuk perencanaan kurikulum, kemahasiswaan, pembangunan infrastruktur, hubungan masyarakat, manajemen keuangan, dan manajemen personalia.

- 3) Implementasi perencanaan. Setiap tahun, atau sebagaimana ditentukan oleh satuan pendidikan, seluruh rencana yang telah disusun harus dilaksanakan dan didokumentasikan. Dalam skenario ini, strategi dirancang oleh masing-masing asisten pemimpin berdasarkan bidang keahliannya masing-masing, dan memerlukan izin dari pimpinan. Dengan demikian, individu yang memiliki tanggung jawab melaksanakan isi perencanaan adalah para wakil pimpinan sesuai dengan domainnya masing-masing.
- 4) Pengembangan program kegiatan efektif dan efisien. Pentingnya untuk memprioritaskan nilai efektivitas ketika mengembangkan rencana untuk memastikan pencapaian target tertentu dan ketelitian maksimal dalam mencapai tujuan. Demikian pula, penilaian efisiensi yang diperlukan perlu dilakukan untuk menentukan jumlah modal yang dibutuhkan untuk suatu strategi yang selaras dengan tujuan yang diinginkan. Proses perencanaan melibatkan penetapan prioritas tujuan dan mempertimbangkan kondisi yang berkembang dalam suatu lembaga pendidikan.
- 5) Perencanaan dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi staf. Perencanaan yang efektif adalah elemen terpenting dalam

manajemen yang sukses. Mengabaikan rencana sama saja dengan sengaja bersiap menghadapi kegagalan, atau dengan kata lain, tidak merencanakan sama dengan merencanakan kegagalan. Tindakan tidak membuat rencana sama dengan sengaja mempersiapkan diri untuk gagal. Perencanaan merupakan tahap awal dari keseluruhan proses manajemen. Sebelum melanjutkan ke tahap lainnya, seorang manajer harus menyelesaikan tahap perencanaannya. Oleh karena itu, sangat penting untuk mempertimbangkan keadaan personel yang bertanggung jawab melaksanakan rencana ketika merumuskan proses perencanaan.

Perencanaan yang baik adalah dilakukan untuk mencapai: 1) “*Protective benefits*” yakni menjaga tujuan, sumber daya, dan proses tetap relevan dengan kebutuhan masa depan untuk mengurangi risiko. 2) “*Positive benefits*” yaitu produk yang dapat ditingkatkan dikembangkan sebagai program yang komprehensif dan relevan.¹¹⁶

Sementara itu, Schuler menguraikan empat tahapan berbeda dalam proses perencanaan Sumber Daya Manusia, yang meliputi:

- 1) *Gathering, analyzing, and forecasting Supply and demand data* (mengumpulkan, menganalisis, dan memperkirakan data) penawaran dan permintaan pada hakikatnya mengacu pada proses

¹¹⁶Engkoswara dan A. Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: ALFABETA, 2012), 133.

melakukan investigasi dan melakukan analisis kebutuhan untuk mengetahui ketersediaan dan permintaan suatu barang atau jasa.

2) *Establishing human resource objectives and policies.*

Mengembangkan tujuan dan strategi sumber daya manusia melibatkan penciptaan tujuan dan kebijakan yang jelas dan strategis untuk mengantisipasi dampak globalisasi.

3) *Human resource programming,* pemrograman sumber daya manusia

mengacu pada penerapan pedoman yang tegas dalam pengelolaan sumber daya manusia, yaitu dalam proses perekrutan pendidik yang berkualitas.

4) *Human resource-planning-control and evaluation.* Perencanaan,

pengendalian, dan evaluasi sumber daya manusia Oleh karena itu, sangat penting bagi semua program manajemen sumber daya manusia untuk menggabungkan kegiatan pemantauan dan evaluasi untuk memastikan kepatuhan terhadap tujuan yang telah ditentukan. (*on the right track*).¹¹⁷

Makmun dan Sa'ud dalam bukunya "*Perencanaan Pendidikan*"

mengemukakan bahwa dalam tahap perencanaan yaitu:¹¹⁸

1) *Need assessment,* mengacu pada kebutuhan dalam berbagai aspek

pengembangan pendidikan Islam yang dilaksanakan, keberhasilan, permasalahan, kekuatan, kelemahan, sumber daya yang tersedia,

¹¹⁷Randall S. Schuler. *Personnel and HRM. Third edition.* (United States of America, 1987), 62-78.

¹¹⁸Makmun, A. Syamsuddin dan Saud U. Syaefuddin, *Perencanaan Pendidikan*, (Bandung: Rosda Karya, 2007), 25

sumber daya tambahan, aspirasi masyarakat yang meningkat terhadap pendidikan, harapan dan impian. Kajian ini penting karena membandingkan apa yang telah terjadi dengan apa yang akan terjadi.

- 2) *Formula of Goals and objective*, artinya tujuan pembangunan dan perencanaan adalah perencanaan dan perluasan administratif gagasan masyarakat.
- 3) *Priolicy and priority setting* adalah menetapkan pedoman dan prioritas dalam perencanaan pendidikan adalah bagian terpenting dari pengkajian kebutuhan.
- 4) *Program and project formulasion* adalah rumusan program dan kegiatan merupakan bagian penting dalam perencanaan pendidikan.
- 5) *Feasibilitay testing* adalah dengan mengalokasikan sumber daya yang tersedia seperti sumber daya keuangan. Biaya rencana ditetapkan secara logis, adil dan masuk akal yang mencerminkan efektivitas rencana.
- 6) *Plan implementation* adalah menerapkan rencana untuk mencapai rencana tertulis adalah proses mengubah rencana menjadi ukuran ilmiah yang menentukan apakah rencana tersebut efektif atau efisien.
- 7) *Evaluation and revision for future plan* adalah kegiatan untuk menilai tingkat keberhasilan pelaksanaan.

Dalam perhitungan yang tepat diperlukan sepanjang tahap perencanaan pendidikan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi

lembaga pendidikan. Untuk memenuhi persyaratan ini, prinsip perencanaan tertentu dapat diterapkan, khususnya:¹¹⁹

1. Perencanaan yang matang diperlukan.
2. Perencanaan pendidikan harus komprehensif dan esensial.
3. Perencanaan pendidikan harus mengedepankan pertimbangan permasalahan kualitatif.
4. Perencanaan pendidikan memerlukan strategi yang komprehensif dan berkelanjutan.
5. Efisiensi harus menjadi landasan bagi perencanaan pendidikan.
6. Saat mempersiapkan pendidikan, penting untuk mempertimbangkan semua sumber daya yang tersedia atau yang dapat diperoleh.
7. Organisasi administratif yang efisien dan data yang dapat diandalkan sangat penting untuk membantu perencanaan pendidikan.

Mengenai pentingnya suatu perencanaan, ada beberapa konsep yang tertuang dalam kandungan isi dari ayat Al-Qur'an dan Al-Hadits. Di antara ayat Al-Quran yang terkait dengan fungsi perencanaan adalah

Surat Al Hasyr/59 ayat 18 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَتَنْظُرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍّ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan berhati-hatilah dengan apa yang kamu kerjakan besok (akhirat),*

¹¹⁹ Rahmad dan Candra, *Ayat-Ayat manajemen pendidikan,* 23

dan bertakwalah kepada Allah, karena Allah lebih mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Dalam Islam, proses perencanaan pelaksanaan program pendidikan khususnya pada lembaga pendidikan Islam harus mencerminkan prinsip-prinsip perencanaan nilai-nilai kebaikan Islam, hal ini sesuai dengan kandungan isi Al-Qur'an surat Al-Hajj/78 ayat 77:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: *Wahai orang-orang yang beriman, rukuklah, sujudlah, dan sembahlah Tuhanmu; dan berbuatlah kebaikan, agar kamu beruntung.*

Berdasarkan ayat di atas, perencanaan yang efektif berarti mempertimbangkan keadaan di masa depan ketika rencana dan tindakan akan dilaksanakan, serta jangka waktu saat ini ketika rencana tersebut dirumuskan. Perencanaan strategis adalah komponen penting dari manajemen yang efektif. Perlunya perencanaan muncul dari kemampuan manusia dalam membentuk masa depan sesuai dengan keinginannya. Prinsip dasar perencanaan terletak pada kapasitas individu untuk dengan sengaja memilih hasil masa depan yang diinginkan dan kemudian menyalurkan upaya mereka untuk mencapai masa depan yang dipilih tersebut. Dalam konteks ini, jenis manajemen yang akan diterapkan menentukan landasan di mana rencana yang sukses dapat diwujudkan.¹²⁰

¹²⁰Rahmad dan Candra, *Ayat-Ayat manajemen pendidikan*, 23-24

Menurut pandangan para pakar yang dikemukakan di atas, dapat diartikan bahwa perencanaan dosen adalah suatu prosedur sistematis yang melibatkan identifikasi kebutuhan pendidik (dosen) melalui analisis jabatan, spesifikasi kerja, dan tugas lain yang terkait. Untuk menerapkan strategi kelembagaan yang kohesif, penting untuk memiliki pendekatan strategis yang menyelaraskan rekrutmen dosen dengan kebutuhan spesifik universitas. Proses ini memastikan bahwa jumlah dosen yang memenuhi syarat dialokasikan pada posisi yang tepat, sesuai dengan tujuan perguruan tinggi.

b. Rekrutmen (*Recruitment*)

Pendidik harus memiliki kemampuan untuk memenuhi persyaratan spesifik lembaga pendidikan, sehingga mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Dalam hal ini, Ben M. Harris mengintegrasikan perencanaan pendidik dan seleksi. Perencanaan dan rekrutmen yang cermat sangat penting dalam menentukan kualitas suatu program dan kompetensi instrukturinya, serta kemampuan mereka untuk mengembangkan kompetensi mereka sendiri.¹²¹

Ronald W. Rebores menjelaskan bahwa “*recruiting as a process also involves recruiting candidates for expected positions*”. rekrutmen sebagai suatu proses juga mencakup penemuan pelamar potensial untuk lowongan yang disediakan.¹²² Rekrutmen adalah pencarian sistematis

¹²¹Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 147.

¹²²Rebores, *Human Resources Administration in Education*, 99.

calon karyawan, pekerja, manajer, atau anggota staf baru untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia suatu organisasi atau perusahaan. Pada tahap ini, sangat penting untuk memeriksa posisi saat ini untuk mengembangkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan untuk tujuan memilih kandidat yang cocok untuk pekerjaan.¹²³

Sedangkan Michael Armstrong menjelaskan rekrutmen adalah prosedur sistematis untuk secara aktif mencari dan melibatkan individu yang memiliki keterampilan dan kualifikasi yang diperlukan oleh suatu organisasi.¹²⁴ Andrew F. Sikula mendefinisikan rekrutmen sebagai tindakan yang disengaja atau prosedur sistematis yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk memperoleh karyawan tambahan dengan tujuan meningkatkan kapasitas operasional.¹²⁵

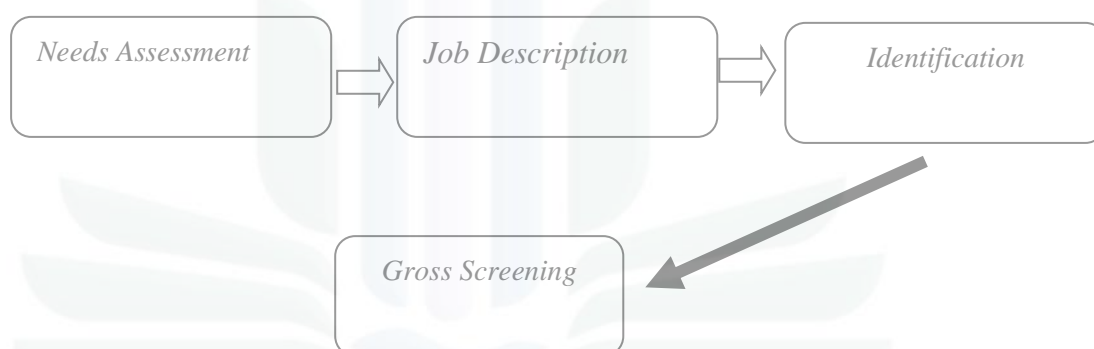
Ben Harris, proses rekrutmen dapat dilakukan dengan: 1) pertama dalam proses ini adalah melakukan *needs Assessment* (membutuhkan penilaian), yaitu mengevaluasi kesenjangan antara pencapaian organisasi saat ini dengan tujuan yang diinginkan. Kedua, *Job descriptions* (uraian tugas) Deskripsi pekerjaan harus memberikan semua informasi penting yang dibutuhkan oleh calon karyawan untuk unggul dalam posisi tersebut. Ketiga, *identification* dan daya tarik calon

¹²³Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 32.

¹²⁴Michael Armstrong menjelaskan “*recruiting involves finding and recruiting the people an organization needs. Selection is the part of the hiring process that involves deciding which candidate or candidates will be awarded a job*”. Armstrong, *Handbook Of Human Resources*, 226

¹²⁵Andrew F. Sikula mendefinisikan “*recruitment is the process or process by which an organization tries to acquire human resources for organizational purposes. The task is to acquire personal human resources as an organizational input*”. A. F. Sikula, *Personnel Administration and Human Resource Management*, 183.

pelamar. Prosesnya melibatkan identifikasi dan evaluasi calon pelamar berdasarkan kualifikasi dan daya tarik mereka. Keempat, *Gross Screening* penyaringan secara kasar secara menyeluruh dengan meninjau secara cermat deskripsi pekerjaan yang ditulis dengan jelas yang menguraikan dengan jelas prosedur, produk, dan lingkungan kerja yang diperlukan.¹²⁶



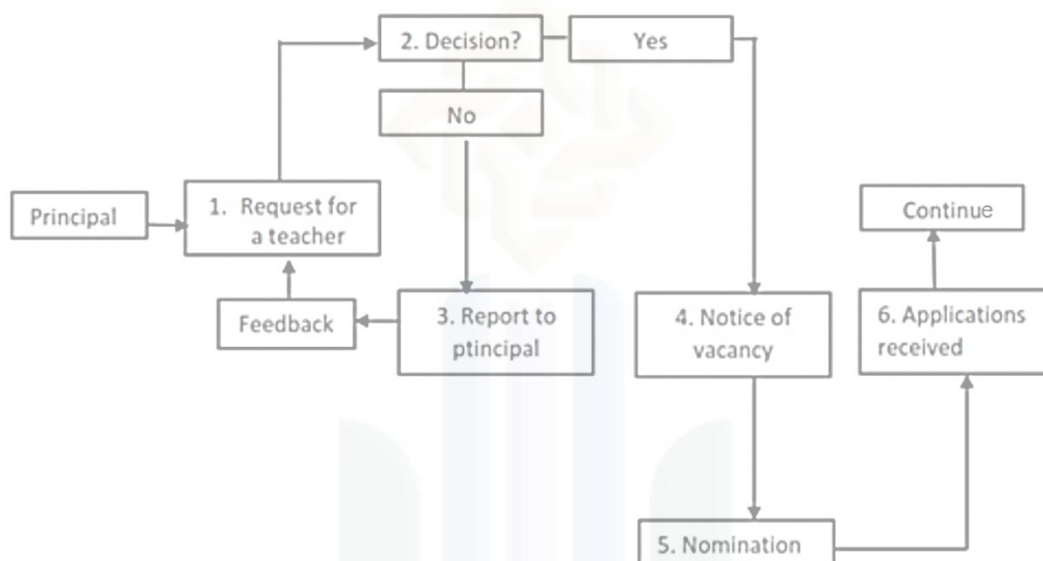
Gambar 2.1. Alur Proses Rekrutmen Ben Harris

Ben M. Harris menjelaskan proses perencanaan pendidik melalui pasar tenaga kerja, kebutuhan organisasi, dan mobilitas siswa.¹²⁷ Ketiga aspek tersebut menunjang proses perencanaan pendidik. Sedangkan proses perencanaan pendidik menurut Ronald W. Rebores mengatakan kriteria perekrutan mengidentifikasi kandidat terbaik untuk posisi tertentu. Sebelum memulai proses perekrutan, manajer harus menganalisis setiap lowongan pekerjaan untuk menentukan metode mana yang paling efektif.

Pelaksanaan rekrutmen menurut Harris dapat dilustrasikan sebagai berikut ini:

¹²⁶Siti Nursyamsiyah, *Manajemen pendidik*, (Malang: CV Ismaya Grup, 2021), 37.

¹²⁷Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 96.



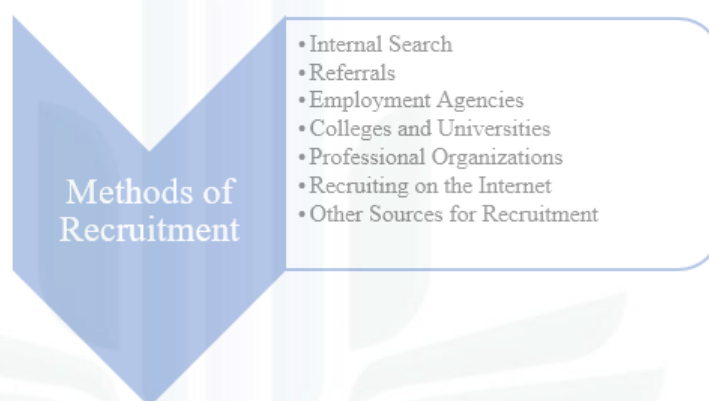
Gambar 2.2 Ilustrasi Proses Rekrutmen Pendidik¹²⁸

Berdasarkan alur yang digambarkan di atas, proses rekrutmen merupakan prosedur panjang yang melibatkan seleksi dan kategorisasi yang cermat terhadap instruktur berkualitas tinggi. Proses ini merupakan operasi mendasar dalam manajemen manusia, termasuk dalam kerangka administrasi lembaga. Secara tradisional, sebagian besar waktu dan upaya staf pendidikan difokuskan pada pembuatan dan panduan materi rekrutmen yang melibatkan pekerja administratif, pimpinan lembaga, dan pendidik dalam proses pemilihan metode.

Rekrutmen ini juga berdampak pada anggaran lembaga. Rekrutmen dianggap kurang diperlukan ketika terdapat lebih banyak kandidat untuk posisi pengajar, dan ketika institusi menghadapi masalah hukum dan sosial. Sebaliknya, fokusnya adalah pada seleksi dan layanan lain yang memenuhi kebutuhan pendidik saat ini.

¹²⁸Ben M. Harris dkk, *Personnel*,... 75.

Secara umum, menurut Rebores metode rekrutmen meliputi: pencarian sumber internal, rujukan atau rekomendasi, agen tenaga kerja, perguruan tinggi dan universitas, organisasi profesional, rekrutmen di internet, sumber lain perekrutan.



Gambar. 2.3. Metode Rekrutmen Rebores¹²⁹

Gambar di atas dijelaskan sebagai berikut:

1) *Internal Search*

Sumber internal memanfaatkan strategi transisi tenaga kerja untuk mengisi lowongan pekerjaan sesuai dengan standar dan persyaratan yang ditentukan.

2) *Referrals*

Karyawan saat ini mungkin merupakan sumber referensi terbaik saat lowongan kerja muncul. Ada sejumlah alasan untuk pengamatan ini. Alasan yang paling penting adalah bahwa karyawan biasanya tidak akan merekomendasikan seseorang kecuali mereka yakin bahwa

¹²⁹Rebores, *Human Resources Administration in Education*, 104-109.

orang yang dirujuk akan melakukan pekerjaan dengan baik, karena reputasi mereka sebagai pemberi rekomendasi dipertaruhkan.

3) *Employment Agencies*

Layanan perekrutan menawarkan keuntungan yang signifikan bagi pekerja dengan berperan sebagai perantara antara kandidat dan pemasok pekerjaan.

4) *Colleges and Universities*

Kebanyakan perguruan tinggi dan universitas menawarkan layanan penempatan tidak hanya untuk lulusan baru tetapi juga untuk lulusan yang sudah ada. Jadi, setiap kali seseorang meninggalkan suatu jabatan, ia dapat meminta atasannya dan rekan-rekan lainnya untuk mengirimkan surat referensi ke layanan penempatannya melalui layanan universitas.

5) *Professional Organizations*

Banyak organisasi profesional dan serikat pekerja menyediakan layanan penempatan terbatas bagi anggotanya. Organisasi-organisasi ini menerbitkan daftar lowongan pekerjaan atau memberi tahu anggota perorangan tentang pekerjaan potensial. Mereka biasanya mencantumkan lowongan pekerjaan di bagian iklan baris publikasi mereka.

6) *Recruiting on the Internet*

Baik pencari kerja maupun departemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan telah menemukan manfaat perekrutan dengan media online. Ini telah mengubah proses perekrutan model lama.

7) *Other Sources for Recruitment*

Ada dua jalur lain bagi calon pelamar pekerjaan: pelamar yang tidak diminta atau datang langsung dan sumber media minoritas. Meskipun persyaratan tindakan afirmatif biasanya memerlukan iklan untuk sebagian besar posisi, pelamar langsung dapat menjadi kandidat yang baik.

Sedangkan Gary Desler memberikan penjelasan mengenai proses rekrutmen di perusahaan yang tentunya dapat diterapkan dalam dunia pendidikan, dengan mengelompokkan proses rekrutmen karyawan menjadi dua, yaitu:

1) *Internal Sources of Candidates*

Ada beberapa aturan praktis yang dapat digunakan untuk menentukan apakah akan melakukan promosi dari luar atau dari dalam. Misalnya, jika membutuhkan keterampilan khusus yang saat ini tidak tersedia di perusahaan, atau harus memulai perubahan haluan yang sulit, atau sistem perencanaan suksesi atau inventaris keterampilan saat ini tidak memadai, mungkin sebaiknya mencari dari luar.

Di sisi lain, jika perusahaan berkembang pesat dan memiliki perencanaan suksesi dan inventaris keterampilan yang efektif, memiliki keterampilan yang dibutuhkan secara internal, dan memiliki budaya perusahaan yang unik dan kuat, maka carilah dari dalam. Sistem rekrutmen internal pemberi kerja akan mencocokkan kandidat internal terbaik dengan pekerjaan tersebut. Dalam praktiknya, hal ini tidak selalu terjadi. Baik atau buruk, politik internal dan memiliki koneksi yang tepat dapat mengarah pada penempatan yang tampaknya (dan memang mungkin) tidak adil dan kurang optimal.

2) *Outside Sources of Candidates*

Adapun yang termasuk dalam sumber kandidat dari luar adalah

1) *Informal Recruiting and the Hidden Job Market* (perekrutan informal dan pasar kerja tersembunyi), 2) *Recruiting via the Internet* (perekrutan melalui internet), dan 3) *Using Recruitment Software and Artificial Intelligence* (menggunakan perangkat lunak perekrutan dan kecerdasan buatan).¹³⁰

Kunci keberhasilan perekrutan pegawai menurut Ben Harris meliputi hal-hal berikut:

¹³⁰Gary Dessler, *Human Resource Management*, 141-143



Gambar 2.4 The Keys To Successful Recruitment Harris¹³¹

Dari gambar 2.4 di atas dapat dipahami bahwa rekrutmen dimulai dari (1) kepemimpinan yang aktif dan kreatif, (2) dukungan finansial dan filosofis, (3) pelaksanaan program yang selaras dengan tujuan dan misi organisasi secara keseluruhan, (4) analisis persyaratan dan tugas pekerjaan, diterjemahkan ke dalam dokumen tertulis, sebelum upaya perekrutan lainnya, (5) penentuan awal kriteria dan prediktor keberhasilan di tempat kerja dan penggunaan data ini dalam perekrutan, (6) pelatihan perekrut, dan (7) program perekrutan yang agresif dan berkelanjutan yang dijalankan sepanjang tahun. Memasukkan hal-hal ini ke dalam program perekrutan akan meningkatkan kemungkinan bahwa setiap orang yang direkrut akan benar-benar “dipilih” dari kumpulan pelamar yang sangat kompeten dan berkualitas.

¹³¹Ben M. Harris dkk, Personnel Administration in Education, 91

Menurut teori yang telah dipaparkan di atas, rekrutmen merupakan cara utama untuk menyeleksi calon pendidik (dosen) berdasarkan standar yang ditetapkan oleh perguruan tinggi. Proses rekrutmen ini dilakukan dengan menganalisis kebutuhan dosen pada perguruan tinggi, dengan memperhatikan lowongan kerja dan kriteria yang ditentukan. Selanjutnya, perguruan tinggi mengambil pilihan untuk menerima atau menolak kandidat.

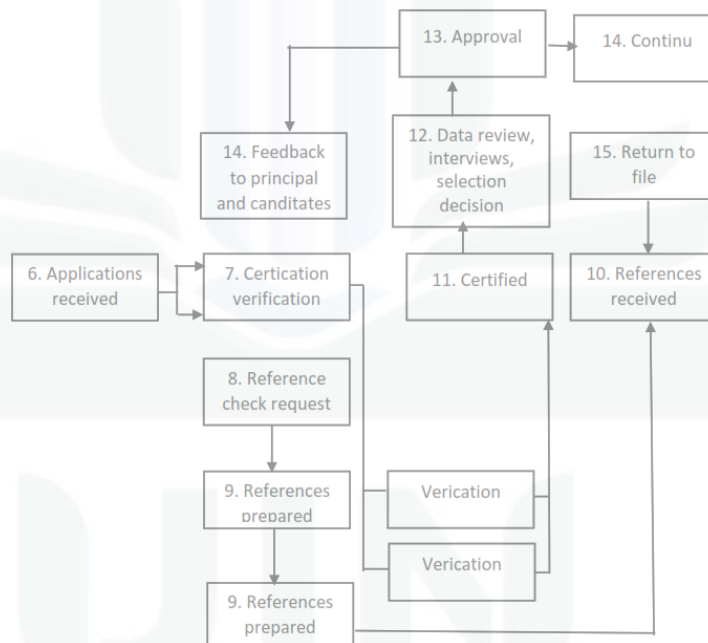
c. Seleksi (*Selection*)

Seleksi adalah pengumpulan informasi secara sistematis untuk mengevaluasi secara sah dan menentukan kesesuaian calon pekerja atau keanggotaan dalam suatu organisasi, dengan mempertimbangkan kepentingan individu dan organisasi dalam konteks saat ini dan masa depan. Contoh seleksi yang disebutkan Ben M. Harris adalah pemilihan pendidik, misalnya perwakilan pendidik, orang tua dan siswa dapat membantu organisasi untuk menentukan kriteria dan prosedur seleksi. Alat yang digunakan untuk seleksi adalah: berkas lamaran, surat rekomendasi, skala nilai, dokumen, panggilan telepon dan wawancara, tes, alat sosiometrik, simulasi, proyek multi langkah dan pengambilan keputusan diakhiri dengan validasi proses seleksi.¹³²

Lebih lanjut Ben Harris menjelaskan seleksi adalah tahap mengumpulkan data secara sistematis dengan tujuan evaluasi nilai secara sah dan menentukan kesesuaian individu untuk pekerjaan atau

¹³²Ben M. Harris, dkk, *Personnel Administration in Education*, 163.

keanggotaan dalam suatu organisasi, dengan mempertimbangkan kepentingan pribadi dan organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Kemudian Sofyan Tsauri menjelaskan, seleksi tenaga kerja merupakan proses mencari tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak calon yang ada. Kemudian Sofyan Tsauri menjelaskan seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada.¹³³



Gambar 2.5 Proses Penyaringan dan Seleksi ben Harris¹³⁴

Gambar ini menunjukkan delapan langkah seleksi yang masih terhubung dengan gambar sebelumnya. Seleksi merupakan suatu proses penyaringan dan seleksi. Elemen data yang ditentukan untuk proses ini dimulai dengan penilaian yang memenuhi kebutuhan dan standar yang

¹³³Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 32.

¹³⁴Siti Nursyamsiyah, *Manajemen pendidik*, 41.

ditentukan. Pelamar akan diterima jika memenuhi persyaratan dan melanjutkan ke wawancara dan seleksi. Keputusan akhir adalah keputusan menerima atau menolak. Apabila pelamar tidak mempunyai persyaratan yang diperlukan untuk jabatannya, ia harus melapor kepada direktur dan pelamar. Saat memilih pendidik (dosen), dimungkinkan untuk mengambil sampel keputusan dari perwakilan dosen, dan mahasiswa dapat membantu organisasi menentukan kriteria dan metode pemilihan.

Gorton juga mengatakan bahwa seleksi pendidik memperhatikan berbagai macam kemampuan pendidik dari kompetensi akademik, pedagogis dan komunikasi. Seleksi lebih fokus pada kekuatan pribadi. Dalam hal ini pimpinan perguruan tinggi membentuk panitia seleksi yang terdiri dari pimpinan administrasi pendidikan dan wakil-wakil yang ditunjuk oleh perguruan tinggi untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan seleksi. Ruang lingkup seleksi meliputi keterampilan dasar pendidik, pengetahuan umum, profesionalisme pendidik dan keahlian dalam bidang studi.

Ronald W. Rebore berpendapat bahwa serangkaian prosedur harus diikuti selama proses seleksi untuk mengurangi kemungkinan calon karyawan menunjukkan kinerja di bawah standar. Prosedur tersebut terdiri dari: (1) pembuatan uraian tugas; (2) menentukan kriteria seleksi; (3) menyusun spesifikasi pekerjaan, lowongan, dan iklan; (4) memperoleh hasil permohonan pendaftaran; (5) memilih pelamar untuk

wawancara; (6) melakukan wawancara terhadap pelamar; (7) memverifikasi referensi mengenai riwayat dan kondisi kesehatan; (8) memilih pelamar yang paling memenuhi syarat; dan (10) keterbukaan informasi mengenai pelamar yang ditolak.¹³⁵

Pada hakikatnya seleksi adalah proses mengidentifikasi calon-calon potensial yang benar-benar memiliki keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk posisi yang dilamarnya. Karena jumlah pelamar yang dihasilkan melalui perekrutan mungkin tidak selalu memenuhi permintaan perusahaan, seleksi merupakan prosedur yang penting.

Dalam hal ini, seorang pemimpin atau pihak yang berwenang di bidang pengangkatan dosen harus terlebih dahulu menguraikan tugas yang dilaksanakan oleh seorang dosen secara rinci. Misalnya saja dalam pengangkatan dosen pada program studi Pendidikan Agama Islam, maka harus dijelaskan terlebih dahulu uraian tugas dosen PAI. Seleksi tersebut diharapkan menghasilkan dosen-dosen yang berkompeten di bidang PAI. Sebagaimana tercantum dalam hadits, Nabi bersabda:

قَالَ فَإِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا قَالَ إِذَا وُسِّدَ
الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya: *"Jika amanat telah disia-siakan,, tunggu saja sampai terjadi kehancuran. » Seorang sahabat bertanya: 'bagaimana maksud amanat disia-siakan? Nabi menjawab; "Jika suatu perkara diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran."*

¹³⁵Rebore, *Human Resources Administration*, 121-130.

Keterkaitan hadits di atas dengan konteks seorang dosen adalah seorang dosen yang diangkat haruslah memiliki keahlian sesuai bidang yang dimiliki. Jangan sampai dosen mengajar diluar bidang keahliannya. Hal ini diumpamakan bahwa jika seorang yang mengajar bukan keahlian maka akan tiba masa kehancuran. Maka dalam seleksi harus dilakukan penyaringan yang baik agar mendapatkan sosok dosen sesuai yang diharapkan.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa proses seleksi sebagian besar terdiri dari mengidentifikasi calon-calon potensial yang benar-benar mempunyai kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan atau jabatan yang dipegang. Karena jumlah lamaran yang dihasilkan melalui perekrutan mungkin tidak selalu memenuhi tuntutan universitas, seleksi merupakan prosedur yang penting. Diperkirakan bahwa seleksi akan memberikan institusi instruktur yang benar-benar memenuhi standar mereka.

d. Penempatan (*Placement*)

Proses penempatan merupakan langkah penting dalam memperoleh individu terampil yang memenuhi persyaratan organisasi. Penempatan yang tepat pada posisi yang sesuai sangat penting bagi lembaga pendidikan untuk mencapai tujuannya. Penempatan kerja merupakan aspek penting untuk dipertimbangkan, karena berkaitan dengan beragam kepentingan organisasi dan karyawan.

Proses penempatan merupakan langkah penting dalam memperoleh orang-orang terampil yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat pada posisi yang sesuai dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Mathis dan Jackson, penempatan mengacu pada tindakan memposisikan seseorang pada peran yang benar. Dalam konteks sumber daya manusia, penempatan harus dilihat sebagai suatu prosedur untuk menyelaraskan keterampilan seseorang dengan persyaratan spesifik suatu pekerjaan.¹³⁶ Oleh karena itu, penempatan ini memerlukan serangkaian upaya seleksi berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan bahwa individu yang tepat ditempatkan pada peran yang benar. Menurut Werther dan Davis, penempatan mengacu pada proses penugasan karyawan pada pekerjaan baru.¹³⁷

Ronald W. Rebores menyatakan penempatan staf dalam manajemen sekolah menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Supervisor dapat mendelegasikan administrasi proses penerimaan kepada administrator lain yang sesuai, namun pada akhirnya posisi tersebut akan mengambil alih. Dalam penugasan pekerjaan, dinilai apakah kebutuhan pegawai tidak bertentangan dengan persyaratan perencanaan wilayah, keseimbangan staf dan kesejahteraan siswa. Faktor lain yang

¹³⁶ Mathis, R.L. dan J.H. Jackson. *Human Resource Management*, (Thompson: New York, 2003), 234-235.

¹³⁷ Werther, William B. & Keith Davis. *Human Resources And Personal Management*, Edisi kelima, (New York: McGraw-Hill, 1996), 216.

dipertimbangkan ketika menugaskan pekerjaan adalah persiapan dan pelatihan, sertifikasi, pengalaman, hubungan kerja dan catatan dalam sistem sekolah.¹³⁸

Kewajiban menempatkan pendidik pada jabatan administratif di dalam lembaga pendidikan terletak pada pemimpin. Saat memberikan tugas, preferensi pendidik dipertimbangkan, asalkan sejalan dengan tujuan dan program lembaga, menjaga keseimbangan distribusi staf, dan memenuhi kebutuhan siswa. Elemen tambahan yang harus dipertimbangkan ketika memilih penugasan karyawan meliputi: latar belakang pendidikan, program pelatihan yang diselesaikan, sertifikasi profesional, riwayat pekerjaan, interaksi interpersonal di tempat kerja, dan masa kerja di lembaga pendidikan.

Sedangkan penempatan menurut Ben M. Harris Penempatan dan penugasan sering kali dianggap sebagai konsep yang berbeda, namun keduanya secara inheren bersatu dan membentuk aspek penting dalam layanan personalia. Penempatan yang tepat harus ditentukan dengan mempertimbangkan dua rangkaian persyaratan yang berbeda: persyaratan lembaga pendidikan dan persyaratan individu.¹³⁹

¹³⁸Ronald W. Rebores menyatakan: *“The placement of staff in the management of the school is the responsibility of the principal of the school. The supervisor may delegate the administration of the admissions process to other appropriate administrators, but ultimately the position will take over. When assigning work, it is assessed whether the needs of the employee do not conflict with the requirements for regional planning, the balance of the staff and the well-being of the students. Other factors that are considered when assigning jobs are preparation and training, certification, experience, work relationship and record in the school system.”* Rebores, *Human Resources Administration*, 153.

¹³⁹Ben M. Harris *“Placement and assignments are sometimes seen separately, but they are the core function of staffing services. The format should be set based on two sets of needs: the needs of the educational institution and the needs of the individual”*. Harris, *Personnel Administration In Education*, 80.

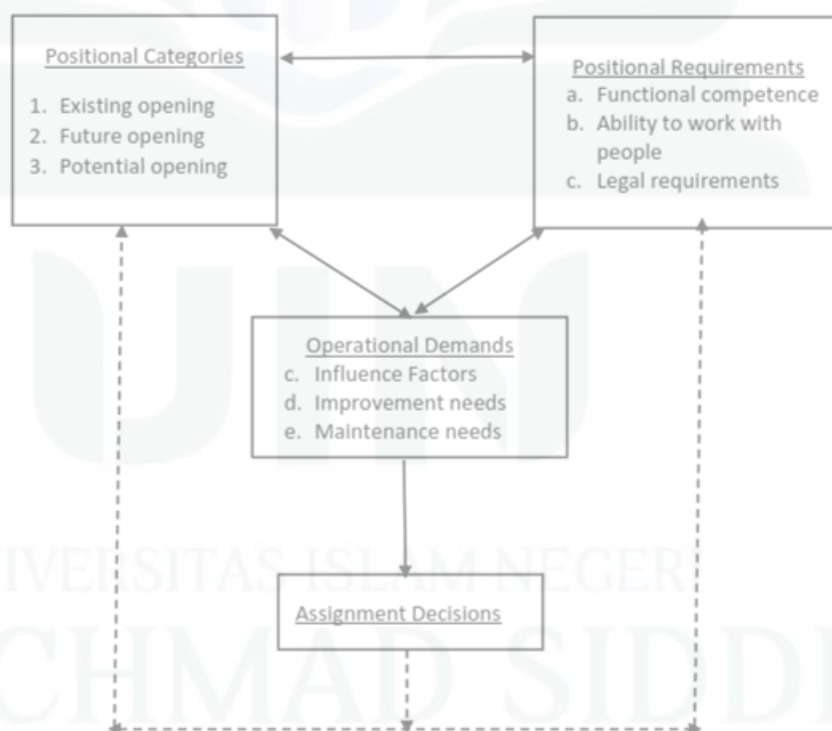
Sofyan Tsauri berpendapat bahwa karyawan yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus mengetahui apa yang seharusnya mereka lakukan. Oleh karena itu, pendanaan diperlukan agar karyawan saat ini dapat lebih memahami dan memahami bidangnya masing-masing serta meningkatkan operasional saat ini. Dengan demikian, proses pengembangan pegawai dan evaluasi pegawai baik tingkat bawah maupun tinggi menjadi sangat penting.¹⁴⁰

Penempatan kerja adalah proses pengisian suatu posisi atau menugaskan kembali seorang karyawan ke tugas atau posisi yang baru atau berbeda. Menempatkan pegawai pada posisi yang tepat bukan hanya untuk kepentingan instansi saja, namun juga untuk kepentingan pegawai agar memahami dengan jelas tanggung jawab dan tugas yang diberikan serta dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Pergeseran ini hendaknya sesuai dengan pengetahuan para pegawai agar pelepasan ini dapat menjadi motivasi kerja dan kinerja yang tinggi serta hasil yang prima.

Dalam menugaskan karyawan, perusahaan atau organisasi harus mempertimbangkan faktor-faktor berikut: a) Kompetensi dan keterampilan kolaboratif dari calon karyawan yang ditugaskan, b) Adanya deskripsi pekerjaan yang jelas untuk posisi yang kosong, dan c) Adanya standarisasi pekerjaan. kebijakan penempatan pegawai pada

¹⁴⁰Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 33.

jabatan.¹⁴¹ Ben Harris juga menggarisbawahi bahwa mengelola tugas pribadi dan menyeimbangkannya dengan anggota staf lainnya merupakan aspek penting dalam manajemen pendidik. Pada dasarnya, pekerjaan-pekerjaan ini berkaitan dengan kriteria dan kebutuhan tertentu. Ketika ada kebutuhan untuk kemajuan dalam pendidikan, masalah-masalah sederhana menjadi lebih rumit. Harris mengusulkan tiga karakteristik yang memerlukan pertimbangan: Proses pengambilan keputusan untuk pengembangan dan retensi pendidik melibatkan penggunaan kriteria yang fleksibel seperti jenis posisi sebelumnya, persyaratan posisi pelamar, dan metode penugasan. Ketiga kriteria ini dapat dikaitkan dengan alokasi dan keseimbangan staff.¹⁴²



Gambar. 2.6 Penugasan Pendidik Ben M. Harris

¹⁴¹C. Wijaya, R. Hidayat, dan T. Rafida, *Manajemen Sumberdaya Pendidik Dan Tenaga kependidikan*, (Medan: LPPPI, 2019), 100.

¹⁴²Ben M. Harris dkk, *Personnel Administration in Education*, 170.

Institusi mengikuti serangkaian proses dalam memilih calon pendidik, yang meliputi: a) mengkategorikan jabatan, b) menentukan persyaratan yang diperlukan untuk setiap jabatan, c) mempertimbangkan tuntutan pelaksanaan seperti faktor perkembangan, dan d) menerapkan prosedur penugasan yang fleksibel untuk mengambil keputusan yang mengatasi kebutuhan perbaikan dan pemeliharaan. Masing-masing langkah ini berpuncak pada penentuan alokasi instruktur. Penugasan tidak hanya diperuntukkan bagi pendidik pemula saja, namun juga diberikan kepada instruktur berpengalaman. Mutasi juga berkembang selama penempatan. Mutasi sering kali muncul sebagai akibat dari permintaan yang dibuat oleh instruktur atau keputusan yang dibuat oleh pemimpin.

Penempatan merupakan teori dari pemberdayaan dosen. Penempatan memberikan peluang bagi pendidik (dosen) dapat diberdayakan berdasarkan keahliannya. Jadi dapat disimpulkan penempatan pelamar dosen perguruan tinggi perlu disesuaikan dengan kebutuhan pendaftar baik dari aspek kompetensi maupun aspek lainnya. Penempatan menjadi tanggung jawab pimpinan terutama dalam menempatkan dosen dalam bidang keahliannya, jangan sampai terjadi kesalahan dalam menempatkan dosen di luar bidang keahliannya.

e. Evaluasi (*Evaluation*)

1) Konsep Evaluasi

Evaluasi merupakan suatu proses yang dilakukan untuk menilai efektivitas suatu program yang diadopsi. Ada dua tugas yang terlibat dalam evaluasi: mengukur dan membandingkan hasil pengukuran dengan kriteria atau standar yang telah ditetapkan. Hasil perbandingan ini mempunyai nilai yang signifikan sebagai landasan untuk merumuskan strategi masa depan. Menurut Wartehn dan Sanders evaluasi adalah proses pengumpulan informasi untuk menilai nilai suatu program, produk, teknik, atau tujuan, serta potensi kegunaan berbagai pendekatan yang bertujuan untuk mencapai tujuan tertentu. Pernyataan ini menggarisbawahi bahwa evaluasi menyangkut penilaian suatu nilai berdasarkan kriteria tertentu. Selain itu ada juga item yang dievaluasi, khususnya program produk dan metode.¹⁴³

Pengukuran, penilaian dan evaluasi bersifat hierarkis. Evaluasi sebelumnya didahului dengan pengukuran. Pengukuran adalah proses membandingkan hasil observasi dengan kriteria, evaluasi adalah proses menafsirkan dan mendeskripsikan hasil pengukuran, dan evaluasi adalah penentuan nilai dan dampak perilaku.

Evaluasi menurut Stufflebeam dan Shinkfield evaluasi adalah metode pelaporan yang dapat digunakan untuk menilai biaya dan

¹⁴³Menurut Wartehn dan Sanders, "*Evaluation is the acquisition of information to be used to determine the value of a project, product, process, or goal, and the potential availability of alternatives designed to achieve a specified objective.*" Stufflebeam, D.L. dan Shinkfield, A.J., *Systematic Evaluation*. (Boston: Kluwer Nijhof Publishing, 1995), 159.

manfaat (*value and benefit*) dari tujuan yang dicapai, rancangan, implementasi dan efektivitas, pengambilan keputusan, untuk membantu akuntabilitas dan meningkatkan kesadaran permasalahan.¹⁴⁴ Menurut ini, hakikat evaluasi adalah memberikan informasi yang dapat digunakan sebagai sumber penilaian dalam pengambilan keputusan.

Roger Kaufan dan Susan Thomas evaluasi berfungsi untuk memastikan keefektifan berbagai elemen, mengidentifikasi komponen-komponen yang berhasil dan tidak berhasil, sehingga menginformasikan keputusan mengenai modifikasi yang diperlukan dan elemen-elemen yang harus dipertahankan.¹⁴⁵

Sedangkan menurut Brikerhoff evaluasi merupakan proses yang menentukan sejauh mana tujuan pelatihan dapat dicapai. Menurutnya dalam pelaksanaan evaluasi ada tujuh elemen yang harus dilakukan, yaitu 1) *focusing*, 2) *designing*, 3) *collecting information*, 4) *analyzing and interpreting*, 5) *reporting*, 6) *managing evaluation*, 7) *evaluating*.¹⁴⁶

Pemahaman ini menunjukkan bahwa selama proses evaluasi, evaluator harus terlebih dahulu menetapkan area spesifik yang akan

¹⁴⁴Evaluasi menurut Stufflebeam dan Shinkfield "Evaluation is the process of writing, obtaining detailed information and deciding on the value and cost of the objectives, design, implementation and impact of certain factors to guide decision-making, response to needs and promoting awareness of the conditions involved." Stufflebeam, dan Shinkfield, *Systematic Evaluation*),... 159.

¹⁴⁵Roger Kaufan dan Susan Thomas "Evaluation can determine what is working, what is not working, what needs to be changed and what needs to be kept. Evaluation is a process to determine the quality of work". R. Kaufan & S. Thomas. *Evaluation without Fear*. (New York: Liberty of Congress in Publication Data, 1999), 4.

¹⁴⁶Brikerhoff, RD. Breathower, DM, Hlucy T., et.al. *Program Evaluation a Practitioner's guide for trainers and educators*, (Western Michigan: Kluwer-Nijhoff Publishing, 2004), ix.

dinilai dan metodologi yang akan digunakan. Oleh karena itu, penting untuk memahami apa yang akan dinilai, yang secara tidak langsung menyoroti tujuan penilaian, serta strategi yang jelas dalam melaksanakan penilaian. Selanjutnya, terjadi proses pengumpulan data, dimana data yang dikumpulkan dianalisis dan diinterpretasikan dengan cermat, yang berpuncak pada pembuatan laporan yang komprehensif.

Hasil evaluasi dalam keadaan ini ditentukan oleh kinerja pendidik (dosen), yang mengacu pada demonstrasi kemampuan dan prestasi individu untuk mencapai hasil pekerjaan yang optimal. Oleh karena itu, yang dimaksud dengan “*kinerja dosen*” adalah wujud pelaksanaan tugas pokok tri dharma yang dilakukan dosen. Jika kinerja dosen memuaskan maka berhak mendapat gaji berdasarkan kinerjanya, begitu pula sebaliknya.

2) Tujuan Evaluasi

Evaluasi pendidik merupakan proses tiga langkah sebagai berikut:

1) menentukan kekuatan yang diperlukan dalam evaluasi, 2) mendeskripsikan evaluasi dalam kaitannya dengan kompetensi yang diinginkan, dan 3) membuat evaluasi berdasarkan hubungan antara minat dan keterampilan. dijelaskan Ada banyak alasan mengapa lebih baik mengevaluasi pendidik.

Adapun tujuan evaluasi menurut Ben M. Harris merupakan tujuan terpenting yaitu: (1) evaluasi formatif, yakni untuk membantu membuat proses lebih efektif seiring berjalannya waktu; (2) evaluasi sumatif,

untuk memberikan dasar pengambilan keputusan pada akhir tindakan atau proses; dan (3) validasi proses seleksi, untuk menguji validitas prediktif dari isyarat apapun yang berpengaruh pada saat seleksi.¹⁴⁷

Pengendalian dosen merupakan pengawasan yang dilakukan perguruan tinggi khususnya Rektor atau para pimpinan untuk mengawasi kinerja dosen. Tujuan kegiatan supervisi pendidik sebagaimana dikemukakan para ahli meliputi dua aspek utama.

Pertama, Ben M. Harris mengatakan tujuan pengawasan adalah “kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk merubah atau mempertahankan tatanan, baik secara langsung ataupun secara tidak langsung yang dapat mempengaruhi proses belajar dan mengajar di kelas.¹⁴⁸ *Kedua*, Kimball Wiles, pengawasan adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pembelajaran pada semua tingkatan di lembaga pendidikan”.¹⁴⁹ *Ketiga*, Thomas J. Sergiovanni menyebutkan tujuan pengawasan ada lima yaitu: (1) mengumpulkan data; (2) memberikan masukan program; (3) mendapatkan gambaran ketercapaian tujuan; (4) memberikan umpan balik; dan (5) melaksanakan perbaikan serta mempertahankan program.¹⁵⁰

¹⁴⁷Ben M. Harris, dkk *Personal Administration in Education, Leadership For Instructional Improvement*, 289-290.

¹⁴⁸Ben M. Harris. *Supervisory Behavior in Education*, 2d ed., (Englewood Cliffs, N.J: PrenticeHall, 1975), 10-11.

¹⁴⁹Kimball Wiles and John T. Lovell. *Supervision for Better Schools*, 4th ed., (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1975), 6-8.

¹⁵⁰Thomas J. Sergiovanni & R. J. Starratt. *Supervision Human Perspectives*. (McGraw-Hill, 1971), 8.

Evaluasi kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah penilaian terhadap pendidik atau dosen dalam menjalankan tugas pokok tri dharma dengan tujuan untuk meningkatkan kinerjanya.

f. Kompensasi (*Compensation*)

Setelah evaluasi kinerja dilakukan maka selanjutnya adalah memberikan Kompensasi (*compensation*). Kompensasi mengacu pada remunerasi yang diterima karyawan atas kontribusi mereka yang konsisten terhadap suatu organisasi atau perusahaan. Memastikan remunerasi yang sesuai sangatlah penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang berlaku di lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak memadai dapat menyebabkan masalah ketenagakerjaan di masa depan atau kerugian finansial bagi organisasi atau perusahaan. Pekerja harus diberikan perlindungan agar mereka dapat menjalankan tugasnya dengan damai, sehingga kinerja dan kontribusinya tetap optimal.¹⁵¹

Kompensasi, terkadang dikenal sebagai penghargaan, adalah tindakan memberikan penghargaan kepada karyawan dalam berbagai bentuk sebagai cara untuk mengakui upaya mereka kepada lembaga. Garry Dessler mendefinisikan kompensasi karyawan mencakup semua bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan mereka. Kompensasi memiliki dua komponen utama, pembayaran finansial langsung (upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus)

¹⁵¹Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 33.

dan pembayaran finansial tidak langsung (manfaat finansial seperti asuransi dan liburan yang dibayar oleh pemberi kerja).¹⁵²

Tsauri berpendapat bahwa fungsi gaji mencakup tindakan memberikan remunerasi kepada karyawan. Imbalan yang diberikan dapat berupa manfaat moneter atau non-moneter. Kegiatan dalam konteks ini meliputi penetapan struktur kompensasi yang memberikan insentif yang efektif memotivasi kinerja karyawan, serta menghitung alokasi kompensasi yang adil untuk setiap pekerja.

Ronald W. Rebore berpendapat bahwa kompensasi terdiri dari intrinsik dan ekstrinsik. Kompensasi intrinsik adalah imbalan yang diterima karyawan dari melakukan pekerjaan itu sendiri. Imbalan ekstrinsik dibagi menjadi kompensasi langsung dan tidak langsung. Yang paling umum bentuk-bentuk kompensasi langsung adalah gaji, upah lembur, tunjangan hari libur, dan tunjangan prestasi. Kompensasi tidak langsung biasanya mencakup program asuransi, pembayaran cuti pekerjaan, dan jasa.¹⁵³

¹⁵² Garry Dessler, *“Employee benefits include all types of payments that occur to employees and result from their work. There are two main categories: direct financial compensation (wages, salaries, incentives, commissions and bonuses) and indirect financial compensation (financial benefits such as employer insurance and holidays)”*. Gary Dessler, *Human Resource Management*, 348

¹⁵³ Rebore, *Human Resources Administration*, 250.



Gambar 2.7 Jenis Kompensasi Rebores

Kompensasi merupakan teori dari penghargaan bagi dosen. Kompensasi merupakan imbalan atas kontribusi kerja pendidik (dosen) secara teratur dari perguruan tinggi. Baik intrinsik atau ekstrinsik semua berdampak baik bagi motivasi dan kinerja dosen. Namun sebaliknya jika kinerja dosen tidak sesuai maka dosen akan mendapatkan punishment.

g. Pelatihan dan Pengembangan (*training and development*)

Komponen kunci dari MSDM adalah pelatihan dan pengembangan. Oleh karena itu, untuk menghasilkan tenaga kerja yang cakap dan cocok di bidang pendidikan, perlu diprioritaskan pelatihan dan pengembangan. Inisiatif ini bertujuan untuk membekali para profesional pendidikan dengan keterampilan dan pengetahuan untuk secara efektif melaksanakan tanggung jawab profesional yang mungkin belum mereka peroleh sepenuhnya. Ideologi manajemen Pernyataan Taylor menekankan perlunya memberikan pelatihan kerja yang memadai kepada pekerja.¹⁵⁴

¹⁵⁴Tsauri, Manajemen Sumber Daya Manusia, 97.

Ronald W. Rebores program pengembangan staf untuk staf pengajar harus memprioritaskan peningkatan keterampilan dan pengetahuan bidang mata pelajaran untuk meningkatkan pengajaran. Program ini juga harus menjawab tuntutan dan perubahan masyarakat, menyajikan temuan penelitian tentang metode dan praktik pengajaran, dan memberikan informasi terbaru kepada pendidik tentang kemajuan dalam bahan dan peralatan pengajaran. Ketika mengevaluasi kebutuhan guru, empat sumber informasi mungkin berguna: 1) survei penilaian kebutuhan pendidik; 2) survei masyarakat; 3) informasi sertifikasi beserta rencana induk sumber daya manusia; dan 4) penelitian.¹⁵⁵

Menurut Armstrong, tujuan utama pengembangan SDM adalah untuk memastikan bahwa bisnis memiliki individu berkaliber tinggi yang dapat berkontribusi secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan dalam meningkatkan kinerja dan mendorong pertumbuhan.¹⁵⁶ Selain itu, penting untuk diketahui bahwa dalam inisiatif pengembangan SDM ini, kinerja individu dan kelompok terus ditingkatkan, dan individu dalam perusahaan dibina dengan cara yang tepat untuk mengoptimalkan potensi dan kemajuan mereka.

¹⁵⁵Ronald W. Rebores, "A professional development program for teachers focused on updating skills and knowledge in a specific area to improve teaching, to pay demand and social change; present research results on teaching methods and practices; and updating teachers on teaching materials and advanced tools. To assess teacher needs, four sources of information are useful: (1) teacher needs assessment surveys; (2) Social studies. (3) Certification information and general plan for employees. and research studies and studies." Rebores, *Human Resources Administration*, 185.

¹⁵⁶Amstrong, *Handbook on personnel*, 507

Pengembangan memegang peranan penting dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat utama dari program pengembangan Simamura adalah:

- 1) Peningkatan kuantitas dan kualitas.
- 2) Meminimalkan waktu belajar pekerja untuk memenuhi standar kinerja.
- 3) Menciptakan sikap yang lebih produktif, jujur dan kooperatif.
- 4) Untuk memenuhi kebutuhan perencanaan SDM.
- 5) Untuk mengurangi tingkat dan biaya kecelakaan kerja.
- 6) Membantu karyawan untuk berkembang.¹⁵⁷

Oliva menyatakan, peningkatan kapasitas pendidik tidak hanya mencakup peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar. Hal ini juga memerlukan pengembangan *commitment* (*komitmen*), kemauan (*willingness*), dan *motivation* (*motivasi*). Dengan demikian, kualitas pembelajaran secara keseluruhan akan meningkat.¹⁵⁸

Selain itu, pengembangan pelatihan pendidik (dosen) juga sangat signifikan. Pembinaan dapat diidentikkan pelatihan. Russel menyatakankan, pelatihan sebagai segala upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaan mereka saat ini atau dalam tugas-tugas yang terkait erat dengannya. Pelatihan merupakan komponen upaya yang berfokus pada peningkatan kinerja untuk menghasilkan

¹⁵⁷ Simamura, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bina Aksara, 2006), 278.

¹⁵⁸ Peter Oliva, *Supervision for Today's School*, (New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1976), 176.

perubahan dalam keterampilan, pengetahuan, perilaku, dan sikap.¹⁵⁹ Pendekatan yang optimal adalah dengan mengembangkan program pelatihan yang selaras dengan tujuan perusahaan dan tujuan individu staf pengajar. Hal ini akan memberikan kesempatan yang luas bagi staf pengajar untuk meningkatkan kinerja mereka dalam peran mereka saat ini.

6. Dosen

a. Definisi Dosen

Dosen secara bahasa berasal bahasa Belanda yaitu "*docent*" yang bermakna guru atau pengajar. Sedangkan dalam bahasa Jerman istilah "*docent*" bermakna pemandu, kedua kata tersebut berasal dari bahasa latin yaitu "*ocere*" yang bermakna mengajar. Kamus Besar Bahasa Indonesia mencatat bahwa istilah dosen bermakna "*Tenaga pengajar pada perguruan tinggi*". Makna ini menunjukkan perbedaan mendasar antara guru sebagai pengajar di sekolah tingkat dasar, menengah dan atas dengan dosen sebagai pengajar di perguruan tinggi. Walaupun sejatinya makna guru dan dosen adalah sama yaitu pengajar yang mengajarkan murid-muridnya.¹⁶⁰

Menurut UU. R.I. No. 14 Tahun 2005 dosen adalah pendidik dan peneliti profesional yang tugas utamanya mengembangkan, mentransformasi, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, seni, dan

¹⁵⁹Russel menyatakan, "*Training is defined as any attempt to improve employee performance in current or related work.*" Bernardin, H John dan J.E.A Russel, *HRM: Experiential Approach*. (Singapore: Mc Graw Hill, 2013), 5.

¹⁶⁰Misno M. Djahri, *Menjadi Dosen Profesional*, (Bogor: Pustaka Amma Alamia, 2023), 9.

teknologi melalui pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Sebagai profesional, dosen mempunyai kesempatan untuk terus mengembangkan karier dan kariernya melalui pembelajaran sepanjang hayat.¹⁶¹

Dalam PP. R.I. Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen, disebutkan bahwa dosen adalah pendidik dan ilmuwan profesional yang misi utamanya adalah mengubah, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui Tridarma Perguruan Tinggi.¹⁶² Tugas utama dosen adalah melaksanakan Tridharma dengan beban kerja 12 sks, dan paling banyak 16 sks pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi atau jadwal periode akademik.

Dosen merupakan tenaga pengajar profesional di perguruan tinggi atau baik sekolah tinggi, institute atau universitas yang memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mengajar, membimbing, dan melakukan penelitian. Dosen juga harus memiliki kualifikasi akademik yang memadai dan memenuhi standar etika profesi. Selain itu juga harus memiliki berbagai skill (kemampuan) yang diperlukan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.

Kedudukan dosen sebagai tenaga profesional dalam rangka penyelenggaraan sistem pendidikan nasional dan pencapaian tujuan pendidikan nasional. Pengembangan peserta didik sebagai generasi

¹⁶¹Undang-Undang R.I. No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

¹⁶²PP. R.I. Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen

penerus bangsa, yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta manusia yang berjiwa besar, akhlak yang mulia dan terhormat. Menjadi pribadi yang cerdas, kreatif, mandiri, sehat, demokratis dan bertanggung jawab. Keberadaan dosen kependidikan menduduki kedudukan paling penting dalam mencapai tujuan pendidikan.

b. Syarat Menjadi Dosen

Syarat-syarat menjadi dosen yang harus dipenuhi untuk menjadi dosen di Indonesia dalam UU. No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen adalah:¹⁶³

1) Kualifikasi Akademik

Syarat pertama untuk menjadi dosen di Indonesia, seorang calon dosen harus memiliki setidaknya gelar sarjana (S1) dari perguruan tinggi yang terakreditasi atau universitas yang terkemuka. Namun, untuk mengajar pada jenjang Pendidikan tinggi, seorang dosen harus memiliki setidaknya gelar magister (S2), dan untuk mengajar pada program magister, seorang dosen harus memiliki gelar doktor (S3). Adapun yang berhak untuk mengajar pada tingkat doktoral (S3) adalah seorang guru besar atau professor. Selain itu, undang-undang juga menyebutkan di poin 3 bahwa dosen juga dapat berasal dari profesional yang mempunyai prestasi luar biasa dan dapat ditunjuk sebagai pembicara.¹⁶⁴

¹⁶³ Djahri, *Menjadi Dosen Profesional*, 13.

¹⁶⁴ Djahri, *Menjadi Dosen Profesional*, 14.

2) Kompetensi Dosen

Seorang dosen haruslah mempunyai kompetensi atau kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang dosen Dalam UU. No. 14 tahun 2005 pasal 8 adalah kompetensi kepribadian, pedagogik, sosial dan professional.¹⁶⁵

a) Kompetensi Kepribadian,

Kompetensi kepribadian berkaitan dengan karakter dosen yang baik, stabil, bijak, dewasa, arif dan memiliki wibawa, menjadi panutan bagi peserta didik, serta memiliki akhlak mulia.

b) Kompetensi Pedagogik,

Kompetensi ini berkaitan dengan pemahaman dosen terhadap peserta didik secara mendalam. Pendidik harus memahami siswa dengan menggunakan prinsip kepribadian, perkembangan kognitif, dan mengidentifikasi kecenderungan mengajar siswa..

c) Kompetensi Sosial

Kompetensi ini berkaitan bahwa dosen dapat membangun interaksi dengan orang lain sesuai norma yang berlaku di masyarakat. Dosen harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik dan sopan, memiliki empati, dan efektif terhadap sesama rekan kerja. Dosen mampu beradaptasi dengan lingkungan atau wilayah yang menjadi tempat tugasnya dengan ragam kebudayaan

¹⁶⁵Djahri, *Menjadi Dosen Profesional* 15.

masyarakat setempat. Dosen mampu melakukan komunikasi secara lisan dan tulisan.¹⁶⁶

d) **Kompetensi Professional**

Kemampuan dosen terhadap substansi profesinya yaitu mengajar, meneliti dan melakukan pengabdian kepada masyarakat. Profesional mengacu pada pencapaian keahlian dalam suatu materi pelajaran tertentu, termasuk pemahaman mendalam tentang isi, konsep, struktur, dan pola pikir ilmiah yang dapat memfasilitasi perolehan pengetahuan. Kemahiran dalam standar yang ditentukan dan keterampilan dasar untuk setiap mata pelajaran atau domain yang diperoleh. Buat materi pendidikan yang inovatif dan dibuat dengan ahli. Terlibat dalam pengembangan profesional berkelanjutan melalui praktik tindakan reflektif. Memanfaatkan teknologi untuk komunikasi dan pertumbuhan pribadi.¹⁶⁷

3) Sertifikat Dosen

Seseorang yang ingin mengajar di perguruan tinggi hendaknya memiliki sertifikat pendidik yang dikeluarkan oleh kementerian baik Kemenag R.I atau Kemendikbud. Sertifikat ini diberikan setelah calon dosen menyelesaikan program pelatihan profesional di bidang pendidikan berdasarkan keahliannya.¹⁶⁸

¹⁶⁶Djahri, *Menjadi Dosen*,... 18.

¹⁶⁷Djahri, *Menjadi Dosen Profesional*, 19.

¹⁶⁸Djahri, *Menjadi Dosen*,... 21.

4) Hak dan Kewajiban Dosen

Beberapa hak dosen yang terdapat dalam UU. No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 51 ayat 1 adalah;¹⁶⁹

- a) Untuk memperoleh penghasilan di atas kebutuhan minimum untuk bertahan hidup dan untuk menjamin kesejahteraan sosial.
- b) Mendapatkan promosi dan penghargaan berdasarkan kinerja dan pencapaian.
- c) Mendapatkan dukungan untuk memenuhi tugas dan hak kekayaan intelektual.
- d) Peluang untuk meningkatkan kapasitas, akses terhadap materi pembelajaran, informasi, sarana dan prasarana pendidikan, termasuk penelitian dan pekerjaan sosial.
- e) Kebebasan pendidikan, pengetahuan ilmiah dan otonomi.
- f) Memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan menentukan kelulusan peserta didik.
- g) dan kesempatan untuk bergabung dalam organisasi profesi/organisasi ilmiah profesi.¹⁷⁰

Adapun kewajiban seorang dosen dalam undang-undang ini adalah sebagai berikut:

- a) Mengelola pendidikan, penelitian dan pengabdian.

¹⁶⁹UU. No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

¹⁷⁰UU. No. 14 Tahun 2005

- b) Perencanaan, melaksanakan proses pembelajaran serta mengevaluasi hasil belajar.
- c) Peningkatan dan pengembangan kualifikasi dan keterampilan pendidikan untuk mengimbangi kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
- d) Berhati-hati untuk tidak melakukan diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, agama, suku, ras, ciri fisik, atau status sosial ekonomi peserta didik
- e) Menjunjung tinggi hukum, peraturan dan piagam moral serta norma agama dan budaya.
- f) dan memelihara dan memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa.¹⁷¹

5) Tugas dan Tanggung jawab Dosen

Dalam UU. No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, bahwa Pendidikan tinggi berfungsi untuk mengembangkan kapasitas dan mewujudkan perilaku masyarakat yang dan berhak mengkaji kehidupan bangsa, mengembangkan masyarakat, penuh perhatian, kreatif, tangguh, berdaya saing dan kolaboratif melalui penyelenggaraan Tri dharma; dan mengembangkan IPTEK dengan memperhatikan dan menerapkan nilai kemanusiaan.¹⁷² Seorang dosen di Indonesia memiliki tanggungjawab

¹⁷¹UU. No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

¹⁷² UU. No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi

yang sangat penting dalam menjalankan tugasnya di perguruan tinggi yaitu dalam Tri Dharma.

Maksud Tri Dharma akan dipaparkan sebagai berikut:

1) Melaksanakan Pendidikan

Bagian penting pertama dalam Tridarma Perguruan Tinggi adalah Pendidikan yang tujuannya untuk membekali masyarakat dengan keterampilan sesuai dengan kebutuhannya. Dalam pengertian ini, pendidikan tinggi merupakan tempat pengembangan diri dan sumber ilmu pengetahuan. Universitas merupakan penyalur nilai-nilai, budaya, ilmu pengetahuan, teknologi dan keahlian tidak hanya bagi mahasiswanya, namun bagi seluruh civitas universitas.

Perguruan tinggi adalah wadah utama dalam membentuk “manusia pembelajar”. Hal tersebut bisa diwujudkan jika proses pembelajaran dan pembudayaan dilaksanakan secara benar dan tepat sasaran sesuai filosofi perguruan tinggi. Alfonso Cabal berpendapat bahwa, perguruan tinggi harus menjadi sumber ide dan inovasi.¹⁷³ Untuk menjadi sumber imajinasi dan inovasi, kampus harus mengembangkan kebijakan mutu, termasuk pedoman kurikulum, sertifikasi guru, penerimaan dan program akademik.

Perguruan tinggi menjadi sumber ilmu pengetahuan dan sivitas akademika memiliki kepentingan untuk mengembangkannya secara

¹⁷³ Cabal, “*The university should be a source of ideas and innovation*” Alfonso B, Cabal, *The University Today*. (Paris: Unesco, 1993), 37.

terus menerus sebagai sebuah budaya. Sebagaimana Jerold W Apps, dalam kaitan ini menyatakan, budaya intelektual berarti memikirkan pengetahuan dengan cara tertentu.¹⁷⁴ Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan kelayakan penanaman budaya intelektual di lingkungan pendidikan. Proses mental siswa dan alat mereka sendiri seringkali bersifat intelektual, emosional, dan psikologis.

Jadi dapat disimpulkan bahwa tugas utama seorang dosen adalah mengajar dan memberikan pembelajaran yang berkualitas kepada mahasiswa. Seorang dosen harus mempersiapkan materi pembelajaran, menyusun rencana pembelajaran, dan menyajikan materi secara efektif dan menarik sehingga siswa dapat memahami dan menguasai materi secara utuh.

2) Melaksanakan Riset

Pendidikan tinggi harus memprioritaskan pengembangan pendidikan dan penelitian yang berkelanjutan, dengan fokus pada peningkatan jumlah dan kualitas kekuatan tersebut. Penelitian berfungsi sebagai wadah untuk memajukan bidang keilmuan guna menghasilkan penemuan-penemuan ilmiah yang dapat diterapkan baik oleh masyarakat umum maupun civitas akademika.

Alfonso Cabal percaya bahwa pendidikan dan penelitian dapat memberi kontribusi dalam penumbuhan kesadaran nasional dan

¹⁷⁴ Apps, *“Intellectual culture means thinking about knowledge in a certain way.”* Jerold W. Apps, *Higher Education in a Learning Society*, (London: Jossey-Bass, 1988), 68.

peningkatan keterlibatan dalam budaya global. Hal ini penting karena seluruh kegiatan di perguruan tinggi merupakan cerminan budaya keilmuan civitas akademika. Oleh karena itu, proses ini harus menumbuhkan keingintahuan intelektual dan rasa identitas nasional, sekaligus memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kemajuan budaya global.¹⁷⁵

Bhaskara Rao menekankan perlunya kampus berkolaborasi penelitian yang saling memberi keuntungan dengan instansi lain, khususnya sektor korporasi. Pentingnya hal ini mengingat hasil penelitian lintas disiplin ilmu yang dilakukan di kampus dapat dimanfaatkan dalam kemajuan berbagai sektor dalam masyarakat dan negara. Temuan-temuan penelitian yang signifikan memberikan wawasan berharga bagi proses perencanaan dan menjadi acuan bagi pertumbuhan nasional. Penelitian memiliki peran penting dalam menampilkan kemampuan intelektual dan lingkungan akademik civitas akademika. Hal ini mempunyai dampak besar terhadap perkembangan internal dan eksternal di dalam kampus.¹⁷⁶

Berdasarkan informasi yang diberikan, seorang dosen perlu aktif melakukan penelitian dan mempublikasikan temuannya dalam publikasi ilmiah baik tingkat nasional maupun internasional. Dosen juga hendaknya mengedepankan kebutuhan masyarakat dalam

¹⁷⁵Cabal, *The University Today*, 130.

¹⁷⁶Rao, D. Bhaskara, *Higher Education in the 21 th Century (Vision and Action)*, (New Delhi: Discovery Publishing House, 2003), 32.

penelitiannya dan berperan aktif dalam kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

3) Melaksanakan Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM)

Pengabdian kepada Masyarakat (PKM) dinyatakan dalam Pasal 47 ayat 1-4 UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. (PKM) mempunyai peranan penting dalam komunitas perguruan tinggi. Ketersediaan dan keunggulan kegiatan layanan kampus sangat bergantung pada kapasitas civitas akademika dalam memahami dan mengatasi rumitnya permasalahan masyarakat. Keterampilan ini akan memfasilitasi pengembangan beragam kegiatan pengabdian kampus, dengan tujuan untuk mengatasi permasalahan sosial yang kompleks multidimensi.¹⁷⁷

Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM) merupakan suatu usaha yang bertujuan untuk memanfaatkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini dilakukan melalui berbagai kegiatan yang selaras dengan norma akademik, keahlian, dan kemandirian keilmuan, dengan tetap memperhatikan konteks sosial budaya masyarakat. Hasil pengabdian masyarakat berfungsi sebagai sarana untuk memajukan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, meningkatkan sumber daya pendidikan, dan mendorong pertumbuhan dan kedewasaan dalam komunitas akademik. Selain itu, penghargaan pemerintah diberikan atas hasil pengabdian masyarakat

¹⁷⁷Hasyim Asy'ari, *Manajemen Mutu Pendidikan Tinggi*, (Depok: Rajawali Pers, 2020), 9.

yang dipublikasikan di jurnal internasional, perolehan paten yang dimanfaatkan oleh dunia usaha dan industri, serta pengembangan teknologi tepat guna.¹⁷⁸

Seorang dosen juga memiliki tanggungjawab untuk memberikan kontribusi kepada masyarakat melalui program pengabdian masyarakat. Dosen harus aktif dalam mengembangkan program pengabdian masyarakat yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, seperti program pelatihan, penyuluhan, dan konsultasi.

7. Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi

a. Definisi Mutu

Awalnya, mutu sebagian besar dikaitkan dengan sektor industri. Namun di era sekarang, kualitas juga menjadi kebutuhan penting dalam bidang pendidikan. Di sektor industri, kualitas merupakan nilai jual penting dan faktor pembeda yang dibutuhkan konsumen. Dalam bidang pendidikan, kualitas mengacu pada tingkat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, yang mungkin tidak terlihat tetapi dapat dirasakan, yang menunjukkan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan yang diantisipasi.

Mutu dalam bahasa arab “حسن” artinya “baik”¹⁷⁹, dalam bahasa Inggris “quality” artinya “mutu, kualitas”.¹⁸⁰ Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia “mutu” adalah (ukuran), baik buruk suatu benda; taraf atau derajat

¹⁷⁸Hasyim Asy'ari, *Manajemen Mutu*, 9

¹⁷⁹M. Yunus, *Kamus Arab Indonesia*, (Bandung : Al-Ma'arif, 1984), 110.

¹⁸⁰John M. Echolis dan H. Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, Cet. Ke XVI, (Jakarta : Gramedia, 1988), 460.

(kepandaian, kecerdasan, dsb).¹⁸¹ Secara etimologi, mutu diartikan sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.¹⁸² Menurut Edward Sallis mutu tidak dapat dilepaskan dari tiga tokoh penting tentang mutu yaitu, Edwards Deming, Joseph Juran, dan Philip B. Crosby.¹⁸³

Perspektif Edward Salis tentang mutu “*Quality can be defined as that which satisfies and exceeds customers' needs and wants*”. Mutu dapat diartikan sebagai pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan bahkan bisa melebihi keinginan pelanggan. Kualitas dapat diartikan sebagai kemampuan suatu produk atau layanan untuk memenuhi dan melampaui harapan dan preferensi pelanggan.¹⁸⁴ Definisi mutu menurut Crosby adalah “*conformance to requirement*”, “kesesuaian dengan persyaratan”, artinya mengacu pada pemenuhan kriteria yang ditentukan atau ditetapkan. Standar yang telah ditentukan sebelumnya. Standar mutu meliputi evaluasi bahan baku, penerapan prosedur produksi, dan penilaian produk jadi.¹⁸⁵

Garvin dan Davis sebagaimana dikutip oleh Nasution, mendefinisikan kualitas sebagai keadaan dinamis yang berkaitan dengan produk, individu atau tenaga kerja, prosedur dan penugasan, serta lingkungan sekitar, yang memenuhi atau melampaui harapan pelanggan atau konsumen.

Sifat dinamis dari preferensi konsumen memerlukan adaptasi atau

¹⁸¹Lukman Ali, Kamus Besar bahasa Indonesia, Cet. Ke-4, (Jakarta : Balai Pustaka, 1995), 677.

¹⁸²Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, terj. Yosali Irinatara, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 75.

¹⁸³E. Sallis, *Total Quality Management in Education*, (terjemah Ahmad Ali Riyadi dan Fahrur Rozi), (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006). 39.

¹⁸⁴Edward Salis, “*Quality can be defined as that which satisfies and exceeds customers' needs and wants*”. E. Sallis, *Total Quality*, 39.

¹⁸⁵ Philip B. Crosby, *Quality is Free*, (New York: Mc.Graw Hill Book, Inc, 1979), 58.

modifikasi kualitas produk secara terus menerus. Untuk memastikan produk memenuhi atau melampaui harapan konsumen, perlu dilakukan penyesuaian keterampilan tenaga kerja, proses produksi, tugas, dan lingkungan organisasi, sebagai respons terhadap perubahan kualitas produk.¹⁸⁶

Dalam konteks al-Qur'an mutu terdapat dalam kandungan isi surat ar-Ra'du ayat 11:

لَهُ مَعِيبَاتٍ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَّالٍ

Artinya: Bagi manusia, ada malaikat yang selalu mengikuti, sebelum dan sesudahnya, menjaga manusia sesuai perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah keadaannya sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada seorangpun yang dapat mengingkari Dia; dan tidak ada pelindung lain bagi mereka selain Dia. (Q.S. ar-Ra'du ayat 11).

Kandungan isi dari ayat di atas menjelaskan bahwa Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kelompok kecuali mereka sendiri yang mengubah faktor-faktor yang menyebabkan kemerosotan mereka. Sebagian orang meyakini bahwa Allah tidak akan menarik kembali anugerah yang telah dianugerahkan-Nya kepada mereka kecuali mereka mengalami perubahan keadaan, seperti peralihan dari iman ke kekafiran, dari ketaatan ke kemaksiatan, atau dari rasa syukur ke kekafiran. Demikian pula, jika hamba beralih dari durhaka menjadi taat, Allah akan mengubah keadaan mereka dari penderitaan menjadi kebahagiaan.

¹⁸⁶ M. N. Nasution, Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management), (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2015), 2.

Surat Ar-Ra'du ayat 11 membahas tentang konsep kualitas yang mengacu pada pemenuhan standar kebaikan yang telah ditetapkan. Untuk menjamin mutu suatu lembaga pendidikan, penting untuk menerapkan langkah-langkah pengendalian mutu untuk meningkatkan atau mengubah proses peningkatan mutu pendidikan. Penting untuk tidak hanya menghindari monoton dalam satu pendekatan, namun juga menyesuaikan strategi dengan kemajuan saat ini dan kebutuhan masyarakat.

Selain itu juga terdapat pada kandungan isi al-Qur'an surat al-Baqarah ayat 148 yang berbunyi :

وَلِكُلِّ وِجْهَةٍ هُوَ مُوَلِّيٰهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

Artinya: "Dan setiap umat mempunyai kiblat yang dihadapannya. Maka mari kita berkompetisi dalam kebaikan. Dimanapun kamu berada, Allah pasti akan mempertemukan kamu semua. Sesungguhnya Allah maha kuasa atas segala sesuatu." (Q.S. al-Baqarah: 148)

Kandungan ayat tersebut di atas menjelaskan bahwa konsep mutu adalah tentang mencapai standart yang terbaik tentunya sama dengan konsep "fastabiqul khairat" yakni berlomba-lomba dalam kebaikan. Kita ketahui bahwa mutu identik terpenuhinya standar keingan akan sebuah target yang diinginkan. Dalam hal ini tentunya target standar yang ditetapkan perlu adanya upaya untuk mencapainya dengan upaya-upaya untuk mencapainya dengan cara-cara yang baik. Hal ini selaras dengan kandungan pada ayat tersebut.

Terkait mutu, hal yang sama juga terdapat pada kandungan Surat Al-Qashash Ayat 77 yang berbunyi :

وَأَتَّبِعْ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا
أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya: “Dan carilah apa yang telah Allah berikan kepadamu (kebahagiaan) di akhirat, dan jangan lupa membagi (kegembiraan) dunia dan berbuat baik (kepada sesama) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan jangan berbuat rusak di Bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.” (Q.S. Al-Qashash Ayat 77).

Kandungan ayat di atas memberikan pengertian kepada kita tentang bagaimana kita berbuat baik sebagaimana Allah SWT berbuat baik kepada kita. Kontek ayat ini masih hampir sama dengan ayat sebelumnya yang mendorong kita untuk terus mencapai target standar mutu dengan konsep bahwa kita harus berbuat baik sebagaimana Allah berbuat baik kepada kita. Tentunya mutu juga perlu dicapai dengan cara-cara yang baik.

Dari beberapa definisi di atas maka kesimpulannya bahwa mutu adalah terpenuhinya kebutuhan/keinginan pelanggan atas kesesuaian dengan standar yang ditetapkan.

b. Konsep Mutu Pendidikan Edward Sallis

1) Quality Control

Pengendalian mutu adalah konsep mutu paling tua. Hal ini mengacu pada deteksi dan komponen yang dihapus karena tidak memenuhi standar. ini adalah proses setelah kejadian yang

berkaitan dengan pendeteksian dan penolakan barang cacat. Kualitas pengontrol atau inspektur biasanya melakukan pengendalian kualitas. Inspeksi dan pengujian adalah metode yang mengendalikan mutu yang paling umum dan sering digunakan dalam pendidikan dalam penentuan pemenuhan standari.¹⁸⁷

2) *Quality Assurance*

Quality Assurance berbeda dengan *Quality Control*. Ini adalah proses sebelum dan selama proses untuk mencegah terjadinya kesalahan. *Quality Assurance* adalah perancangan mutu ke dalam proses guna memastikan bahwa produk telah sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Sederhananya, jaminan kualitas adalah cara untuk menghasilkan produk yang bebas cacat dan cacat. Tujuan yang diutarakan oleh Philip B Crosby adalah "zero defects". Penjaminan mutu adalah tentang pemenuhan spesifikasi produk secara konsisten atau melakukan perbaikan sejak awal, setiap saat.¹⁸⁸

3) *Total Quality*

Manajemen kualitas total menggabungkan jaminan kualitas, dan memperluas serta mengembangkannya. TQM merupakan penciptaan budaya kualitas yang tujuannya adalah tiap anggota staf mampu membuat pelanggan senang dan struktur organisasi memiliki

¹⁸⁷E. Sallis, *Total Quality Management in Education*, 16.

¹⁸⁸E. Sallis, *Total Quality*,... 16.

kemungkinan untuk melakukan hal tersebut. Dalam TQM *customer* adalah berdaulat. Pendekatan ini dipopulerkan oleh Peters dan Waterman (1982), dan sejak saat itu selalu menjadi tema tulisan Tom Peters.¹⁸⁹

TQM memberi pelanggan apa yang mereka inginkan, kapan mereka menginginkannya, dan bagaimana mereka menginginkannya. Hal ini melibatkan pergeseran dan perubahan ekspektasi dan tren pelanggan untuk merancang produk dan layanan yang memenuhi dan melampaui ekspektasi mereka. Pelanggan yang puas akan kembali lagi dan menceritakan hal tersebut kepada teman-temannya (definisi ini disebut kualitas pelanggan). Pendapat dan harapan pelanggan dianggap bersifat sementara dan dapat berubah, sehingga organisasi harus menemukan cara untuk tetap dekat dengan pelanggan untuk menanggapi kebutuhan, keinginan, dan keinginan mereka..

Manajemen mutu terpadu (TQM) dalam pendidikan adalah filosofi yang berfokus pada pengembangan berkelanjutan. Ia menawarkan alat praktis bagi lembaga pendidikan untuk memenuhi kebutuhan, aspirasi, dan harapan konsumennya, baik saat ini maupun di masa depan. Secara operasional, kualitas dinilai berdasarkan dua faktor: kepatuhan terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan dan pemenuhan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Kualitas pertama mengacu pada kualitas

¹⁸⁹ E. Sallis, *Total Quality Management*, 16.

yang melekat atau nyata, sedangkan kualitas kedua berkaitan dengan persepsi atau bagaimana kualitas itu dipersepsikan.¹⁹⁰

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan adalah sebagai sesuatu usaha dilakukan lembaga pendidikan dalam memuaskan dari sisi pendidikan dan melampaui standar kebutuhan dan keinginan pelanggan pendidikan yakni masyarakat, siswa dan orang tua yang menjadi bagian penting dari pendidikan.

c. Mutu Mahasiswa

Mutu pendidikan di Indonesia dapat tercapai apabila pelaksanaan dan ketentuan dalam ruang lingkup dalam sistem pendidikan nasional yang ada dalam UU. No. 20 Tahun 2003 (SISDIKNAS) telah terpenuhi. Terkait mutu mahasiswa sebagaimana diatur dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP) dalam PP. nomor 4 tahun 2022 yang diterangkan dalam pasal 2 ayat 1 bahwasanya pendidikan diselenggarakan oleh negara, daerah, dan masyarakat melalui jalur pendidikan formal, jalur pendidikan informal, dan jalur pendidikan nonformal. Yang dilanjutkan dalam Pasal 3 ayat 1, bahwa Standar Nasional Pendidikan mencakup standar: 1) kompetensi lulusan, 2) isi, 3) proses, 4) penilaian, 5) pendidik dan tenaga kependidikan, 6) sarana dan prasarana, 7) pengelolaan, dan 8) pembiayaan.¹⁹¹

¹⁹⁰E. Sallis, *Total Quality Management*, 7.

¹⁹¹PP. No. 4 tahun 2022 tentang SNP.

Dari keterangan yang mengacu pada SNP di atas dapat kita pahami bahwa dalam upaya mengembangkan mutu mahasiswa ini sesuai dengan standar ke satu dan ke lima dalam SNP, namun semua standar ini juga berpengaruh terhadap mutu mahasiswa. Standar pendidik yakni dosen dan kompetensi lulusan perguruan tinggi menjadi bagian penting yang harus diperhatikan dalam perguruan tinggi terkhusus dalam mutu mahasiswa.

Pendidikan yang bermutu mengacu pada sistem pendidikan yang menghasilkan mahasiswa dengan beragam bakat dan kompetensi, yang mencakup keterampilan akademik dan vokasi, serta kompetensi pribadi dan sosial. Selain itu, ia menanamkan cita-cita moral yang luhur dan membekali mereka dengan keterampilan hidup yang penting. Pendidikan kecakapan hidup mengacu pada jenis pendidikan yang bertujuan untuk mengembangkan individu yang memiliki kepribadian utuh dan terpadu. Orang-orang ini mampu secara harmonis menggabungkan iman, pengetahuan, dan tindakan amal mereka. Apabila suatu lembaga pendidikan tertentu mampu mencapai tujuannya atau memenuhi ketentuannya dengan keluaran atau produk yang berhasil, maka mutu lembaga dikatakan baik, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Rusman menegaskan, terdapat keterkaitan yang kuat antara proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Untuk memastikan keberhasilan proses, penting bagi lembaga untuk menetapkan standar kualitas yang telah ditentukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.¹⁹² Selain itu,

¹⁹²Rusman, *Manajemen Kurikulum* (Jakarta: Raja Wali Pers, 2009), 555.

target pencapaian yang jelas harus ditetapkan untuk setiap tahun atau jangka waktu yang ditentukan. Berdasarkan berbagai sudut pandang mengenai mutu pendidikan, dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor mendasar dalam pengembangan SDM adalah mutu pendidikan. Masa depan negara sangat bergantung pada hadirnya pendidikan berkualitas. Pendidikan yang unggul dapat dicapai melalui administrasi kelembagaan yang efektif.

Mutu pendidikan dapat dilihat dari beberapa indikator, antara lain kemajuan akademik dan non-akademik serta kinerja sekolah. Kinerja pendidikan tinggi dapat diukur dari segi mutu, efektifitas, produktivitas, efisiensi, kreativitas dan mutu lingkungan kerja, sehingga dapat dijelaskan bahwa luaran pendidikan tinggi bermutu jika kemajuan pendidikan tinggi dan kemajuan mahasiswa menunjukkan pencapaian yang nyata. Dapat dijelaskan sebagai berikut:¹⁹³

a) Prestasi akademik (pengetahuan)

berupa hasil tes, artikel ilmiah dan kompetisi universitas.

b) Prestasi non akademik

Prestasi dalam bidang olah raga, seni, ekstrakurikuler lomba (keterampilan) dan kegiatan ekstrakurikuler.

c) Sikap

Seperti profesionalisme, rasa hormat, tanggung jawab, disiplin, persahabatan dan budi pekerti luhur.

¹⁹³Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, 13.

Secara khusus, ada yang memandang mutu pendidikan dalam kaitannya dengan tingkat dan luasnya pendidikan yang dibutuhkan seorang mahasiswa. Dalam pendidikan, mutu mengacu pada proses dan hasil pendidikan. Dalam pendidikan, mutu pendidikan dikaitkan dengan bahan ajar, metode, fasilitas, personel, keuangan, lingkungan, dan lain-lain. Namun dalam hasil pendidikan, mutu dikaitkan dengan kinerja universitas dalam jangka waktu tertentu, yang dapat berupa tes kemampuan akademik seperti tes komprehensif, rapor, dan prestasi nasional dan non-akademik. Sebagai olahraga, seni atau keterampilan.¹⁹⁴

Pembahasan mutu mahasiswa pada hakikatnya berkaitan dengan kemahiran lulusan. Lulusan yang memiliki kompetensi yang kuat dapat dikatakan berkualitas. Lyle Spencer dan Signe Spencer mendefinisikan kompetensi sebagai atribut yang melekat pada individu yang terkait langsung dengan pencapaian kinerja yang sukses dan/atau luar biasa dalam profesi atau skenario tertentu.¹⁹⁵ Kedua pernyataan di atas menegaskan bahwa kompetensi merupakan aspek penting dalam karakter seseorang. Dasar ini berkaitan dengan anggapan mengenai kemandirian dan hasil optimal dalam keadaan tertentu. Kompetensi, dalam konteks ini, mengacu pada bakat atau kemahiran individu dalam bidang tertentu.

¹⁹⁴Choirul Fuad Yusuf, *Budaya Sekolah dan Mutu Pendidikan*, (Jakarta: Pena Citrasatria, 2008), 21.

¹⁹⁵Lyle Spencer dan Signe Spencer mendefinisikan “*Competence is an intrinsic characteristic of a person that relates to effective performance and/or above a criterion-referenced performance in a given task or situation.*” Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer, *Competence at Work (Models for Superior Performance)*, (USA: Jhon Wiley & Sons, 1993). 9

Selain itu, Mc. Cleland membuat perbandingan antara kompetensi dan kecerdasan. Dalam perspektif yang menjelaskan anggapan bahwa kompetensi melampaui kecerdasan. Kompleksitas masalah ini berasal dari korelasinya dengan kualitas proses.¹⁹⁶ Selain itu, Spencer menggaris bawahi korelasi antara kompetensi dan sikap, serta hubungan timbal balik antara sikap dan pengetahuan dan keterampilan. Yang dimaksud dengan “*kompetensi*” adalah mutu lulusan secara keseluruhan yang meliputi pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Jelas bahwa bahasa ini menjadi landasan bagi konsep kompetensi yang dianggap sebagai kriteria mendasar bagi lulusan pendidikan.¹⁹⁷

Ketiga unsur yang saling terkait tersebut di atas kadang-kadang disebut sebagai kompetensi inti atau primer dalam bidang pendidikan. Mulyasa mendefinisikan kompetensi inti sebagai seperangkat kriteria atau sifat kompetensi lulusan yang diperoleh melalui studi. Konsep tersebut terdiri dari tiga komponen penting, yaitu kognitif, emotif, dan psikomotorik. Ketiga keberhasilan tersebut tentunya merupakan buah dari *hard skill* dan *soft skill*. Kurikulum terbaru mencakup 4 kompetensi: spiritual, sosial, kognitif, dan keterampilan. Hingga saat ini keempat faktor tersebut lazim disebut sebagai keterampilan mendasar dalam kemajuan pendidikan di Indonesia. Meskipun kurikulum mencantumkan

¹⁹⁶ Mc Clelland, “Testing for competence rather than intelligence”, *Journal American Psychologist*, 28, 1-14.

¹⁹⁷ L.M. Spencer dan S.M. Spencer, *Competence at.3*

empat hal, namun kenyataannya hanya ada tiga hal: pengetahuan, sikap, dan keterampilan.

d. Perguruan Tinggi

Menurut UU. No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 1 disebutkan bahwa pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah meliputi: diploma, sarjana, magister, doktor, dan profesi, serta spesialis, yang diselenggarakan perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia.¹⁹⁸

Perguruan tinggi umumnya merupakan institusi yang sifatnya *non-profit oriented* dan bukan *profit oriented*.¹⁹⁹ Hal ini berbeda dengan perusahaan komersial lainnya yang menerapkan manajemen untuk mendapatkan keuntungan, dan oleh karena itu fokus pada pemantauan, evaluasi, efisiensi dan pencegahan yang sistematis. Mirip dengan pekerjaan manajer yang mampu membuat orang bekerja seperti mesin. Perguruan tinggi mempunyai banyak aspek unik terkait input, proses, dan *outcome* yang kesemuanya berkaitan dengan pribadi dan cara memberdayakan manusia.

e. Fungsi dan Tujuan Pendidikan Tinggi

Dalam Pasal 5 Undang-Undang Pendidikan Tinggi Nomor 12 Tahun 2012 inti PT bertujuan mengembangkan potensi mahasiswa, menghasilkan lulusan yang menguasai cabang ilmu pengetahuan dan/

¹⁹⁸UU. Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.

¹⁹⁹Asy'ari, *Manajemen Mutu Pendidikan Tinggi*, 2.

atau teknologi, menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui penelitian, dan mewujudkan pengabdian kepada masyarakat berbasis penalaran dan karya penelitian. Alfonso Cabal juga menekankan tiga fungsi utama perguruan tinggi, yaitu pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.²⁰⁰ Para pemimpin dalam kegiatan pengelolaan dan kepemimpinan PT memprioritaskan tiga kriteria penting ini. Fokus upaya peningkatan institusi perguruan tinggi biasanya berpusat pada aspek pengajaran dan pembelajaran. Namun, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat juga perlu diprioritaskan, karena keduanya merupakan komponen integral yang menentukan hakikat pendidikan tinggi.

f. Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren

Perguruan tinggi berbasis pesantren adalah lembaga pendidikan keagamaan Islam, yang biasanya berada di pesantren dan terdapat kajian Kitab Kuning, dan pada hakikatnya saling berhubungan. Sejak berdirinya, telah dilakukan beberapa kali penelitian terhadap tulisan-tulisan ulama klasik yang berasal dari Kitab Kuning. Hal ini sangat relevan bagi mereka yang memiliki minat untuk mempelajari lebih jauh topik studi agama.²⁰¹

Hamid Fahmy Zarkasyi pernah menyatakan bahwa pesantren mengintegrasikan nilai dan sistem yang terdapat di lembaga tersebut dengan pendidikan tinggi. Integrasi tersebut mencakup penggabungan

²⁰⁰Cabal, *The University Today*, 27.

²⁰¹M. Mushfi El Iq Bali, Perguruan Tinggi Islam Berbasis Pondok Pesantren, *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1, (2), (2017), 6.

tokoh-tokoh seperti Kiai atau Rektor sebagai tokoh sentral, serta masjid sebagai pusat kegiatan dan sistem. Asrama 24 jam terhubung dengan institusi dan berbagai fasilitasnya, termasuk perpustakaan, ruang kuliah, lapangan olah raga, dan asrama fakultas. Sistem pesantren tidak hanya fokus pada pengembangan bakat akademik santri saja, namun juga menekankan pada penanaman nilai-nilai kecakapan hidup dan mental. Hal ini memastikan bahwa hasrat bawaan terhadap ilmu dan ibadah, yang dikenal dengan istilah *thalabul 'ilmi*, terus terpupuk.²⁰²

Pesantren mempunyai potensi untuk menghasilkan tidak hanya sarjana-sarjana intelektual, namun juga menciptakan para ahli IPTEK yang memiliki pemahaman, penghayatan, dan ketaatan yang mendalam terhadap cita-cita agama Islam. Para ulama pesantren mempunyai potensi untuk berkontribusi dalam tata kelola sumber daya alam di negeri ini di masa depan. Inilah profil ulama lulusan perguruan tinggi berbasis pesantren. Azyumardi Azra berpendapat bahwa Indonesia mempunyai kewajiban dan tanggung jawab kemanusiaan untuk mengupayakan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang memiliki kearifan moral dan etika, bukan semata-mata untuk kepentingan diri sendiri.²⁰³

Pesantren tidak hanya mampu melahirkan intelektual atau sebaliknya, namun juga insan cerdas, yaitu insan yang terampil dalam ilmu pengetahuan dan teknologi sekaligus memahami, menjunjung tinggi

²⁰²M. Mushfi El Iq Bali, *Perguruan Tinggi Islam Berbasis, ...* 7.

²⁰³Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium*, (Ciputat: Kalimah, 2001),46

dan bertindak berdasarkan nilai-nilai agama Islam. Para ahli spiritual lulusan pesantren bisa ikut serta dalam pengelolaan sumber daya alam negara. Apa yang disebutkan tadi adalah scri-ciri ulama, dan ulama merupakan produk universitas-universitas yang ada di pesantren.

Menurut Azyumardi Azra, menjadi tanggung jawab kemanusiaan bagi Indonesia untuk berusaha mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi bukan untuk kepentingannya sendiri, melainkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berwawasan moral dan etika.²⁰⁴

Pengelolaan pendidikan tinggi Islam di pesantren dapat dikategorikan sebagai berikut:²⁰⁵

- 1) *Pertama*, pada dasarnya struktur organisasi perguruan tinggi Islam dan pesantren dapat digolongkan menjadi dua kategori menurut berbagai nilai yang melandasinya, yaitu 1). kebenaran absolut dan 2). kebenaran relatif. Di perguruan tinggi, Nilai-nilai yang dianggap benar adalah pada tahap pertama yaitu pemimpin/rektor beserta para pembantunya, sedangkan nilai-nilai yang sebenarnya dalam pesantren adalah kiai dan para pembantunya. Penafsiran dan penerapan nilai-nilai kategori kedua dalam pendidikan tinggi menjadi tanggung jawab dosen, dan pesantren ada pada ustadz/guru.
- 2) *Kedua*, menurut pembagian nilai, kategori satu lebih baik dari pada kategori kedua, sehingga kategori kedua tidak dapat bertentangan

²⁰⁴Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam...*47

²⁰⁵M. Mushfi El Iq Bali, *Perguruan Tinggi Islam Berbasis Pondok*, 10.

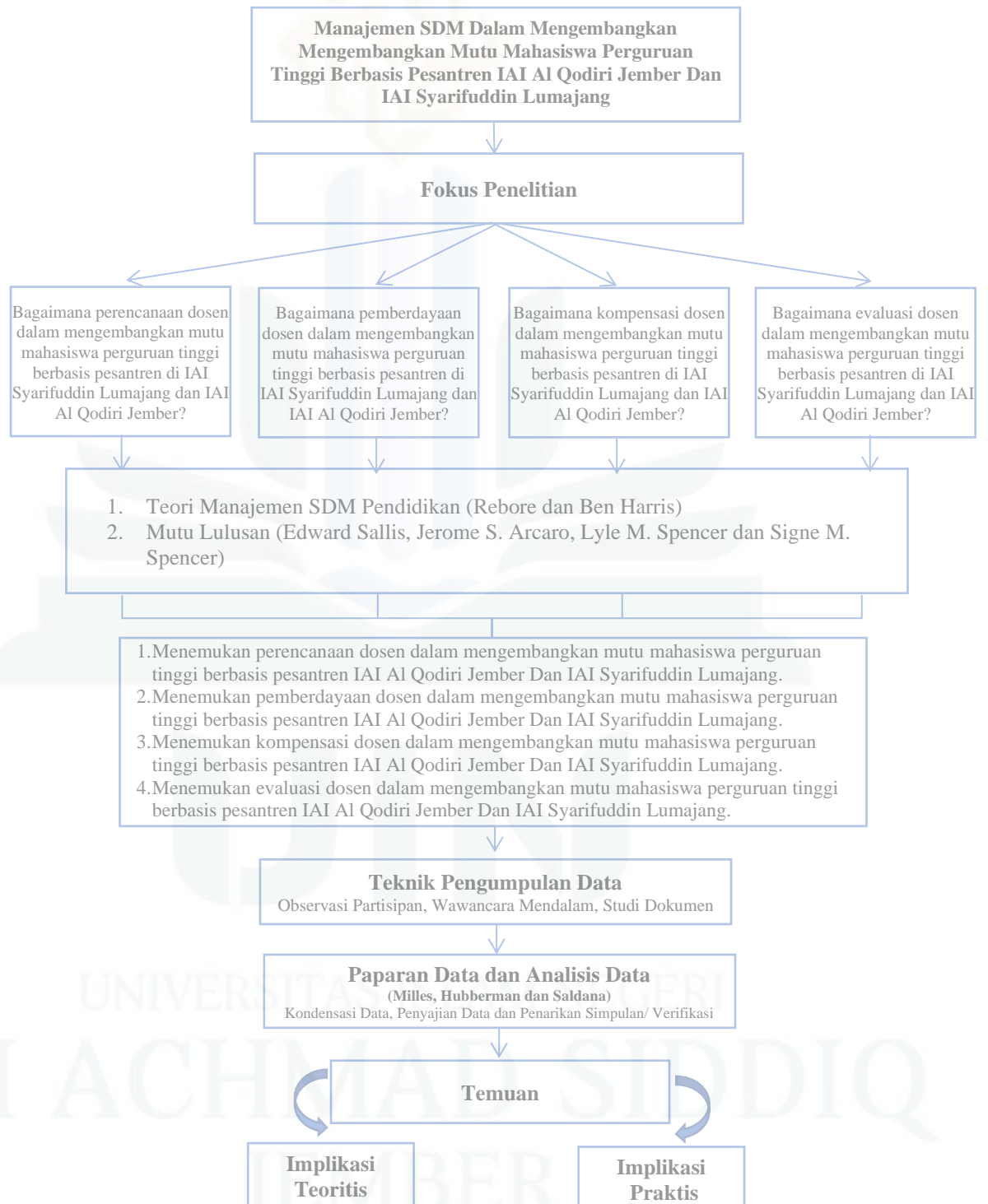
dengan kategori satu. kategori satu menjadi sumber informasi dan konfirmasi bagi kategori dua untuk menjalankan operasional sehari-hari.

Perguruan tinggi berbasis pesantren memiliki karakteristik dalam integrasi keilmuan, yaitu mahasiswa harus tinggal di pondok pesantren, mempelajari kitab kuning dan masuk Madrasah Diniyah, serta mengambil mata kuliah wajib khusus. Pada aspek manajemen, rekrutmen tenaga pendidik didasarkan pada keterampilan dan kualifikasi, serta kemampuan membaca Al-Qur'an. Dalam hal kebijakan pendidikan tinggi, Rektor memiliki kedudukan tertinggi namun tetap berkonsultasi dengan pengasuh pondok pesantren terkait kebijakan yang akan dijalankan.²⁰⁶



²⁰⁶Mashudi, "Pesantren-based higher education institutions: the format of modern Islamic education." *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam* 25.2 (2020): 119-135.

C. Kerangka Konseptual



Gambar 2.8. Kerangka Konseptual Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan bagian dari pendekatan kualitatif yang berupaya memahami fenomena manajemen SDM pada dosen sebagai upaya pengembangan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren. Dengan menggunakan analisis kata, laporan yang terperinci, melakukan studi terhadap situasi yang alami bertujuan untuk memberikan gambaran lebih rinci tentang peran manajemen SDM dalam pengembangan mutu mahasiswa perguruan tinggi.²⁰⁷

Beberapa karakter penelitian kualitatif, sebagaimana diuraikan oleh Bognan dan Biklen, memungkinkan peneliti untuk memperoleh informasi dari partisipan itu sendiri. karakter tersebut meliputi, *pertama*, penekanan pada peran peneliti sebagai instrumen kunci dalam setting alami (*natural setting*); *kedua*, fokus pada proses penelitian daripada hasil akhir; dan *ketiga*, upaya untuk mengungkap makna (*meaning*) di balik tindakan partisipan guna memberikan penjelasan menyeluruh (*verstehen*).²⁰⁸ Pendekatan penelitian kualitatif ini bertujuan untuk menghimpun informasi tentang manajemen SDM dalam pengembangan mutu mahasiswa IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin

²⁰⁷J. W. Cresswell dan J. D. Creswell mengemukakan: “*qualitative research is an approach for exploring and understanding the meaning individuals or groups ascribe to social or human problem*”. Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan penelitian yang digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna individu atau kelompok yang dianggap sebagai masalah sosial atau manusia. J. W. Cresswell dan J. D. Creswell, *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Long Angels : SAGE, 2017), 34.

²⁰⁸Robert C. Bognan dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research in Education: an Introduction to Theory and Methods* (Boston: Allyn and Bacon, 1998), 4-7.

Lumajang. Diharapkan data yang diperoleh dapat dideskripsikan secara komprehensif dan tuntas sesuai dengan fokus penelitian.

Penelitian ini termasuk jenis studi kasus yang menggunakan rancangan multisitus (*multy-site studies*). Inti dari penelitian studi kasus, menurut Robert K. Yin, adalah untuk menjelaskan suatu program atau ide dengan merinci alasan, pelaksanaan, dan hasilnya.²⁰⁹ Mengikuti rekomendasi Bogdan, desain studi multi-kasus digunakan karena penelitian mencakup lebih dari satu subjek.²¹⁰ Dalam studi multi situs, peneliti mengamati banyak subjek dalam upaya untuk membuat perbandingan di antara subjek-subjek tersebut. Perbandingan tersebut mencakup persamaan dan perbedaan. Subjek yang diperbandingkan haruslah sebanding atau serupa sifatnya. pertanggungjawaban ilmiah tentang kaitan yang logis antara topik penelitian, pengumpulan data yang relevan, dan analisis data penelitian merupakan upaya yang ingin dicapai dari desain studi multisitus.

Menurut Creswell, penelitian yang menggunakan banyak situs untuk mengumpulkan data merupakan contoh hubungan suatu kasus dengan suatu peristiwa dari obyek yang diteliti berkaitan dengan suatu kejadian baik sendiri maupun bagian dari komunitas.²¹¹ Kejadian yang diamati adalah manajemen SDM dosen sebagai upaya pengembangan mutu mahasiswa di IAI Al Qodiri

²⁰⁹Robert K Yin mengemukakan : “*The essence of case study, the central tendency among all types of case study, is that tries to illuminate a decision or set of decision; why they where taken, how they were implement and with what result*”. Robert K.Yin, *Case Study Research and Application; Design and Methods Sex Edition*, (Los Angeles; Sage Publication, 2018), 44.

²¹⁰Bogdan menyatakan sebagai berikut; “*When researches study two or more subjects , settings, or depositories of data they are usually doing what we call multi-case studies*. Lihat Robert C. Bogdan, (et.al), *Qualitative Research For Education; An Introduction To Theory And Methods* , (London; Allyn and Bacon Inc., 1998), 62.

²¹¹J. W. Cresswell dan J. D. Creswell ..37-38

Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang. Creswell menyatakan bahwa studi kasus harus mencakup fitur-fitur berikut:

1. Memilih dan mengidentifikasi kasus untuk suatu studi.
2. Sistem yang dimaksud terikat lokasi dan waktu.
3. Studi kasus mengumpulkan data dari berbagai sumber untuk membangun gambaran yang lengkap dan komprehensif tentang bagaimana suatu peristiwa ditanggapi.
4. Peneliti akan meluangkan waktu untuk menggambarkan konteks atau setting melalui studi kasus.²¹²

Dalam studi kasus ini, kami melihat bagaimana perguruan tinggi mengelola dosennya (melalui perencanaan, pemberdayaan, kompensasi, dan evaluasi) sebagai upaya pengembangan mutu mahasiswa. Karena peneliti setuju untuk memberikan rincian penting tentang keterkaitan antara kata kunci (*keyword*) dan proses yang memerlukan penjelasan dan pemahaman yang lebih komprehensif, maka dipilihlah studi multisitus. Lebih jauh, studi kasus ini diharapkan dapat memberikan informasi dan hasil yang dapat digunakan untuk membangun konteks penelitian untuk pengembangan studi yang lebih luas dan mendalam.²¹³

Desain penelitian ini adalah multisitus yang menggunakan pengumpulan data alami, yang terkadang dikenal sebagai "*latar alamiah*" (*natural setting*), untuk menyusun temuan penelitian. Baik di IAI Al Qodiri Jember maupun IAI

²¹²J. W. Creswell dan J. D. Creswell. *Qualitative Inquiry And Research Design; Choosing Among Five Tradition*, (London; SAGE Publications, 1998), 36-37.

²¹³Burhan Bungin, *Analisis Data Riset Kualitatif*, (Jakarta; Raja Grafindo Persada, 2005), 23.

Syarifuddin Lumajang merupakan perguruan tinggi berbasis pesantren. Untuk memberikan gambaran yang komprehensif tentang manajemen SDM (perencanaan, pemberdayaan, kompensasi, dan evaluasi) pada dosen di kedua perguruan tinggi tersebut, perlu diungkapkan secara rinci dan mendalam fenomena-fenomena yang terjadi pada setiap fokus yang diteliti. Penelitian ini berpuncak pada "*thesis statement*" atau hasil formal yang didasarkan pada penekanan yang diteliti dan mencakup berbagai topik.

Penelitian studi multisitus ini, tahap-tahap yang hendak dijalankan dalam penelitian, yaitu antara lain 1) mengumpulkan data dalam situs pertama, yakni IAI Al Qodiri Jember. Penelitian dilaksanakan hingga dalam jenjang kejenuhan data, serta sampai dilaksanakan penggolongan untuk topik dalam mencari konsepsi tematik mengenai perencanaan, pemberdayaan, kompensasi dan evaluasi dosen, 2) melakukan pengamatan untuk situs kedua, yakni IAI Al Qodiri Jember. Penelitian pun dilaksanakan hingga jenjang kejenuhan data. Setelah itu, disusun proposisi temuan penelitian pada masing-masing situs.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian pertama dilakukan IAI Al Qodiri Jember adalah salah satu PTKIS yang berada dibawah naungan Yayasan PP. Al Qodiri 1 Jember. Kampus ini terletak di Jl. Manggar 139 A kelurahan gebang Kec. Patrang Kab. Jember. Nama Rektornya adalah Dr. KH. Asmad Hanisy, M.M. Lokasi penelitian kedua di IAI Syarifuddin Lumajang adalah salah satu PTKIS yang berada di Lumajang di bawah naungan Yayasan PP. Syarifuddin Lumajang.

Kampus ini terletak di Desa Wonorejo Kec. Kedungjajang Kab. Lumajang. Nama Rektornya adalah Drs. KH. Satuyar Mufidz, M.A.

Kedua lembaga ini merupakan perguruan tinggi berbasis pesantren yang berkembang di Jawa Timur. Integrasinya perguruan tinggi dengan pesantren menjadi salah satu alasan utama dipilihnya kedua lokasi ini sebagai tempat penelitian. Penelitian berlandaskan dengan pemilihan analogi dari situs, dengan jalan menyeleksi perguruan tinggi berbasis pesantren berdasarkan karakteristik kasus sebagai berikut:

1. Perguruan tinggi ini memiliki komitmen dalam manajemen SDM.
2. Perguruan tinggi ini termasuk dalam kategori berbasis pesantren.
3. Perguruan tinggi memiliki komitmen dalam pengembangan mutu mahasiswa.

Berdasarkan observasi perguruan tinggi ini memiliki komitmen dalam manajemen dosen dibuktikan sudah memiliki dosen prodi yang sesuai dengan keahliannya dan memiliki dosen tersertifikasi yang terus bertambah. Saat ini IAI Al Qodiri memiliki dosen tetap berjumlah 51. Dari 51 dosen masih 17 dosen yang sudah sertifikasi. Dalam perkembangannya perguruan tinggi ini mengalami perkembangan dari sisi peningkatan jumlah mahasiswa baik yang menetap di pesantren atau tidak. Saat ini memiliki 1274 mahasiswa aktif di PD-DIKTI dan sudah memiliki lulusan (alumni) selama 3 tahun terakhir berjumlah 748. Sedangkan IAI Syarifuddin Lumajang memiliki dosen tetap berjumlah 42. Dari 42 dosen masih 18 dosen yang sudah sertifikasi. Dalam perkembangannya perguruan tinggi ini mengalami perkembangan dari sisi peningkatan jumlah

mahasiswa baik yang menetap di pesantren atau tidak. Mahasiswa aktif di PD-DIKTI sejumlah 1283 dan sudah memiliki lulusan (alumni) dalam tiga tahun terakhir berjumlah 718.

C. Kehadiran Peneliti

Menurut Creswell, peneliti adalah instrumen terpenting dalam penelitian kualitatif, oleh karena itu sangat penting bagi peneliti untuk hadir langsung di lokasi penelitian. Wawancara mendalam, studi dokumen, dan atau mewawancarai informan adalah beberapa cara peneliti kualitatif mengumpulkan data.²¹⁴ Dalam kajian ini, peneliti berperan ganda: *pertama*, sebagai perencana yang memiliki pengetahuan luas tentang fokus yang diteliti; *kedua*, sebagai pengumpul data; *ketiga*, sebagai analis data yang terkumpul; dan *keempat*, sebagai peneliti yang melaporkan hasil temuan pada kedua lembaga, khususnya pada bidang fokus penelitian manajemen SDM sebagai upaya pengembangan mutu mahasiswa.

Peneliti menyusun instrumen untuk memudahkan pengumpulan data dari informan atau observasi lapangan sebelum terjun ke lapangan untuk melakukan wawancara dan observasi. Peneliti menyediakan instrumen ini sebagai alat bantu pengumpulan data untuk penelitian. Dokumen disusun oleh peneliti sebagai panduan untuk melakukan wawancara mendalam di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang, dengan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan manajemen SDM (perencanaan, pemberdayaan, kompensasi, dan

²¹⁴J. W. Creswell dan J. D. Creswell *Research Design: Qualitative, ...* 257.

evaluasi) pada dosen di kedua perguruan tinggi dan pengembangan mahasiswa dari kedua tempat tersebut.

Berkaitan dengan hal itu, peneliti menentukan tahap-tahap prapenelitian antara lain a) saat masuk ke lokasi, peneliti sebelumnya meminta izin pada rektor, b) peneliti menghadap ke para Warek, Ketua LPM, dosen, dan mahasiswa dengan bergiliran, mengenalkan dirinya dan menyampaikan tujuannya kemunculan peneliti, c) peneliti menyusun rencana aktivitas sesuai perjanjian dengan subjek peneliti, d) peneliti berkunjung dalam rangka menghimpun data berdasarkan waktu yang sudah disetujui.

D. Subjek Penelitian

Informan yang dapat memberikan informasi primer kepada peneliti untuk menemukan data yang peneliti butuhkan. Informan memainkan peran penting dalam penelitian ini. Semua informan dipilih secara khusus menggunakan teknik *purposive sampling* yang bertujuan berdasarkan asumsi peneliti tentang tingkat keahlian mereka di lapangan.²¹⁵ Dalam penelitian ini, kami menggunakan *purposive sampling* yang bertujuan untuk mengumpulkan data dari berbagai sumber dan strukturnya. Menurut Moleong, tujuan *purposive sampling* adalah untuk menemukan informasi yang menjadi dasar teori dan desain yang dihasilkan. Dengan demikian, sampel yang bertujuan (*purposive sampling*) digunakan sebagai pengganti sampel acak dalam penelitian kualitatif.²¹⁶

²¹⁵ Abd. Muhith, Rachmad B., dan Amirul W., *Metodologi Penelitian*. (Bildung, Jogyakarta, 2020), 58.

²¹⁶ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Ramaja Rosda Karya, 2010), 224.

Mekanisme ini memanfaatkan informan yang secara langsung memahami dan kompeten untuk berbicara tentang subjek atau dikenal memiliki pemahaman luas tentang fokus manajemen SDM pada dosen yang berkaitan dengan pengembangan mutu mahasiswa perguruan tinggi. Dengan menggunakan teknik ini, peneliti dapat mencari lebih banyak sumber yang dapat membantu mengungkap data yang dibutuhkan, tergantung pada penekanan penelitian, jika sumber data yang telah dikumpulkan masih belum mencukupi.

Untuk mendapatkan informasi yang dapat dipercaya (valid) di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang peneliti memilih informan berdasarkan pada pemahaman pada kriteria fokus penelitian dan pemenuhan kriteria berikut:

- 1) Mereka yang masih aktif berkecimpung di bidang studi tersebut sebagian besar berminat pada manajemen dosen dan pengembangan mutu mahasiswa.
- 2) Mereka yang mau terlibat dalam penggalan data penelitian tentang manajemen dosen dan pengembangan mutu mahasiswa.
- 3) Mereka menyampaikan informasi secara obyektif tentang manajemen dosen dan pengembangan mutu mahasiswa.

Peneliti berusaha menjaga kualitas dan keaslian data (kevalidan) yang dikumpulkan dan dihasilkan dengan menentukan kriteria yang disebutkan di atas. Informan dipilih secara khusus menggunakan teknik *purposive sampling* yang bertujuan berdasarkan asumsi peneliti tentang tingkat keahlian mereka di dalam bidang manajemen dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa, Adapun informannya adalah:

- 1) Rektor, Dr. KH. Asmad Hanisy, S.Pd.I., MM (Rektor IAI Al Qodiri Jember) dan Drs. KH. Satuyar Mufid, M.A. (Rektor IAI Syarifuddin Lumajang). Berperan sebagai pembuat kebijakan, pemegang kendali dan inisiator pada manajemen dosen dan pengembangan mutu mahasiswa.
- 2) Para Wakil Rektor, Dr. Zainal Arifin, M.Pd (Warek), Fathor Rahman, M.Pd.I. (Warek 2), Dr. Nurul Anam, M.Pd. (Warek 3) IAI Al Qodiri Jember dan Dr. H. Muhammad Masyhuri, M.A. (Warek 1), Haidar Idris, M.Th.I. (Warek 2), Dr. Muhammad Darwis, M.Pd.I. (Warek 3) IAI Syarifuddin Lumajang, karena berperan melaksanakan membuat, melaksanakan dan mengevaluasi program-program tri dharma dalam manajemen sumber dosen dan pengembangan mutu mahasiswa.
- 3) Ketua LPM, Muhamad Ansori, M.Pd.I.(Ketua LPM IAIQ) dan Ihya' Ulumuddin, S.Pd.I., M.Ag. (Ketua LPM IAIS), karena berperan sebagai pelaksana penjaminan mutu di perguruan tinggi.
- 4) Ketua LP2M, Achmad Iqbal, M.Fill (Sekretaris LP2M IAIQ) dan Moch. Mahsun, S.Kom., M.T. (Ketua LP3M IAIS) karena berperan sebagai pelaksana kegiatan penelitian dan pengabdian di perguruan tinggi.

Selain itu Peneliti juga menggunakan teknik *snowball sampling* untuk memilih dan menentukan informan setelah mengetahui siapa mereka. Metode ini didasarkan pada gagasan bahwa, seperti bola salju, semakin menggelinding, semakin besar bola salju tersebut.²¹⁷ Bila pewawancara mendapat tanggapan yang sama dari sejumlah informan utama, maka seolah-olah mereka telah

²¹⁷Burhan B., *Analisis Data Pen. Kualitatif*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 34.

mencapai titik jenuh dan proses pengumpulan data telah tuntas, dengan kata lain, tidak ada lagi informasi yang dianggap baru. Subjek yang ada dari *purposif sampling* di atas telah memberikan rujukan untuk merekrut informan lain yang diperlukan untuk penelitian ini, mereka adalah:

- 1) Dosen, Abdul Mun'im, S.Esy, M.E. (Dosen IAIQ) dan Indra Hidayatulloh, M.E. dan Nurhafidz Ishari, M.Pd.I. (Dosen IAIS), alasannya subyek yang terlibat langsung dalam manajemen dosen dan pembelajaran mahasiswa yang berdampak pada mutu mahasiswa.
- 2) Mahasiswa, Alfin Al Zamroni dan Figiyatul Afidah (mahasiswa IAIQ) dan Firman dan Tasya Wuri (mahasiswa IAIS) subjek berperan sebagai sasaran dalam pembelajaran dosen dan berdampak pada mutu mahasiswa
- 3) Alumni, Ispiyanto, S.Pd. (alumni IAIQ) dan Alvin Dian Pramuja, S.Sos. (alumni IAIS) subjek berperan sebagai sasaran dalam pengembangan mutu mahasiswa.

E. Sumber Data

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang mendapatkan datanya dari para informan melalui perkataan serta tindakan informan yang diperoleh secara verbal dengan wawancara dalam bentuk tertulis melalui analisa dokumen atau respon survei. Adapun data yang dikaji oleh peneliti ada dua jenis yaitu 1) *data primer* dan 2) *data sekunder* serta data tambahan lainnya yang diperoleh melalui

hasil wawancara, observasi, video, gambar, maupun dokumen-dokumen perorangan, memorandum dan dokumen resmi.²¹⁸

Dalam penelitian kualitatif, sumber data ada dua macam yaitu data primer dan data sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pencari data. Jadi, data primer diperoleh langsung dari informan penelitian terkait informasi data tentang manajemen SDM (perencanaan, pemberdayaan, kompensasi dan evaluasi) pada dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa. Sedangkan data sekunder yaitu sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data.

Data sekunder dalam penelitian ini dapat diperoleh peneliti melalui beragam sumber yang mencakup: notulen rapat terkait manajemen dosen dan pengembangan mutu mahasiswa, berita kampus, dokumen-dokumen resmi maupun dari Website IAI Al Qodiri dan IAI Syarifuddin untuk melengkapi informasi yang diinginkan.

Sumber data merupakan informasi utama yang harus diperoleh peneliti dari sumber yang tepat sasaran, karena jika data diperoleh dari orang yang salah maka data yang dihasilkan dianggap tidak relevan dengan fokus yang dikaji. Sumber data primer dalam penelitian ini berasal dari kata-kata informan, tindakan serta data tambahan lainnya dalam dokumen terkait manajemen dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren.

²¹⁸Robert C. Bogdan dan San R. Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methode*, (Boston Allyn and Bacon, 1982), 2-3

Peneliti dalam penelitian bertindak sebagai instrumen kunci (*the key instrument*), yang terlibat langsung secara aktif dalam proses mengumpulkan data di lokasi penelitian. Dengan demikian kepekaan peneliti terhadap segala stimulus dari lingkungan bermakna sebagai keharusan. Adapun Sumber data primer dalam penelitian ini adalah beberapa informan meliputi 22 orang, yang terdiri dari Rektor, Wakil Rektor, Dekan, Dosen, Mahasiswa dan Alumni. Pemilihan informan karena semua terlibat langsung dalam manajemen dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa. Mereka memahami proses manajemen dosen dan pengembangan mutu mahasiswa perguruan tinggi di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang.

F. Teknik Pengumpulan Data

Berikut ini adalah beberapa teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Observasi Partisipan (*Participant Observation*)

Salah satu teknik pengumpulan data penelitian yang mendasar adalah observasi. Observasi dilakukan untuk meneliti fenomena yang menarik yang sistematis dan disengaja dalam pengumpulan data dengan memanfaatkan semua indra, terutama penglihatan dan pendengaran.²¹⁹ Semua perekaman, pengamatan, penglihatan, dan pendengaran untuk penelitian ini terjadi di lapangan.²²⁰ Peneliti menggunakan teknik observasi dengan membuat catatan di lapangan tentang tindakan dan perilaku orang-orang di lokasi penelitian.

²¹⁹ Lisa M. Given, *The Sage Encyclopedia Of Qualitative Research Methods*, (London: SAGE Publications, Inc, 2008), 573.

²²⁰ Roger S. Dan Victor J., *Data Collection And Analysis*, (London: SAGE, Publication Inc, 2006), 57.

Pendekatan observasi tidak terstruktur atau semi-terstruktur dapat digunakan, berdasarkan sejumlah pertanyaan penelitian. Peneliti mendokumentasikan tindakan mereka di lokasi penelitian dalam catatan lapangan. Peneliti menawarkan pertanyaan-pertanyaan umum kepada orang-orang untuk mendorong tanggapan bebas, ini adalah model observasi terbuka.²²¹

Keterlibatan peneliti dalam aktivitas rutin orang-orang yang diteliti atau disurvei merupakan komponen utama dari *participant observation* (observasi berperan serta), sebuah teknik pengumpulan data dalam bidang studi ini. Dengan berpartisipasi aktif dalam observasi, kita dapat memastikan bahwa data yang kita kumpulkan bersifat komprehensif, jelas, dan cukup terperinci untuk memahami signifikansi setiap perilaku yang terlihat.²²² Pendekatan sistematis digunakan dalam *participant observation*. Observasi terencana pada waktu, tempat, dan hal-hal yang diobservasi. Karena peneliti tahu persis apa yang ingin mereka lihat, observasi terorganisasi adalah cara yang tepat. Peneliti menggunakan instrumen penelitian yang tervalidasi dan andal saat melakukan observasi.²²³

Tingkat keterlibatan dalam *participant observation* dalam penelitian ini tergolong sedang. Dengan mempertahankan tingkat keterlibatan yang wajar, baik peneliti maupun subjek mampu mempertahankan peran mereka masing-masing sebagai pengamat dan partisipan. Peneliti menggunakan observasi

²²¹ J. W. Creswell dan J. D. Creswell. *Research Design: Qualitative*, 262.

²²² Sugiyono, *Metode Pen. Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 145.

²²³ Sugiyono, 145.

partisipan dalam beberapa tugas pengumpulan data, tetapi tidak semua.²²⁴ Oleh karena itu, peneliti melakukan sendiri semua pengamatan dalam penelitian ini untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang signifikansi setiap tindakan dan perilaku dalam pelaksanaan manajemen dosen. Kegiatan yang dimaksud dalam pengamatan mulai proses melalui rapat-rapat perencanaan program, pemberdayaan dosen, kompensasi dosen evaluasi dan pembinaan dosen dan kegiatan-kegiatan akademik dan non akademik yang terjadi sebagai upaya pengembangan mutu mahasiswa pada IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang.

Tabel 3.1

Hasil Observasi di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang.

No	Fokus	Hasil Observasi
1	Perencanaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengamati catatan proses perencanaan dosen dalam upaya mengembangkan mutu mahasiswa pada rapat pertemuan pada kedua kampus. 2. Mengamati catatan pihak yang terlibat dalam upaya mengembangkan mutu mahasiswa.
2	Pemberdayaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengamati catatan proses pemberdayaan dosen dalam upaya mengembangkan mutu mahasiswa 2. Mengamati proses pemberdayaan dosen dalam pengembangan mutu mahasiswa
3	Kompensasi dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengamati catatan proses kompensasi dosen dalam upaya mengembangkan mutu mahasiswa

²²⁴Abd. Muhith, Baitulah, dan Wahid, *Metodologi Penelitian*, 72.

		2. Mengamati bentuk kompensasi pemberdayaan dosen dalam upaya mengembangkan mutu mahasiswa
4	Evaluasi dosen dalam dalam mengembangkan mutu mahasiswa	1. Mengamati catatan proses evaluasi dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa 2. Mengamati kriteria penilaian evaluasi dosen dalam pengembangan mutu mahasiswa

Sumber: data primer diolah, 2024.

2. Wawancara Mendalam (*Indepth Interview*)

Tujuan utama melakukan wawancara mendalam adalah untuk mendapatkan wawasan tentang motivasi subjek penelitian untuk berpartisipasi dalam penelitian, yaitu tingkat keingintahuan dan kapasitas empati mereka terhadap orang lain. Bila peneliti ingin mendapatkan detail mendalam dari narasumbernya, dalam melakukan studi pendahuluan dalam menemukan permasalahan yang diteliti, maka wawancara merupakan cara yang tepat untuk mengumpulkan data.²²⁵ Harus ada pedoman khusus untuk dalam melakukan wawancara mendalam.

Dalam hal ini, peneliti menggali pemikiran dan ide informan dengan menggunakan gaya wawancara semi-terstruktur sebagai upaya untuk mengungkap kesulitan dengan lebih bebas. Gaya pertanyaan ini memungkinkan fleksibilitas dalam menanggapi konteks dengan tetap menjaga objektivitas dan konsentrasi. Dalam hal ini, pertanyaannya adalah tentang peran manajemen dosen dalam meningkatkan mutu mahasiswa dari IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang. Untuk menjaga agar

²²⁵Sugiyono. *Metode Penelitian*, 157.

data tetap asli dan bebas dari bias peneliti, peneliti harus benar-benar mengikuti fokus penelitian yang dinyatakan, seperti menggunakan aturan wawancara sebagai referensi selama wawancara dan membuat penyesuaian berdasarkan sumber data.

Untuk mendokumentasikan data wawancara, peneliti menggunakan kombinasi rekaman audio dan catatan.²²⁶ Hal ini memudahkan peneliti agar data yang diperoleh selama wawancara aman tersimpan. Peneliti sering memanfaatkan pedoman wawancara yang telah disiapkan sebelumnya. Penyusunan pedoman wawancara didasarkan pada banyak komponen penting dari pertanyaan, termasuk yang berikut: pendahuluan, pertanyaan isi wawancara dengan probe, dan penutup.²²⁷

Data dikumpulkan menggunakan pendekatan wawancara sesuai dengan fokus penelitian, khususnya: 1) Informasi tentang perencanaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi, 2) Informasi tentang pemberdayaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi, 3) Informasi tentang kompensasi dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi, 4) Informasi tentang evaluasi dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi.

²²⁶Cresswell mengatakan *Researchers record information from interviews by making handwritten notes, by audiotaping, or by videotaping*". J. W. Cresswell dan J. D. Creswell. *Research Design: Qualitative*, 266.

²²⁷J. W. Cresswell dan J. D. Creswell, 266.

3. Dokumentasi

Dalam penelitian kualitatif peneliti dapat mengumpulkan dokumen sebagai data pendukung penelitian kualitatif. Dokumen tersebut mungkin bersifat publik (seperti notulen rapat, laporan resmi, atau surat kabar) atau pribadi (seperti surat, buku harian, atau jurnal) tergantung pada konteksnya.²²⁸ Untuk melengkapi temuan penelitian, metode ini melibatkan menelaah dokumen yang relevan dengan topik penelitian.

Dokumen dalam penelitian ini bisa berupa catatan-catatan, buku harian, editorial surat kabar, website resmi IAI Al Qodiri Jember bisa lihat melalui link: <https://iaiq.ac.id/> dan website resmi IAI Syarifuddin Lumajang yaitu: <https://iaisyarifuddin.ac.id/> ataupun foto-foto kegiatan.²²⁹ Teknik dokumentasi memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data langsung dari lapangan. Data tersebut berkaitan dengan laporan hasil kegiatan, rekaman, foto, aturan, dan data lainnya sesuai dengan penelitian.

Tujuan dari dokumentasi mendukung pengumpulan data dalam penelitian ini adalah untuk menyediakan informasi yang dapat digunakan para dosen untuk meningkatkan mutu mahasiswa perguruan tinggi dan oleh peneliti lain di bidang tersebut untuk menginformasikan pekerjaan mereka. Informasi berikut diperlukan untuk teknik dokumentasi: 1) Profil perguruan tinggi pondok pesantren IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang; 2) Struktur organisasi perguruan tinggi pondok pesantren IAI Al

²²⁸J. W. Creswell dan J. D. Creswell, *Research Design*, 266.

²²⁹Guba, E.G. & Lincoln, Y.S, *Naturalistik Inquiri*, (London: Bavary Hills, 1985), 12.

Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang; dan 3) Data dosen, mahasiswa, dan alumni perguruan tinggi.

G. Analisis Data

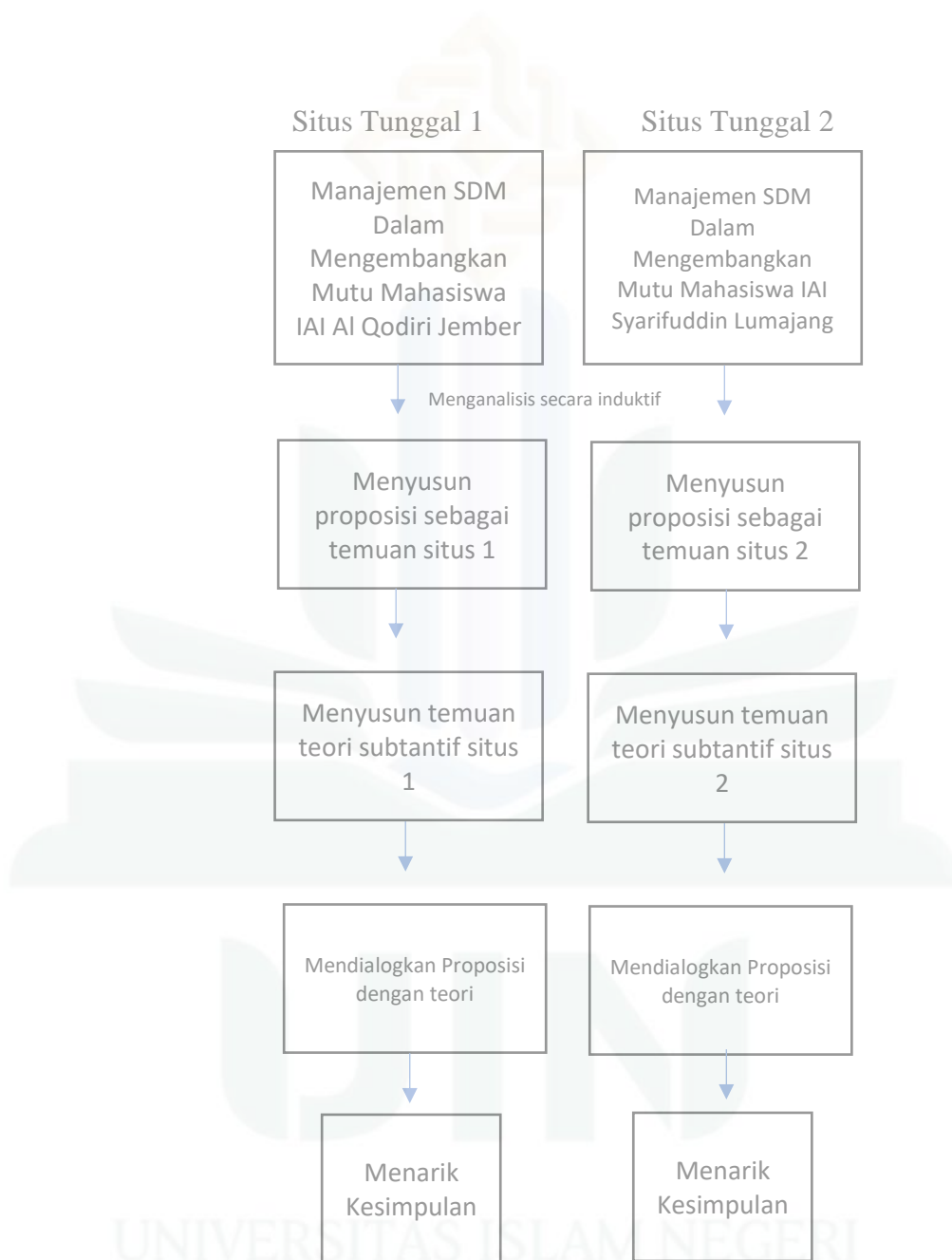
Untuk melakukan analisis data, peneliti mesti terlebih dahulu bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan mengungkap pola, menentukan apa yang esensial dan apa yang dapat dipelajari, dan akhirnya memutuskan apa yang dapat disajikan kepada orang lain.²³⁰

Analisis data yang dipakai peneliti, yaitu sebagai berikut:

a. Analisis Data Situs Tunggal

Analisis diawali dari mengkaji semua data yang sudah terhimpun dari beragam metode yang sudah dijalankan, yakni interview, pengamatan serta studi dokumen yang sudah dirangkum peneliti di catatan lapangan. Desain analisis data tunggal bisa diperlihatkan dalam desain dibawah ini:

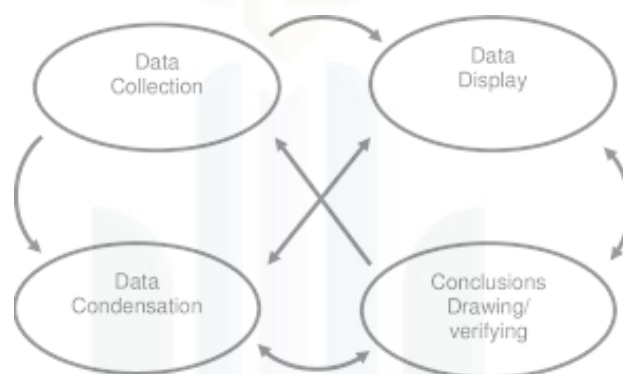
²³⁰ L. J. Moelong, *Metode Penelitian*, 248.



Gambar 3.1 Langkah-Langkah Analisis Data Lintas Situs Tunggal

Data tentang manajemen SDM dalam mengembangkan mutu mahasiswa di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang disajikan dalam analisis. Pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan/verifikasi simpulan merupakan tiga bagian analisis data model interaktif menurut teori

Miles, Huberman, dan Saldana yang digunakan peneliti.²³¹ Dapat diilustrasikan sebagai berikut:



Gambar 3.2
Analisis Model Interaktif Milles dan Huberman²³²

Berikut ini adalah fase-fase analisis yang membentuk alur analisis model analisis interaktif Miles & Huberman, seperti yang terlihat pada grafik di atas:

1. Pengumpulan Data (*Data Colection*)

Data mentah terkait manajemen SDM (perencanaan, pemberdayaan, kompensasi dan evaluasi dosen) pada dalam mengembangkan mutu mahasiswa yang diperoleh dari lokasi penelitian secara langsung berhubungan dengan tahap ini, karena melibatkan pemilihan, pemusatan, penyederhanaan, dan pengabstraksian. Tujuan dari menganalisis data yang terkumpul tadi adalah untuk mengidentifikasi aspek terpenting dari manajemen SDM (perencanaan, pemberdayaan, kompensasi dan evaluasi dosen) pada dalam mengembangkan mutu mahasiswa IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang.

²³¹Matthew B. Miles , A. M.Huberman, dan J. Saldana, *Qualitative data analysis: a methods sourcebook, Third edition*, (London: SAGE Publications, Inc., 2014), 18.

²³² Matthew B. Miles , A. M. Huberman, ... 18.

Setelah data diperiksa kemudian dimasukkan ke dalam format penyusunan laporan (analisis) yang telah disiapkan, langkah selanjutnya adalah menyajikannya secara terperinci dan sistematis dari manajemen dosen mulai *perencanaan, pemberdayaan, kompensasi* dan *evaluasi* dosen pada IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang. Harus ada pemeriksaan yang lebih menyeluruh atas keabsahan data tadi. Setelah itu dilanjutkan ke tahap penarikan kesimpulan sementara jika ternyata data yang telah diberikan telah diuji dengan benar dan tepat.²³³ Meskipun demikian, re-kondensasi dapat dilakukan daripada menarik kesimpulan jika ditemukan bahwa data yang diberikan tidak tepat. Dalam keadaan ini, informasi baru dapat dikumpulkan.

2. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Kondensasi data adalah tindakan proses penyeleksian, pemokusan sejumlah informasi yang ditemukan dalam sumber empiris seperti catatan lapangan tertulis, wawancara, transkrip, dokumen, dan sebagainya dengan memilih, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi, dan/atau mengubahnya.²³⁴ Kondensasi data menurut peneliti adalah teknik analisis yang membantu menyempurnakan, mengkategorikan, mempersempit, mengatur data untuk mengembangkan, memverifikasi dan memvalidasi temuan akhir terkait manajemen dosen dalam mengembangkan mutu

²³³ Miles dan Huberman, *Qualitatif Data*, 21-23.

²³⁴ Miles mengatakan “*Data condensation refers to the process of selecting, focusing, simplifying, abstracting, and/or transforming the data that appear in the full corpus (body) of written-up field notes, interview transcripts, documents, and other empirical materials. By condensing, we’re making data stronger*”. Miles, Huberman dan Saldana, *Qualitative Data*, 18.

mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang.

Dalam penelitian ini kondensasi data upaya mengorganisasikan dan mengkategorikan data berdasarkan fokus penelitian yaitu manajemen SDM mulai *perencanaan, pemberdayaan, kompensasi* dan *evaluasi* dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa. Dengan demikian, data tersebut terstruktur untuk menjawab pertanyaan penelitian, sebagaimana disebutkan sebelumnya. Pengembangan mutu mahasiswa pondok pesantren di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang merupakan tujuan utama penelitian ini.

3. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data adalah serangkaian suatu hal yang terorganisir, kumpulan informasi terkompresi memudahkan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Pemahaman yang diperoleh dari penyajian data studi ini dapat membuka jalan bagi analisis lebih lanjut. Representasi visual data seperti matriks, grafik, bagan, dan korelasi antarkategori digunakan dalam penelitian kualitatif.²³⁵ Pada masa lampau, menulis adalah cara paling umum untuk menyajikan data kualitatif.²³⁶ Data lebih mudah dipahami melalui penyajian apabila data tersebut disusun berdasarkan pola hubungan.²³⁷

²³⁵ “Data display is an organized, compressed assembly of information that allows conclusion drawing and action”. Miles, Huberman dan Saldana, *Qualitative Data*, 18.

²³⁶ “The most frequent form of display for qualitative data in the past has been extended text”. Miles, Huberman dan Saldana, *Qualitative Data*, 18

²³⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian*, 249.

Hasil penelitian ini terkait manajemen dosen mulai *perencanaan, pemberdayaan, kompensasi* dan *evaluasi* dalam mengembangkan mutu mahasiswa IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang disajikan, setelah data diringkas dan disusun menjadi teks naratif atau deskripsi dengan bantuan visual seperti bagan dan grafik yang mempermudah peneliti memahaminya. Sesuai dengan fokus penelitian di bidang *perencanaan, pemberdayaan, kompensasi, dan evaluasi dosen* dalam mengembangkan mutu mahasiswa. Untuk mempermudah dalam memahaminya data tersebut disajikan secara sistematis melalui matriks, grafik, bagan, dan hubungan antarkategori.

4. Penarikan Simpulan/ Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Kesimpulan dan verifikasi merupakan bagian terakhir dari analisis data. Analisis kualitatif mulai menguraikan makna awal pengumpulan data, analisis kualitatif menafsirkan apa yang dimaksud dengan mencatat pola, penjelasan, sebab akibat alur, dan proposisi.²³⁸ Peneliti pada level ini melakukan penarikan kesimpulan dan mengujinya menggunakan teori yang berlaku. Hasil penelitian dalam bentuk disertasi ini merupakan pengujian kesimpulan dihubungkan dengan data awal terkait manajemen SDM mulai *perencanaan, pemberdayaan, kompensasi* dan *evaluasi* dosen melalui aktivitas *member check*. Untuk mendapatkan hasil penelitian terkait ini, prosedur pemeriksaan validitas untuk temuan harus terlebih dahulu mengonfirmasi temuan

²³⁸Miles mengatakan: “*The third stream of analysis activity is conclusion drawing and verification. From the start of data collection, the qualitative analyst interprets what things mean by noting patterns, explanations, causal flows, and propositions*”. Miles, Huberman dan Saldana, *Qualitative Data*, 19.

sementara. Tahapan demikian dilakukan guna menyusun temuan formal dari penelitian yang dilakukan. Tentu, maksudnya adalah temuan temuan teoritis maupun praksis yang dihasilkan dari proses yang sejak awal dilakukan..

Adapun tahapan dalam analisis data ini ada dua tahapan yaitu, *pertama*, analisis kasus individu terkait manajemen dosen mulai *perencanaan, pemberdayaan, kompensasi* dan *evaluasi* yang terjadi di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang. Tahap ini melibatkan analisis di setiap lokasi studi, diikuti oleh interpretasi data lapangan dengan menggunakan model Milles, Huberman, dan Saldana yang disebutkan di atas. Menurut Robert K. Yin, salah satu cara untuk menganalisis data dari studi kasus adalah dengan mematuhi asumsi teoritis yang berfungsi sebagai arah penelitian dan membuat rencana pengumpulan data yang memungkinkan seseorang untuk memprioritaskan teknik analisis yang relevan.²³⁹

Kedua, dengan menggunakan pemeriksaan data lintas kasus (*cross case analysis*). Tujuan dari penggunaan analisis data lintas kasus adalah untuk mengintegrasikan dan membandingkan hasil dari situasi yang berbeda yakni manajemen SDM mulai *perencanaan, pemberdayaan, kompensasi* dan *evaluasi* dosen yang terjadi di IAI Al Qodiri Jember dengan IAI Syarifuddin Lumajang. Berikut ini adalah langkah-langkah yang dilakukan peneliti dalam analisis data lintas kasus: a) merumuskan hipotesis berdasarkan temuan lapangan untuk menjawab pertanyaan penelitian tentang perencanaan, pemberdayaan, kompensasi, dan evaluasi dosen dalam mengembangkan

²³⁹ Robert K. Yin, *Studi Kasus*, 136.

kualitas mahasiswa di setiap lokasi (IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang) b) membandingkan dan mengintegrasikan temuan teoritis dari kedua lokasi sebagai kesimpulan sementara c) merumuskan temuan teoritis menggunakan analisis lintas lokasi sebagai kesimpulan akhir dalam penelitian ini.

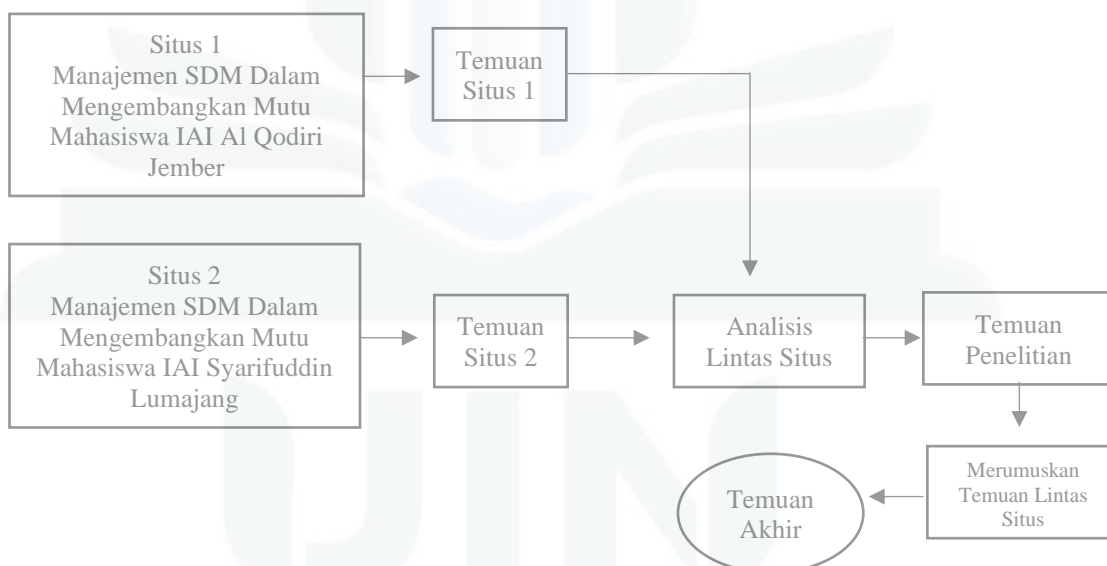
b. Analisis Lintas Situs

Analisis data lintas situs diartikan menjadi tahap perbandingan penemuan yang didapatkan dari tiap-tiap situs, serta menjadi tahap menyelaraskan di antara situs. Diawal penemuan yang didapatkan di IAI Al Qodiri Jember, dirancang klasifikasi serta topik, dianalisis dengan induktif konseptual, serta disusun paparan naratif yang terstruktur dapat kemudian diperluas sebagai teori substansif. Rancangan usulan serta teori substantif pertama kemudian dianalisis menggunakan teknik perbandingan pada rancangan usulan serta teori substantif kedua (di IAI Syarifuddin Lumajang).

Perbandingan dipakai untuk mencari ketidaksamaan ciri-ciri dari tiap situs selaku konsepsi teoretik sesuai ketidaksamannya. Analisis data kedua situs itu menjadi penemuan sesaat dalam langkah terakhir dilaksanakan analisa dengan simultan dalam membangun serta merancang konsepsi mengenai persamaan dan perbedaan antara situs pertama dengan situs kedua yang sistematis. Serta di dalam tahap itulah dilaksanakan analisa lintas situs dari situs pertama serta kedua melalui metode yang sama. Analisis final tersebut bertujuan dalam merancang konsepsi terstruktur sesuai hasil analisis data serta interpretasi teoretik yang sifatnya naratif berwujud rancangan

usulan lintas kasus yang kemudian dibuat dalam memperluas penemuan teori substantif.

Proses analisis data lintas situs meliputi aktivitas berikut ini: 1) menyusun proposisi sesuai penemuan situs pertama serta berlanjut ke situs kedua; 2) melakukan perbandingan serta menyelaraskan penemuan teoretik dari keduasitus penelitian; 3) menyusun kesimpulan teoretik sesuai analisis lintas situs menjadi penemuan akhir dari keduasitus penelitian.²⁴⁰ Aktivitas analisis data lintas situs digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.3 Kegiatan Analisis Data Lintas Situs

H. Keabsahan Data

Data penelitian yang valid, dapat dipercaya, dan objektif merupakan dasar utama penelitian kuantitatif. Validitas suatu penelitian dapat didefinisikan sebagai sejauh mana kekuatan yang dinyatakan oleh peneliti konsisten dengan

²⁴⁰Robert K. Yin, *Case Study Research: Design And Methods*. (California: Sage Publication, 2009)

data yang sebenarnya dikumpulkan dari objek penelitian. Oleh karena itu, agar data dianggap asli, data tersebut harus "*tidak berbeda*" dari data yang benar-benar terjadi di objek penelitian dan data yang dilaporkan oleh peneliti.²⁴¹ Bila dua orang peneliti atau lebih yang meneliti topik yang sama menghasilkan data yang sama, bila peneliti yang sama menghasilkan data yang sama pada berbagai waktu, atau bila sekumpulan data tidak menunjukkan perbedaan ketika dibagi dua, perspektif positivis (kuantitatif) menganggap data tersebut dapat dipercaya.²⁴²

Mengikuti rekomendasi Lincoln dan Guba, penelitian ini menetapkan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas sebagai kriteria untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas data tentang manajemen dosen dalam mengembangkan kualitas mahasiswa.²⁴³ Kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas, digunakan oleh peneliti untuk menilai validitas data dalam penelitian ini.

1. Kredibilitas

Keandalan data dinilai dengan ukuran ini. Agar aspek kebenaran (*The Truth Value*) dalam penelitian ini dipercaya, maka temuan penelitian dapat dipenuhi dan dipertahankan. Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif dilakukan dalam penelitian ini. Dengan tujuan peneliti dapat mengetahui apakah temuan penelitian konsisten dengan apa yang terjadi di lapangan, maka peneliti melakukan uji kredibilitas data.

²⁴¹Sugiyono, *Metode Penelitian*, 267

²⁴²Sugiyono, *Metode Penelitian ...*268

²⁴³Y.S. Lincoln & E.G.L Guba, *Naturalistic Inquiry*,... 89.

Menurut Lincoln dan Guba, teknik pemeriksaan data dapat digunakan melalui ; 1) observasi secara terus menerus (*persistent Observation*), 2) Trianggulasi; sumber data, metode dan peneliti lain, 3) Pengecekan anggota (*Member Check*), dan diskusi teman sejawat (*peer reviewing*), 4) Pengecekan kecukupan referensi (*referential Adequacy Checks*).²⁴⁴

a. Observasi yang dilakukan secara terus-menerus.

- 1) Peneliti merupakan orang luar di lokasi penelitian dan memiliki waktu yang relatif sulit untuk mengumpulkan data untuk pengumpulan data yang direncanakan, sehingga memperpanjang jangka waktu penelitian merupakan langkah antisipasi dalam menemukan data manajemen dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa yang akurat dalam penelitian ini.
- 2) Langkah tambahan untuk mengurangi kecerobohan, pencarian data yang tidak bijaksana, dan kesalahan lainnya dapat dilakukan dengan melakukan inspeksi menyeluruh terhadap berbagai tindakan manajemen dosen yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas mahasiswa di lokasi tersebut.

b. Trianggulasi

- 1) Istilah "*trianggulasi sumber data*" mengacu pada praktik membandingkan dan mengevaluasi keandalan data yang dikumpulkan dari banyak sumber. Dengan membandingkan data yang diberikan oleh Dosen dengan data yang dikumpulkan oleh

244 Y.S. Lincoln & E.G.L Guba, *Naturalistic Inquiry*, 90.

Wakil Rektor 1, kita dapat memastikan bahwa data dan informasi yang diperoleh bersifat komprehensif dan benar. Sebagai contoh, kita membandingkan data tentang rencana dosen dalam mengembangkan kualitas mahasiswa IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang.

2) Dalam triangulasi metode, banyak teknik yang digunakan untuk memverifikasi keakuratan data atau informasi yang dikumpulkan. Sebagai contoh, temuan wawancara diperiksa ulang dengan hasil observasi, dan kemudian dengan dokumen terkait. Sebagai contoh, dilakukan perbandingan antara data yang diperoleh melalui studi observasi dan dokumentasi dengan data yang diperoleh melalui wawancara mendalam tentang penilaian dan pembinaan dosen di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang dengan tujuan mengembangkan kualitas mahasiswanya.

c. Pengecekan anggota (*Member Check*)

Peneliti melakukan hal ini dengan cara menyajikan data atau informasi kepada informan untuk mendapatkan komentar, persetujuan, penolakan, atau informasi tambahan yang dianggap penting. Hal ini termasuk temuan interpretasi peneliti yang ditulis dengan baik dalam bentuk catatan lapangan atau transkrip wawancara. Catatan lapangan atau transkrip wawancara direvisi berdasarkan tanggapan dan komentar mereka. Informan yang dianggap penting oleh peneliti adalah satu-satunya yang menjadi subjek member check ini.

Member check dalam penelitian ini meliputi, misalnya, meninjau transkrip wawancara Rektor dan Wakil Rektor. Selama member check, mereka meninjau transkrip wawancara dan kemudian berdiskusi lagi dengan peneliti untuk melakukan koreksi, penambahan, atau pemotongan yang diperlukan yang tidak sesuai dengan persepsi mereka terhadap realitas di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang. Anggota tim ini telah melakukan beberapa perbaikan terkait bahasa dan cara informan mengekspresikan diri. Kapasitas peneliti yang terbatas untuk mengevaluasi diskusi sebagaimana yang diwakili oleh informan membuat hal ini wajar.

d. Diskusi Teman Sejawat (*Peer Debriefing*)

Tujuan dari peer review adalah untuk memicu perdebatan dan diskusi yang hidup tentang temuan penelitian. Peneliti atau individu yang memiliki keahlian di bidang manajemen pengembangan keterampilan hidup di pesantren terlibat dalam diskusi peer review semacam ini dengan berbagi dan mendiskusikan data, informasi, dan hasil penelitian. Temuan penelitian yang dianggap tidak akurat atau kurang tepat melalui prosedur kredibilitas ini untuk memperbaiki keadaan.

2. Dependibilitas (Reliabilitas)

Uji dependibility dilakukan dengan cara, peneliti melakukan audit secara keseluruhan kegiatan penelitian sesuai dengan fokus kajian penelitian. Tujuannya adalah untuk mengatasi kesalahan/kesalahan yang terjadi dalam penyusunan konseptualisasi dalam penelitian. Cara dalam menetapkan

bahwa proses penelitian dapat dipertanggung jawabkan adalah dengan audit dependabilitas yang dilakukan oleh auditor independen guna mengkaji kegiatan yang dilakukan peneliti.²⁴⁵

Auditor dalam penelitian ini adalah Wakil Rektor 1 IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang. Promotor dan Co-Promotor selaku pembimbing dalam penelitian ini. Peran para auditor sangatlah dominan. Auditor melakukan review atas proses penelitian (*dependability audit*) yang dimaksudkan, dengan temuan penelitian dapat dipertanggung jawabkan serta hasilnya secara ilmiah melalui uji keabsahan data akademik selama penelitian berjalan di lapangan.

3. Konfirmabilitas (Obyektivitas)

Ini adalah ukuran untuk mengevaluasi kualitas hasil temuan penelitian dalam kaitannya dengan bukti yang mendukungnya. Untuk menggunakan metode ini, pertama-tama seseorang harus menentukan apakah hasil penelitian cukup dengan membandingkannya dengan bukti yang telah dikumpulkan untuk mendukungnya. Sebaliknya, jika hasilnya tidak masuk akal, kesimpulan penelitian dibuang dan peneliti harus kembali ke lokasi untuk mengumpulkan lebih banyak data hingga mereka mendapatkan hasil yang sebenarnya.²⁴⁶

Prosedur utama meliputi penelaahan ulang hasil penelitian beberapa kali dan pencocokan setiap hasil dengan data pendukungnya dengan

²⁴⁵ Y.S. Lincoln & E.G.L Guba, *Naturalistic Inquiry*, 91.

²⁴⁶ Y.S. Lincoln, ... 92.

mengikuti kategori yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan metode ini, kita dapat memverifikasi informasi tentang manajemen dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa pada IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang. Kepastian mengenai tingkat obyektivitas hasil penelitian sangat tergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pendapat temuan penelitian. Dalam penelitian ini dibuktikan melalui kebenaran rektor dan wakil rektor bahwa peneliti benar-benar telah melakukan penelitian pada perguruan tinggi, serta adanya pengantar surat izin penelitian disertai dari direktur Pascasarjana UIN KHAS Jember dan surat keterangan telah melakukan penelitian dari lokasi perguruan tinggi yang diteliti.

I. Tahapan-Tahapan Penelitian

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dari proses penelitian, maka dalam penelitian ini dibagi dalam tiga tahapan, yaitu;

a. Tahap Pra-lapangan

Tahap pra-lapangan, yaitu tahap yang dilakukan sebelum penelitian dilaksanakan. Kegiatan dalam tahap pra-lapangan meliputi:

- 1) Menyusun Rancangan Penelitian. Latar belakang masalah (konteks penelitian) dan alasan dilakukannya penelitian, fokus penelitian, pemilihan lokasi penelitian, penentuan jadwal penelitian, desain pengumpulan data, desain teknik analisis data, dan desain pengecekan keabsahan data merupakan komponen dari desain penelitian ini.

- 2) Studi Eksplorasi. Sebelum melakukan penelitian, biasanya dilakukan kunjungan ke lokasi penelitian untuk melakukan studi eksploratif guna mengetahui aspek sosial, fisik, dan ekologis di area tersebut.
- 3) Perizinan. Untuk memperoleh izin melakukan penelitian di luar kampus pada lembaga pendidikan, prosedur yang harus diikuti adalah: pertama, mengajukan surat pengantar dari Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam UIN KHAS Jember; kedua, mengajukan permohonan izin penelitian ke IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang.
- 4) Penyusunan instrumen Penelitian. Mengumpulkan pertanyaan wawancara, membuat lembar observasi, dan mendokumentasikan informasi yang relevan merupakan langkah-langkah dalam menyiapkan peralatan penelitian.

b. Tahap Pelaksanaan

Pada tahap pelaksanaan dilakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

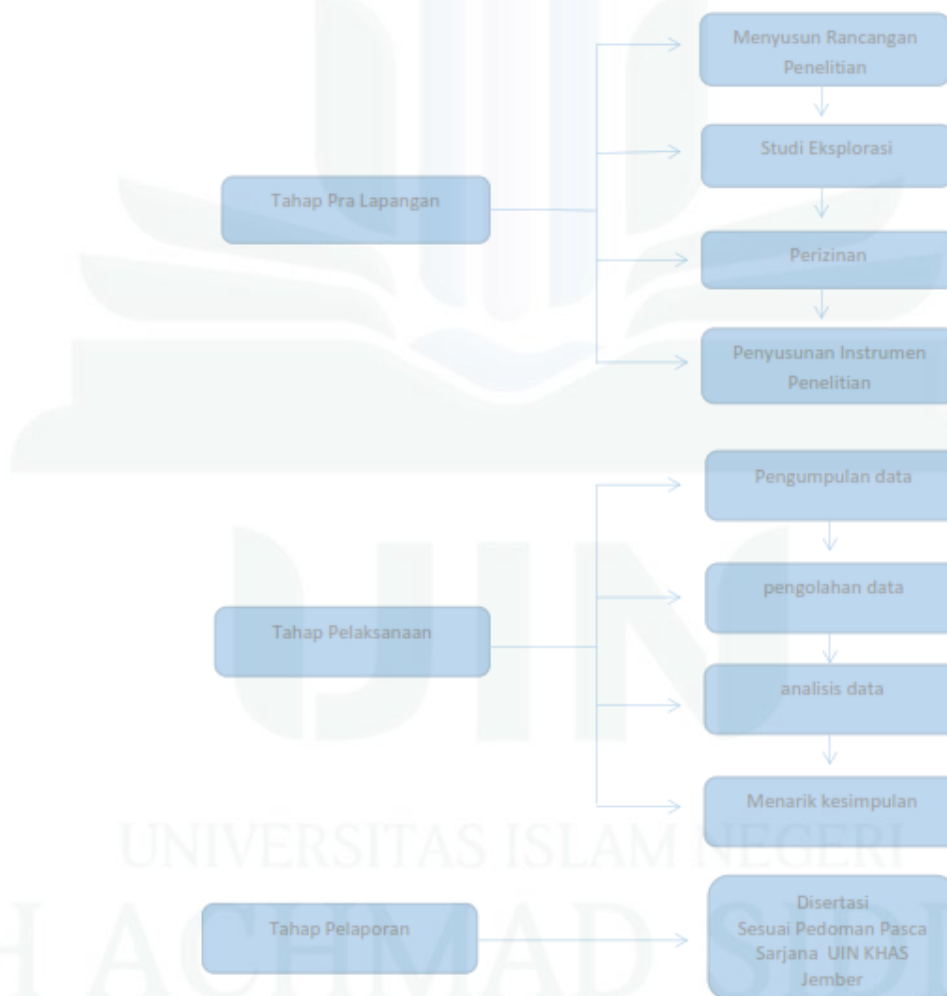
- 1) Pengumpulan data. Pengamatan, wawancara, dan analisis dokumen digunakan untuk mengumpulkan data sesuai dengan rencana yang ditetapkan.
- 2) Pengolahan data. Pengolahan data dilakukan untuk memudahkan analisis data dari hasil pengumpulan data studi.
- 3) Menganalisis data. Metode analisis kualitatif, yaitu memberikan deskripsi tentang apa yang diperoleh selama pengumpulan data, digunakan setelah semua data dikumpulkan dan diorganisasikan. Penyajian data dan temuan studi merinci hasil analisis data.

4) Membuat kesimpulan. setelah analisis data, adalah membuat kesimpulan.

Hasil tersebut diperoleh dari data yang telah diperiksa.

c. Tahap Pelaporan

Pada tahapan ini, hasil penelitian harus disusun ke dalam format disertasi yang mengikuti pedoman penelian S3 Program Pascasarjana UIN KHAS Jember.



Gambar. 3.4 Tahapan-Tahapan Penelitian

BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

A. Paparan Data dan Analisis

1. Manajemen SDM Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa di IAIQ Jember.

IAI Al Qodiri Jember atau biasa disebut IAIQ merupakan perguruan tinggi berbasis pesantren dibawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Al Qodiri Jember yang terletak di Jl. Manggar 139 A kelurahan Gebang kecamatan Patrang kabupaten Jember. IAI Al Qodiri berdiri pada tahun 2001 yang didirikan oleh KH. Achmad Muzakki Syah. IAIQ dengan 4 fakultas yaitu: 1). Fakultas Tarbiyah, terdiri dari 3 Program Studi Program Studi Pendidikan Agama Islam, Program Studi Pendidikan Bahasa Arab, Program Studi Pendidikan Islam Anak Usia Dini, 2). Fakultas Ekonomi Syariah, terdiri dari 1 Program Studi Program Studi Ekonomi Syariah, 3). Fakultas Dakwah terdiri dari 1 Program Studi Program Studi Komunikasi Penyiaran Islam dan 4). Fakultas Syariah terdiri dari 1 Program Studi Program Studi Ahwal Al-Syakhshiyah. Tercatat dalam pangkalan data PD-DIKTI, IAI Al Qodiri memiliki dosen berjumlah 51, memiliki 17 dosen sertifikasi, memiliki 1274 mahasiswa aktif di PD-DIKTI dan memiliki alumni berjumlah 748 selama 3 tahun terakhir. Saat ini IAI Al Qodiri Jember telah terakreditasi “baik” berdasarkan SK BAN-PT.²⁴⁷

²⁴⁷Observasi, IAI Al Qodiri, 16 Januari 2024.

a. **Perencanaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa**

Upaya yang dilakukan IAIQ dalam mencapai mutu mahasiswa yang berkualitas adalah dengan melaksanakan beberapa perencanaan sebagai berikut:

1) **Perencanaan Melalui Pertemuan Rutin dan Insidental.**

IAI Al Qodiri atau biasa disebut IAIQ adalah perguruan tinggi keagamaan Islam swasta (PTKIS) yang berbasis pesantren yaitu Yayasan PP. Al Qodiri Jember. Perguruan tinggi ini memiliki visi *“Menjadi Perguruan Tinggi Islam yang Dinamis dan Kompetitif Berwawasan Ahlus Sunnah Wal Jama’ah”*. Untuk mencapai visi yang mulia tersebut tentunya membutuhkan perencanaan yang matang melalui peran dosen dalam menjadikan IAIQ menjadi perguruan tinggi yang berkualitas. Berdasarkan prioritas strategi pengembangan dalam renstra IAI Al Qodiri adalah adanya penguatan sistem pengembangan SDM. Tentunya dalam mencapai ini perlu langkah nyata. Harapan yang sangat mulia ini perlu diawali dari para dosen sebagaimana penjelasan Wakil Rektor 1,

beliau menjelaskan :

“Untuk mewujudkan visi dan misi IAIQ perlu peran dosen beserta seluruh elemen yang ada. untuk mewujudkan perguruan tinggi Islam yang unggul bukan hal yang mudah. dosen memiliki peran penting dalam hal ini. SDM dosen yang baik akan mempengaruhi pada pencapaian visi dan misi. dosen harus menjadi profesional sesuai bidang keahlian masing-masing. Salah satu cara mencapai visi misi adalah dengan program-program kegiatan melalui perencanaan pada rapat bulanan rektorat, setiap awal semester baru setiap 6

bulan sekali, dan awal tahun akademik setiap setahun sekali.”²⁴⁸

Dari keterangan di atas begitu besar harapan rektor IAIQ dalam mencapai visi IAIQ. Maka peningkatan-peningkatan program pendukung visi haruslah terus dilakukan diantaranya adalah penguatan sistem pengembangan SDM. Salah satu upaya terpenting dalam mencapai visi dan misi adalah memiliki dosen yang profesional maka perlu adanya manajemen dosen yang baik di IAIQ. Perencanaan di IAIQ dilakukan melalui rapat pertemuan bulanan pengelola, rapat awal semester setiap enam bulan sekali dan rapat tahunan setiap menjelang awal tahun akademik baru.

Perencanaan melalui proses rapat yang dilakukan di IAIQ, hal ini juga berdasarkan data yang didapatkan penulis ketika melakukan observasi IAIQ. Bentuk perencanaan yang dilakukan di IAIQ adalah mulai perencanaan bulanan. Penulis hadir pukul 10.15 WIB sampai 12.30 WIB di IAIQ. Penulis melihat kondisi pelaksanaan rapat bulanan yang dilaksanakan pada setiap hari Senin di setiap awal bulan. Rapat ini diikuti oleh seluruh anggota rektorat pada rapat rutin rektorat.²⁴⁹ Nuansa IAIQ memang perguruan pesantren terlihat sekali banyak mahasiswa yang notabene adalah santri, banyak suara lantunan ayat suci al-Qur’an.

Perencanaan juga dilakukan pada rapat rutin enam bulan sekali. Rapat ini dilakukan sebagai bentuk perencanaan awal

²⁴⁸Zaenal Arifin, Wawancara, 16 Januari 2024.

²⁴⁹Observasi, rapat bulanan pukul 10.15 WIB IAI Al Qodiri, 20 Mei 2024.

kegiatan semester baik ganjil maupun genap yang diikuti oleh dosen dan rektorat. Rapat ini rutin dilakukan di IAIQ sebagai persiapan semester. Perencanaan tahunan dilakukan untuk merencanakan kegiatan tahunan di IAIQ dalam menyiapkan tahun akademik baru. Selain itu biasanya juga ada rapat insidental dalam mempersiapkan kegiatan yang tidak masuk dalam perencanaan, biasanya kegiatan insidental.



Gambar. 4.1 Pertemuan Rutin Rektorat IAIQ²⁵⁰
Terkait perencanaan melalui rapat pertemuan yang melibatkan

dosen, salah satu dosen IAIQ memberikan keterangan:

“Kami setiap awal semester dan awal tahun akademik baru selalu dilibatkan kampus dalam rapat perencanaan kegiatan kampus IAIQ. Dalam rapat awal semester tentunya membahas persiapan semester yang akan berjalan. Rektor selalu memberikan arahan dan motivasi bagi kami untuk lebih meningkatkan kinerja profesional seorang dosen dalam Tri Dharma. Hal ini tentunya bertujuan untuk meningkatkan mutu dosen dan mahasiswa IAIQ”.²⁵¹

Keterangan di atas menunjukkan bahwa IAIQ memang melibatkan dosen dalam perencanaan program-program tri dharma

²⁵⁰Dokumentasi IAIQ, 2024.

²⁵¹Abdul Mun'im, Wawancara 9 Agustus 2024

di IAIQ. Hal ini sangat penting sekali, selain untuk memberikan motivasi kepada dosen juga berguna untuk memberikan pemahaman kepada dosen akan pentingnya program kerja IAIQ yang harus dilakukan melakukan kinerja dosen dalam mengembangkan mutu di IAIQ.

Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa proses perencanaan yang dilakukan IAIQ dikategorikan menjadi empat, yaitu: *rapat bulanan*, *rapat semester* dan *rapat tahunan*. Selain itu IAIQ juga melakukan perencanaan yang bersifat *rapat insidental*.

2) Rekrutmen dan Seleksi Dosen IAIQ

Rekrutmen dan Seleksi Dosen di IAIQ dilakukan berdasarkan aspek kebutuhan. Hal ini juga termasuk dalam program prioritas renstra IAIQ Jember yaitu penambahan dosen tetap ber-NIDN pada prodi. melaksanakan program tersebut butuh perencanaan rekrutmen dan seleksi dosen dilakukan dengan menimbang dari kebutuhan dari IAIQ dan dengan menimbang persyaratan yang ditentukan IAIQ. Karena keberadaan IAIQ berada dalam naungan yayasan pesantren Al Qodiri maka syarat-syarat haruslah mengakomodir kepentingan yayasan. Upaya pencapaian visi misi IAIQ tentunya memerlukan memerlukan SDM yang unggul dalam mendukung pencapaian visi tersebut. SDM yang unggul juga diperoleh melalui manajemen SDM dosen yang baik pula. Hal ini sebagaimana penjelasan Warek 1 IAIQ:

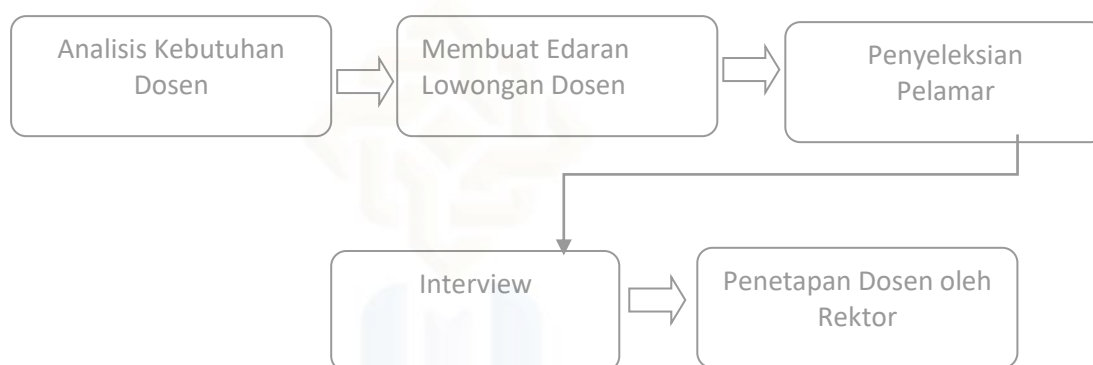
“Untuk mencapai visi IAIQ membutuhkan bantuan SDM Dosen yang berkualitas dari IAIQ. Manajemen dosen merupakan bagian dari pengelolaan perguruan tinggi. Perencanaan dosen melalui Rekrutmen dosen mengacu pada kebutuhan di setiap prodi di IAIQ. Dalam seleksi dosen kami mengutamakan dosen yang memiliki aqidah yang sama yakni *Aswaja An-Nahdliyah*. Hal ini menjadi prioritas bagi kami, terlebih jika yang mendaftar alumni. Karena mereka lebih teruji loyalitas dalam berkhidmahnya. Namun dalam seleksi dosen tetap kita lakukan karena mengukur dari kualitas SDM dosen. Dengan memiliki dosen yang berkualitas maka tri dharma akan menjadi lebih cepat di capai dengan efektif dan efisien”²⁵².

Dari hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa dalam mencapai visi IAIQ membutuhkan kerjasama dari dosen yang berkualitas. Memiliki dosen berkualitas tentunya membutuhkan manajemen SDM dosen yang baik pula. Perencanaan dosen di IAIQ adalah bagian dari manajemen dosen yang dilakukan melalui tahap rekrutmen dan seleksi. Syarat-syarat dalam rekrutmen dosen tentunya mengikuti ketentuan syarat umum sebagai dosen sebagaimana dalam statuta IAIQ dan UU. No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen dan persyaratan yang ditetapkan yayasan.

Perencanaan kebutuhan dosen IAIQ pada dasarnya mengikuti analisis kebutuhan di tingkat prodi. Jika ditemukan rasio dosen dengan mahasiswa dirasa kurang, maka prodi dapat mengajukan penambahan dosen kepada Dekan kemudian diteruskan kepada Wark 2 IAIQ

Adapun proses rekrutmen dan seleksi dosen di IAIQ digambarkan seperti berikut:

²⁵²Zainal Arifin, Wawancara, 16 Januari 2024.



Gambar 4.2. Alur Proses Rekrutmen dan Seleksi Dosen di IAIQ

Dari gambar 4.2 di atas, dapat dipahami bahwa proses rekrutmen dan seleksi diawali dari perencanaan kebutuhan dosen IAIQ. Setelah ada proses perencanaan berdasarkan kebutuhan. Langkah selanjutnya adalah membuat pengumuman rekrutmen dosen secara terbuka. Setelah melakukan rekrutmen maka langkah selanjutnya adalah menyeleksi. Adapun dalam seleksi di IAIQ akan memprioritaskan dari unsur dosen alumni dibandingkan dengan yang lainnya. Hal ini dianggap bahwa mereka lebih mudah beradaptasi, memiliki loyalitas dalam berkhidmah. Namun disisi lain IAIQ profesional dalam melakukan rekrutmen dengan mempertimbangkan kelayakan kualitas SDM Dosen. Prestasi dosen juga menjadi penilaian tersendiri di IAIQ. Semua ini dilakukan untuk merencanakan SDM unggul yang dimiliki IAIQ.

Berkaitan dengan hal tersebut, penulis hadir pukul 09.00 WIB sampai 13.00 WIB di IAIQ. Observasi penulis lakukan untuk menemukan data penelitian. Dalam observasi berkaitan dengan rekrutmen dosen IAIQ, penulis menemukan dokumen rekrutmen

yang ditempelkan di papan pengumuman IAIQ. Penulis memotret dokumen tersebut. Selain itu setelah kami konfirmasi dengan bagian humas, memang ini dilakukan di IAIQ, juga menguploadnya di website resmi IAIQ. Berikut dokumen rekrutmen dosen IAIQ:²⁵³



Gambar. 4.3 Brosur/Edaran Rekrutmen Dosen IAIQ²⁵⁴
Kemudian setelah melakukan melakukan penyeleksian berkas maka dilakukan interview yang dilakukan oleh para wakil Rektor, hasil review menjadi dasar penetapan hasil penerimaan dosen IAIQ.

3) Perencanaan Program Pengembangan Mutu Tri Dharma Bagi Dosen Dan Mahasiswa IAIQ.

Upaya yang dilakukan dalam pengembangan mutu di IAIQ adalah merencanakan pengembangan tri dharma, baik bagi dosen dan mahasiswa tentunya hal ini relevan dengan target pencapaian prioritas renstra IAIQ tentang penguatan sistem SDM. Perencanaan

²⁵³ Observasi, 20 Mei 2024

²⁵⁴ Arsip (Dokumentasi) IAIQ, 2024

program pengembangan tri dharma harus dilakukan. Sebagaimana diketahui tentunya aspek terpenting dalam perguruan tinggi adalah tri dharma. Hal ini berdasarkan keterangan yang diperoleh dari Wakil Rektor 1 IAIQ :

“IAIQ terus berupaya mengembangkan mutu tri dharma. Hal ini bertujuan agar IAIQ menjadi kampus berbasis pesantren yang dapat memberikan manfaat bagi masyarakat. Harapan kami dengan adanya pengembangan mutu mahasiswa, maka kelak lulusan dari IAIQ benar-benar berkualitas dan dapat berdaya saing ketika mereka lulus. Salah satu pengembangan mutu tri dharma mulai dari implementasi MBKM, menjalin kerjasama dalam bentuk MOU dan MOA baik nasional, atau internasional dalam penelitian dan pengabdian, memberikan reward bagi dosen dan mahasiswa berprestasi terus kita upayakan terlebih dalam lingkup internasional. Upaya yang disiapkan IAIQ adalah melalui rapat rektorat, sarasehan dan rapat program kerja prodi dan lain sebagainya. Selain itu yang penting adalah penguatan LP2M dan LPM harus dilakukan karena dari sinilah kegiatan tri dharma dan monev dilakukan. Menghimbau dosen untuk terus berkolaborasi dengan mahasiswa atau dosen luar negeri, meningkatkan karya tulis ilmiah melalui publikasi di jurnal bereputasi. Ini harus dilakukan untuk menjadikan IAIQ sebagai *world class university*”. Apa yang dilakukan ini adalah amanah dari renstra IAIQ yang harus dijalankan.²⁵⁵



Gambar 4.4 Sarasehan Pengembangan Mutu di IAIQ²⁵⁶

²⁵⁵Zainal Arifin, Wawancara, 16 Januari 2024.

²⁵⁶Dokumentasi IAIQ, 2024.

Berdasarkan keterangan Rektor IAIQ, untuk menjamin mahasiswa yang benar-benar berkualitas dan dapat berdaya saing ketika mereka lulus perlu langkah-langkah yang strategis hal ini dirumuskan dalam rapat rutin rektorat, rapat program kerja, sarasehan dan penguatan LP2M dan LPPM. Pengembanan aspek tri dharma sebagai program prioritas IAIQ karena tertuang dalam renstra IAIQ. Bentuk program pengembangan tri dharma dimulai dari perencanaan implementasi MBKM, menjalin kerjasama dalam bentuk MOU dan MOA baik nasional, atau internasional yang bertujuan dalam peningkatan kualitas pendidikan, penelitian dan pengabdian di IAIQ.

b. Pemberdayaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa

1) Pembinaan Mutu SDM Dosen

Upaya pertama dalam pemberdayaan dosen pada tri dharma adalah melakukan pembinaan mutu SDM Dosen. Dengan adanya SDM yang unggul hal ini sebagai upaya pengembangan mutu mahasiswa. Komitmen Rektor dalam membina SDM dosen dapat dipahami dari ini pernyataan Wakil Rektor 1 sebagai berikut:

“SDM dosen perlu diberdayakan dengan baik. Hal ini berdampak pada pengembangan mutu tri dharma di IAIQ dan sesuai dengan Renstra IAIQ dalam peningkatan SDM Dosen. Diharapkan adanya peningkatan signifikan dari SDM dosen terhadap mutu mahasiswa dan lulusan. Salah satu upaya IAIQ adalah melakukan pembinaan dosen secara berkala dengan mendatangkan para pakar/ahli atau juga mengikutkan dosen pada workshop. Penjaminan mutu dosen IAIQ diupayakan, dengan memperkuat fungsi dan kinerja LP2M dan LPM. Kedua lembaga ini berperan penting dalam pengembangan mutu dosen. IAIQ sering mengundang para pakar untuk melakukan pembinaan dosen, biasanya melalui Diktis, kopertais dan praktisi. Juga IAIQ

memotivasi pada dosen dalam pengembangan SDMnya melalui mengikutkan seminar dan pelatihan”²⁵⁷



Gambar 4.5 Peningkatan Mutu SDM Dosen IAIQ oleh Direktur DIKTIS Kemenag RI.²⁵⁸

Dari keterangan di atas, upaya IAIQ dalam langkah awal pemberdayaan dosen adalah melakukan pembinaan mutu dosen. Kasubdit Ketenagaan Diktis Kemenag RI Muhammad Aziz Hakim, M.H. hadir di IAIQ ingin mengembangkan kampus PTKIS untuk lebih berkualitas. Pembinaan dosen tentunya berkaitan dengan mutu dosen dalam melaksanakan kewajibannya pada tri dharma. IAIQ memberikan support penuh pada kinerja LP2M dan LPM dalam hal ini. IAIQ sering mengundang para pakar untuk melakukan pembinaan dosen, biasanya melalui Diktis, kopertais dan praktisi. Selain itu IAIQ juga melakukan upaya dalam bentuk dorongan atau motivasi kepada dosen untuk mengikuti seminar dan pelatihan pada pengembangan kompetensi dosen hal ini sebagai amanah dari renstra IAIQ.

²⁵⁷Zainal Arifin, wawancara, 23 Mei 2024.

²⁵⁸<https://iaiq.ac.id/iai-AI-Qodiri-jember-mengikuti-penguatan-sdm-dan-tata-kelola-kelembagaan-dari-diktis-kemenag-ri/> (Maret, 2024)

Menguatkan budaya mutu di IAI Al Qodiri, beberapa prestasi yang pernah diraih mahasiswa di IAI Al Qodiri, diantaranya juara favorit pada ajang Olimpiade Tiga Bahasa tahun 2021, Juara 2 Lomba Karya Tulis Ilmiah Tingkat Nasional Universitas Darussalam Gontor tahun 2021, Juara I Lomba Karya Tulis INSYA' MAUDLU'I tahun 2021, Juara Harapan II pada Lomba Karya Tulis Ilmiah (LKTI) Nasional 2022 di Auditorium UIN Sunan Ampel Surabaya, 7 mahasiswa melaksanakan KKN Internasional di Thailand. Prestasi ini terus ditingkatkan, mengingat perguruan tinggi ini masih dalam perkembangan.²⁵⁹

2) Melakukan Kerjasama Dalam Penguatan Tri Dharma

Dalam melakukan pemberdayaan bagi dosen, IAIQ melakukan program dan kebijakan dalam pemberdayaan potensi dosen. Upaya yang dilakukan di IAIQ berdasarkan penuturan Sekretaris LP2M sebagai berikut:

“Dalam mendukung pemberdayaan dosen dan mahasiswa dalam tri dharma maka kerjasama (MoU dan MoA) terus ditingkatkan. Selain itu juga untuk mendukung merdeka belajar kampus merdeka (MBKM) dan kolaborasi riset dari para dosen dan mahasiswa. Ia juga mengajak para siswa-siswi Thailand untuk bergabung melanjutkan studinya di IAIQ. Kerjasama ini langsung ditindak lanjuti dengan PPL, KKN serta riset Internasional. Hal ini sebagai bentuk komitmen IAIQ untuk menjadi *world-class university*. Upaya untuk internasionalisasi terus dilakukan, Salah satunya adalah peningkatan kerja sama antara IAIQ dengan beberapa universitas dan sekolah mancanegara. Kali ini IAIQ menggandeng beberapa sekolah di Thailand untuk menandatangani MoU kerja sama antara kedua belah pihak. Sekolah-sekolah tersebut antara lain Samakkee Islam Wittaya School di Satun

²⁵⁹Dokumentasi IAI Al Qodiri. 2024.

Thailand, Torphanrojjanawich School Khuankalong Satun Thailand, Ob Om Scholl Satun Thailand, Saiyidwittaaya Foundation School Rattaphum di Songklha Thailand. Kerjasama ini untuk menguatkan penelitian dan pengabdian, dengan perguruan tinggi dan sekolah diluar negeri yang ada di Thailand.”²⁶⁰

Jadi, dapat dipahami bahwa dalam meningkatkan mutu dosen dan mahasiswa IAIQ melakukan inovasi dalam membangun kerjasama dengan sekolah dan universitas di luar negeri yaitu di negara Thailand. Tanpa mengesampingkan kerjasama dalam negeri, memang fokus IAIQ adalah melakukan peningkatan jejaring pada internasional. Hal ini selaras dengan prioritas renstra IAIQ yaitu meningkatkan kegiatan ilmiah dosen pada skala nasional dan internasional. Upaya ini untuk meningkatkan kualitas tri dharma di IAIQ. Kualitas yang dimaksud disini adalah dalam bidang tri dharma (pendidikan, penelitian dan pengabdian) dalam bentuk magang, KKN dan riset internasional.

Selain itu kegiatan ini juga untuk mendukung implementasi MBKM dan kolaborasi riset dari para dosen dan mahasiswa dengan penulis, atau mahasiswa dari luar negeri. Hal ini sangat berdampak baik dengan raihan rekognisi bagi dosen ketika akreditasi.

Dalam penelitian, salah satu contoh penelitian kolaboratif dilakukan oleh Finadatul Wahidah dosen IAI Al Qodiri dengan Dewi Maristyawati mahasiswa IAI Al Qodiri yang dipublikasikan pada jurnal FALASIFA: Jurnal Studi Keislaman terakreditasi Sinta 5 pada tahun 2023. Adapun link penelitian yang telah dipublikasikan adalah:

²⁶⁰Akhmad Iqbal, wawancara, 22 Mei 2024

<https://ejournal.uas.ac.id/index.php/falasifa/article/view/1245> selain itu juga ada penelitian kolaboratif antar dosen dilakukan sebagaimana terdapat pada hasil penelitian pada tahun 2023 yang dipublikasikan pada Jurnal Islam Nusantara terakreditasi Sinta 4 oleh dosen IAIQ yaitu Elok Rufaiqoh, Asmad Hanisyi, Zainal Arifin dengan dosen UIN Malang Umi Sumbulah dan Ahmad Nuruddin dosen IAI Sunan Kalijogo Malang dengan link <https://jurnalnu.com/index.php/as/article/view/448/178>.



Gambar 4.6 Ketua LP2M IAIQ menyerahkan cendera mata dalam MOU dan MOA di Thailand.²⁶¹

Sebagai bentuk tindak lanjut MOU dan MOA dalam pemberdayaan dosen dan mahasiswa dalam tri dharma dan sekaligus menguatkan pendapat dari ketua LP2M, hal yang sama dinyatakan Rektor IAIQ tentang pemberdayaan dosen dan mahasiswa dalam KKN Internasional. Dalam KKN internasional dosen menjadi pembimbing mahasiswa yang melaksanakan KKN Internasional.

²⁶¹Dokumentasi IAIQ, 2024.



Gambar 4.7 KKN Internasional di Thailand²⁶²

Pelaksanaan PPL-KKN luar negeri antara lain di Samakkee Islam Wittaya School di Satun Thailand, Torphanrojjanawich School Khuankalong Satun Thailand, Ob Om Scholl Satun Thailand, Saiyidwittaaya Foundation School Rattaphum di Songklha Thailand.

Sementara ini KKN Internasional dilakukan di negara Thailand selama 3 bulan yang didampingi oleh dosen sebagai pembimbingnya. Tentunya kegiatan KKN internasional sangat bermanfaat dalam pemberdayaan dosen dan mahasiswa dalam penerapan tri dharma. Kegiatan KKN internasional juga di maksudkan untuk melakukan magang dan riset internasional.

Selain itu, kerjasama nasional kegiatan kolaboratif Tridharma Perguruan Tinggi juga dilakukan IAIQ, sedangkan kerjasama dengan pondok pesantren IAIQ melakukannya dengan pesantren Darud Da'wah Sekotong Lombok dan Pondok Pesantren Nurul Qur'an' Praya Lombok Tengah. ada 2 program kerjasama dengan pondok pesantren

²⁶²Dokumentasi IAIQ, 2024

mitra, yaitu program “mahasiswa santri mengabdikan” dan program “santri mengajar”.

Terkait pelaksanaan pemberdayaan dosen dalam kegiatan tri dharma, salah satu dosen dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam menyatakan:

“salah satu bentuk pemberdayaan yang dilakukan IAIQ kepada dosen seperti kami adalah rektor selalu menginstruksikan kepada kami untuk meningkatkan kualitas tri dharma. Dosen diberikan otonomi mengelola pembelajaran di kelas, terlibat dalam pelaksanaan penelitian dan pengabdian. Kami terlibat dalam magang/PPL, KKN, membimbing skripsi. Menurut kami ini bukan hanya sebuah program melainkan kami benar-benar berperan sebagai pembimbing mahasiswa. Selain itu kampus terus memberikan instruksi kepada kami untuk melakukan kolaborasi dalam penelitian dan pengabdian baik dengan mahasiswa, dosen, dosen dalam maupun luar negeri. Selain itu juga kami dilibatkan dalam pelatihan dan seminar baik yang diadakan kampus atau luar kampus”.²⁶³

Keterangan di atas menunjukkan komitmen yang dibangun IAIQ dalam memberdayakan dosen adalah keterlibatan dosen dalam tri dharma perlu ditingkatkan. Melakukan kegiatan-kegiatan kolaboratif penelitian dan pengabdian baik dengan mahasiswa, dosen dalam negeri maupun luar negeri. Ini bukti bahwa IAIQ melakukan pemberdayaan kepada dosen dan mahasiswa. Selain itu juga dosen dihibung untuk mengikuti seminar, *workshop* sebagai peningkatan kapasitas baik yang diadakan oleh kampus IAIQ maupun luar kampus.

²⁶³Abdul Mun'im, Wawancara 9 Agustus 2024

3) Melaksanakan Pelatihan Dan Seminar Bagi Dosen Dan Mahasiswa

Pelatihan dan seminar internasional dilakukan IAIQ sebagai upaya dalam rangka meningkatkan rekognisi dosen dan juga menambah pengetahuan mahasiswa. Kegiatan ini juga sering dilakukan di IAIQ. Tujuan dari kegiatan ini adalah dosen dan mahasiswa mendapatkan pengetahuan baru dalam perkembangan global bukan lagi nasional. Hal ini sesuai dengan niat mulia yang dilakukan IAIQ untuk menjadikan kampus IAIQ sebagai *world class university*. Pelatihan dan seminar selalu menjadi perhatian khusus oleh Warek Rektor 1 IAIQ. Beliau mengatakan:

“Pelatihan dan seminar sangat penting untuk dilakukan, baik di kampus atau luar kampus. Ini sangat mendukung rekognisi dosen dan meningkatkan pengetahuan dosen dan mahasiswa. Akhir akhir ini kita mengadakan program praktisi mengajar”.²⁶⁴

Dengan pelatihan atau seminar diharapkan dosen dan mahasiswa terus bertambah kompetensinya. Salah satu seminar internasional yang diselenggarakan IAIQ dengan bekerjasama dengan *Selangor Islamic University Malaysia*. Yang fokus acara tersebut adalah tentang Islam *rahmatan lil'alam* dan keberlangsungan pendidikan, tentunya isu ini sangat berguna dalam memberikan pengetahuan bagi dosen dan mahasiswa. Terlebih bagi dosen dan mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren.

²⁶⁴Zainal Arifin, Wawancara, 22 Mei 2024.

4) Melaksanakan Tri Dharma Kolaborasi Dosen Dengan Mahasiswa

Pemberdayaan dosen dan mahasiswa dalam tri dharma diawali dengan kolaboratif pendidikan dan pengajaran. Berdasarkan keterangan Rektor IAIQ :

“IAIQ Jember pada tanggal 27 Mei melakukan pembekalan dan pelepasan mahasiswa KKN dan PPL Internasional yang bertempat di negara Thailand. Kegiatan ini merupakan ladang dakwah bagi mahasiswa-mahasiswi IAIQ tentang bagaimana bisa mengimplementasikan ilmunya secara praktis dalam tingkat tingkat Internasional. kegiatan ini dapat mengembangkan branding kampus IAI Al Qodiri, pengembangan riset-riset dosen dan kegiatan MBKM yang menunjang kebutuhan peningkatan kampus IAI Al Qodiri.”²⁶⁵



Gambar 4.8 : Kegiatan MBKM Nusantara, Program Mahasiswa Santri Mengabdikan Dan Program Santri Mengajar.²⁶⁶

Aspek pertama dalam tri dharma adalah pendidikan dan pengajaran. IAIQ membuat program “*MBKM Nusantara*” sebagai upaya meningkatkan kegiatan kolaboratif dosen dengan mahasiswa. MBKM Nusantara saat ini menjadi salah satu topik hangat di IAIQ. MBKM ini termaksud dari dua kalimat yakni; *Merdeka Belajar dan Kampus Merdeka*. *Merdeka Belajar* disini bermaksud untuk

²⁶⁵<https://iaiq.ac.id/kegiatan-pelepasan-dan-pembekalan-peserta-kkn-ppli-internasional-thailand/>, (27 Mei 2024), 1.

²⁶⁶Dokumentasi IAIQ, 2024.

memberikan kebebasan kepada mahasiswa untuk memilih bidang ilmu yang mereka minati, sedangkan *Kampus Merdeka* merupakan sebuah konsep baru yang mendukung mahasiswa untuk mendapatkan kemerdekaan belajar di IAIQ. Salah satu upaya memberdayakan dosen dan mahasiswa dalam MBKM adalah membuat program MBKM nusantara, program mahasiswa santri mengabdikan dan program santri mengajar. Dosen disini berperan sebagai pembimbing dan mahasiswa menjadi mitra dosen dalam MBKM Nusantara.

Pada pukul 9.30-10.15 penulis hadir langsung di IAIQ untuk mengamati terjadinya proses pembelajaran di IAIQ. Terlihat dalam pembelajaran memang otonomi yang diberikan oleh Rektor kepada dosen membawa nuansa segar dalam pembelajaran. Mahasiswa terlibat langsung dalam proses pembelajaran tidak pasif. Dosen interaktif dalam mengajar tentunya hal ini sesuai dengan MBKM. Terlebih kondisi IAIQ yang ada di pesantren, sangat kental sekali nuansa pesantren. Banyak mahasiswa bersongkok dan perempuan yang berhijab dan bercadar.²⁶⁷

Selain melakukan MBKM Nusantara, salah satu upaya pemberdayaan kepada mahasiswa dan dosen adalah melalui kegiatan magang atau dikenal dengan istilah PPL. Mahasiswa sebagai peserta magang berdasarkan arahan rektor bukanlah hanya sekedar praktik namun mahasiswa diingatkan untuk benar-benar melakukan Magang sebagai bentuk pengabdian mengajar di sekolah. Sedangkan dosen

²⁶⁷Observasi, pelaksanaan pembelajaran kolaboratif IAIQ, 21 Mei 2024.

sebagai pembimbing juga benar-benar mendampingi mahasiswa yang melakukan Magang. Harapan rektor dengan adanya magang mahasiswa terberdayakan jenjang karir sebagai awal seorang guru. Sebelum melaksanakan Magang selalu melakukan pembekalan.

Dalam penelitian, salah satu contoh penelitian kolaboratif dilakukan oleh Finadatul Wahidah dosen IAI Al Qodiri dengan Dewi Maristyawati mahasiswa IAI Al Qodiri yang dipublikasikan pada jurnal FALASIFA: Jurnal Studi Keislaman terakreditasi Sinta 5. Adapun link penelitian yang telah dipublikasikan adalah:

<https://ejournal.uas.ac.id/index.php/falasifa/article/view/1245>

Komitmen Rektor selalu ingin melakukan yang terbaik buat mahasiswa. Salah satu upaya dalam pemberdayaan kepada mahasiswa sebelum mereka lulus adalah optimalisasi magang (PPL) dengan pendampingan yang maksimal. Hal ini disampaikan oleh Wakil Rektor 1 IAIQ:

“Pembekalan magang (PPL) dilakukan untuk memberikan pengetahuan praktis kepada mahasiswa sebelum melaksanakan PPL. Mahasiswa tarbiyah sebagai calon pendidik tentu saja harus benar-benar memahami bagaimana cara mengimplementasikan kurikulum merdeka dalam pembelajaran. Magang (PPL) menjadi muara dari semua kegiatan teori dan praktik bagi mahasiswa dalam fakultas tarbiyah. PPL berfungsi untuk menyiapkan calon guru yang menguasai kemampuan keguruan dan terintegrasi secara utuh yang diterapkan di sekolah. Mereka harus memahami pentingnya PPL bukan hanya praktik namun sebagai awal jenjang karir mereka sebagai seorang guru”²⁶⁸

²⁶⁸ Zainal Arifin, wawancara 22 Mei 2024.



Gambar 4.9: Dokumentasi Pembekalan Magang (PPL) Kepada Mahasiswa²⁶⁹

Informasi di atas memberikan pemahaman dari Wakil Rektor 1 dalam menyiapkan PPL yang maksimal. Pembekalan PPL dilakukan untuk memberikan pengetahuan praktis kepada mahasiswa sebelum melaksanakan magang. Magang berfungsi untuk menyiapkan calon guru yang menguasai kemampuan keguruan dan terintegrasi secara utuh yang diterapkan di sekolah.

Mahasiswa harus memahami pentingnya magang PPL bukan hanya praktik namun sebagai awal jenjang karir mereka sebagai seorang guru, begitu juga mahasiswa lainnya sama semua dilakukan pembekalan untuk memaksimalkan magang (PPL-PKL). Dalam Penelitian dan pengabdian IAIQ selalu memberikan kebijakan untuk dosen dalam melaksanakan penelitian dan pengabdian dengan berkolaborasi dengan mahasiswa.

Informasi yang didapatkan dari Rektor dan ketua LP2M memberikan arti bagi kami bahwa komitmen pemberdayaan bagi dosen

²⁶⁹ Dokumentasi IAIQ, 2024.

dan mahasiswa di IAIQ memang dijalankan. Upaya ini sebagai bentuk pengembangan mutu mahasiswa dalam bidang Magang, KKN dan riset dalam skala internasional. Kegiatan ini bagus sekali dalam pemberdayaan dosen dan mahasiswa karena dapat menunjang rekognisi keduanya. Selain itu juga yang tidak kalah penting adalah MBKM yang menjadi prioritas setiap kampus. IAIQ berupaya melaksanakan tridharma dengan program MBKM melalui beberapa kegiatan di atas tadi.

Terkait pemberdayaan, berdasarkan informasi yang diperoleh dari mahasiswa mahasiswa semester 2 menyatakan :

“IAIQ telah ada bentuk pemberdayaan yang dilakukan oleh dosen kepada mahasiswa. Menurut kami kualitas Dosen IAI Al Qodiri sudah mencukupi menurut kami. Namun perlu ditingkatkan lagi. Saya masih mahasiswa baru kurang begitu paham dengan tri dharma. Saya ingin belajar dari dosen. Beberapa kegiatan dosen telah membimbing dan mengarahkan kami. Pengarahan tersebut dalam perkuliahan misalnya membuat makalah, menulis dan selalu memotivasi kami untuk berprestasi”.²⁷⁰

Hal yang sama juga dinyatakan oleh mahasiswa semester 8 :

“Menurut saya kualitas SDM dosen IAI Al Qodiri sudah mencukupi. Harapan saya terus ditingkatkan lagi. Terus dikembangkan dengan melibatkan mahasiswa dalam kegiatan-kegiatan kampus. Saat ini saya sedang menempuh ujian skripsi. Alhamdulillah dosen membimbing saya dengan baik. Dulu ketika saya menjadi mahasiswa sering dilibatkan dalam kolaborasi tri dharma, harapan saya ini terus ditingkatkan pada adik-adik kelas saya. Sering banyak diadakan kegiatan-kegiatan pelatihan dan seminar dalam mendukung kompetensi mahasiswa. Saya sangat senang kuliah di IAIQ”²⁷¹

²⁷⁰ Figiyatul Afidah, wawancara, 22 Mei 2024

²⁷¹ Alfin Al Zamroni, wawancara, 22 Mei 2024

Pernyataan dari kedua mahasiswa di atas menunjukkan bahwa kegiatan pemberdayaan yang dilakukan IAIQ atau dosen kepada mahasiswa memang telah dilakukan meski dalam pelaksanaannya masih belum maksimal.

c. Kompensasi Dosen Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa

Pemberian kompensasi yang baik bagi dosen menjadi keinginan yang terus ditingkatkan di IAIQ. Kita ketahui bersama bahwa kompensasi yang diberikan kepada dosen dapat memberikan motivasi dalam kinerja dosen. Pemberian kompensasi kepada dosen dan tenaga kependidikan merupakan prioritas pengembangan kesejahteraan dosen dan tenaga kependidikan hal ini termaktub dalam renstra IAIQ. Kompensasi yang diberikan kepada dosen ketika mendapatkan prestasi, hal ini sebagaimana pernyataan dari Warek 2 IAIQ:

“Kami IAIQ berkomitmen dalam memberikan reward bagi dosen yang berprestasi. Reward yang dimaksud berdasarkan kemampuan lembaga dan berdasarkan keputusan rektor. Bentuk reward mengupayakan dosen kami mendapatkan lolos sertifikasi dosen melalui pembinaan yang telah dilakukan, kemudian memberikan bantuan biaya publikasi bagi dosen yang berhasil menulis di jurnal bereputasi, merekomendasikan beasiswa S3, dan promosi jabatan bagi dosen berprestasi dan komitmen mengembangkan IAIQ. Yang terpenting terkait reward adalah bukan nominal yang diberikan tetapi, komitmen lembaga dalam mengapresiasi kinerja dosen berprestasi.”²⁷²

²⁷²Fathor Rahman, wawancara, 22 Mei 2024



Gambar 4.10. 7 Dosen IAIQ mengikuti PKDP 2023 di UIN Maliki Malang²⁷³

Pemberian kompensasi di IAIQ diperkuat pernyataan salah satu dosen IAIQ:

“Terkait kompensasi kami sebagai dosen juga menerimanya. Setiap bulan kami mendapatkan kompensasi (bisarah) di kampus kami dikenal dengan nama ini. Bisarah yang kami terima tiap semesternya tidak pasti pak, tergantung jumlah mata kuliah yang diajarkan. Misal, di semester skarang saya dapat jadwal ngajar 6 mata kuliah, jadi hitungannya $6 \times 1.050.000 = 6.300.000$ kemudian $6.300.000 \div 6 = 1.050.000$ tiap bulannya. Kalau punya jadwal lebih dari itu, ya tambah besar bisarahnya. Rata-rata dosen IAIQ dapat bisarahnya 1.500.000. Dan masih ada tukin IAIQ berupaya melakukan ini, ada beasiswa yang diberikan kepada dosen, ada bantuan biaya publikasi tergantung kualitas artikel dan jurnal ada yang 750.000 dan lebih sampai 2.000.000. Saya rasa ini sudah cukup, upaya kompensasi bagi kami, kami ikhlas menerima sebagai bentuk keberkahan rizqi. Mengajar bukan mencari uang namun bagian kewajiban kami dakwah islam melalui pendidikan. Bagi kami menjadi dosen IAIQ sudah bentuk penghargaan yang luar biasa”.²⁷⁴

Dari keterangan warek 2 dan dosen di atas, dapat disimpulkan bahwa IAIQ melakukan upaya dalam memberikan kompensasi, juga

²⁷³ Dokumentasi IAIQ, 2024.

²⁷⁴ Abdul Mun'im, Wawancara 9 Agustus 2024

memberikan penghargaan bagi dosen berprestasi. Meski diketahui bahwa setiap lembaga swasta memiliki keterbatasan anggaran, namun IAIQ berupaya melakukan itu. Penghargaan yang diberikan kepada dosen berupa merekomendasikan sertifikasi dosen, beasiswa S3, memberikan bantuan biaya sebesar Rp. 750.000,- sampai Rp. 2.000.000,- untuk publikasi bagi dosen yang berhasil menulis di jurnal bereputasi yang biayanya disesuaikan dengan kualitas jurnal yang dituju, dan promosi jabatan bagi dosen berprestasi dan komitmen mengembangkan IAIQ. Rata-rata bisyarah yang diterima dosen sebesar RP.1.500.000,- dan masih ada tunjangan kinerja yang diterima. Meski tidak banyak upaya di atas menunjukkan komitmen IAIQ dalam memberikan kompensasi dan penghargaan bagi dosen. Dan dosen menerima bisyarah yang memang jauh dari standar, namun hal ini menurut dosen sebagai bentuk keberkahan rizqi.

Selain kompensasi dan penghargaan bagi dosen IAIQ sebagai bentuk komitmen dalam memberikan penghargaan juga dilakukan kepada mahasiswa, hal ini berdasarkan pernyataan Warek 2 IAIQ:

“Dalam merepon prestasi mahasiswa IAIQ menyediakan banyak beasiswa yang disediakan dalam memotivasi mahasiswa berprestasi. Bisa di cek di website resmi IAI Al Qodiri yaitu beasiswa tahfidz, beasiswa santri, anak yatim, beasiswa anak guru ngaji, beasiswa KIP, KKS, PKH, S1 Beasiswa Perangkat Desa S1 Beasiswa Perangkat Desa/Penyuluh Agama. Beasiswa tersebut murni dikelola oleh IAIQ dan bersumber dari anggaran IAIQ. Seluruh pimpinan sepakat terkait ini, terlebih dalam memberikan beasiswa mahasiswa berprestasi, kurang mampu dan santri berprestasi.

Mungkin inilah yang bisa diberikan oleh IAIQ dalam membantu mahasiswa berprestasi, kedepan akan terus ditingkatkan lagi.”²⁷⁵



Gambar 4.11. Pembinaan KIP Kuliah bagi mahasiswa IAIQ²⁷⁶

Berdasarkan keterangan di atas, kita ketahui bahwa selain memberikan kompensasi dan penghargaan kepada dosen, IAIQ juga memberikan penghargaan dalam bentuk kepada mahasiswa dengan memberikan beasiswa tahfidz, beasiswa santri, anak yatim, beasiswa anak guru ngaji, beasiswa KIP, KKS, PKH, S1 Beasiswa Perangkat Desa S1 Beasiswa Perangkat Desa/Penyuluh Agama. Beasiswa tersebut murni dikelola oleh IAIQ dan bersumber dari anggaran IAIQ. Mahasiswa yang ingin mendapatkan beasiswa tersebut dapat mendaftar di website IAIQ. Pemberian beasiswa ini benar adanya dapat di cek di website resmi IAIQ dan bukti pernyataan mahasiswa peraih beasiswa sebagai berikut:

“Beasiswa yang berikan IAI Al Qodiri sangat membantu kami. Alhamdulillah saya dapat kuliah karena mendapatkan

²⁷⁵Fathor Rahman, wawancara, 22 Mei 2024

²⁷⁶Dokumentasi IAIQ, 2024

beasiswa santri. Saat ini saya hampir lulus sekarang masih menempuh semester 8 dan sedang ujian proposal. Saya mendapatkan potongan biaya sebesar 1.500.000,- dari semula 2.500.000 persemester saya hanya membayar 1.000.000,- beasiswa mudah dapat mendaftarkan secara *online* di website IAI Al Qodiri”. Semoga beasiswa ini tetap terus ada dan dikembangkan lagi pada tahun tahun berikutnya, beasiswa ini sangat membantu bagi mahasiswa pesantren.”²⁷⁷



Gambar 4.12. Jenis Beasiswa di IAIQ yang terpublisch di Website²⁷⁸

Keterangan dari salah satu seorang mahasiswa sebagai penerima manfaat beasiswa yang diberikan IAIQ, memberikan bukti kepada masyarakat terkait keseriusan IAIQ dalam memberikan penghargaan kepada santri berprestasi dari utusan pesantren di Jember yang kuliah di IAIQ. Hal yang sulit dan belum tentu bisa dilakukan kampus swasta lainnya terkait beasiswa yang diberikan IAIQ. Aspek kebermanfaatannya menjadi alasan IAIQ memberikan beasiswa berdasarkan kebijakan rektor IAIQ yang kebetulan juga seorang pengasuh pesantren Al Qodiri pesantren terbesar di Jember.

d. Evaluasi Dosen Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa

Bentuk-bentuk evaluasi yang dilakukan oleh IAIQ dalam melakukan evaluasi dosen dan mutu mahasiswa melalui rapat rutin

²⁷⁷ Alfin Al Zamroni, wawancara, 22 Mei 2024

²⁷⁸ <https://pmb.iaiq.ac.id/jalur-seleksi>, (17 Agustus 2024), 1.

rektorat pada setiap bulan, evaluasi persemester dan tahunan.

Berdasarkan penuturan Warek 1:

“Sebagai bentuk dari proses manajemen bagian yang paling penting adalah melakukan evaluasi. Evaluasi dilakukan untuk mengukur tingkat ketercapaian program-program yang telah dilaksanakan dan dalam upaya untuk menyusun tindak lanjut hasil evaluasi tersebut. Evaluasi yang dilakukan di IAIQ ini secara berkala mulai bulanan, semester (6 bulanan) dan tahunan (setiap selesai tahun akademik). Ini rutin kami lakukan untuk mengetahui sejauh mana mengetahui kinerja dosen dalam tri dharma, sejauh mana proses pembelajaran yang dilakukan. Kita tahu begitu pentingnya evaluasi sebagai unsur pokok dalam penjaminan mutu seperti dalam PPEPP. Dalam penjaminan mutu dosen, mahasiswa dan dosen ini ada lembaga yang bertanggungjawab yaitu LPM. Mereka melakukan itu melalui monitoring dan evaluasi. Sebenarnya yang paling penting dalam evaluasi adalah pentingnya introspeksi (muhasabah diri) atas apa yang telah dilakukan oleh dosen, apakah sudah memenuhi tanggung jawab yang telah diberikan.”²⁷⁹



Gambar 4.13. Monitoring dan Evaluasi di IAIQ.²⁸⁰

Berdasarkan keterangan di atas menunjukkan bahwa IAIQ melakukan evaluasi sebagai bentuk bagian dari penjaminan mutu.

Menguatkan hal ini penulis juga melakukan observasi. Penulis hadir di IAIQ 10.15 WIB sampai 12.30 WIB untuk melakukan pengamatan bagaimana evaluasi dilakukan. Evaluasi dilakukan untuk

²⁷⁹ Zainal Arifin, wawancara 22 Mei 2024.

²⁸⁰ Dokumentasi IAIQ, 2024.

mengukur tingkat ketercapaian program-program yang telah dilakukan. Evaluasi dilakukan secara rutin dalam bulanan. Proses evaluasi melalui rapat pimpinan dengan para peserta adalah seluruh rektorat. Rektor hadir secara langsung dan memimpin jalannya rapat. Rektor mengingatkan pentingnya tanggung jawab dosen. Dosen haruslah mengevaluasi dengan hati mereka bermuhasabah. Rapat ini juga sebagai bentuk *follow up* pada bulan berikutnya. Hal ini rutin dilakukan. Selain itu penulis juga mengamati proses evaluasi yang dilakukan oleh prodi dalam kinerja dosen. Pemantauan kinerja dilakukan melalui aplikasi sistem informasi yang bernama SIAKAD yang beralamatkan pada link <https://siakad.iaiq.ac.id/gate/login>. Dimana setiap dosen wajib menginput kehadirannya selama mengajar di sistem, ini dipantau oleh prodi dan staf.²⁸¹

Selain itu juga masih ada rapat evaluasi semester dan evaluasi tahun akademik yang rutin untuk dilakukan. Tujuan dari kegiatan evaluasi ini sebagaimana disampaikan Warek 1 adalah untuk perbaikan di IAIQ. Evaluasi dihadiri oleh dosen, pengelola dan tentunya rektor yang memberikan arahan motivasi. Dalam evaluasi kinerja dosen dan mahasiswa dan lulusan ini dilakukan monitoring dan evaluasi serta *tracer study* oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM), hal ini sebagaimana pernyataan ketua LPM :

“Monev rutin LPM lakukan untuk memantau kinerja prodi. Monev dilakukan dengan melibatkan rektor, para wakil rektor,

²⁸¹Observasi, 22 Mei 2024

ketua prodi. Kegiatan monev untuk mengukur ketercapaian prodi dalam melaksanakan tri dharma. Kegiatan monev bertujuan untuk mengetahui program kerja tahun akademik yang telah terlaksana dan yang belum terlaksana. selain itu juga merupakan langkah awal menyiapkan akreditasi unggul. Unit pelaksana program kerja telah menyiapkan laporan program kerja beserta dokumen-dokumen pendukungnya. Setelah selesai melakukan pengecekan, Tim Monev memberikan arahan, bimbingan dan masukan guna perbaikan program kerja pada tahun yang akan datang.”²⁸²



Gambar 4.14. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi prodi di IAIQ oleh LPM²⁸³

Berdasarkan keterangan di atas, kegiatan monev yang dilakukan

di IAIQ untuk mengukur ketercapaian prodi dalam melaksanakan tri dharma. Kinerja prodi dievaluasi tentunya hal ini terkait bukti penjaminan mutu kepada dosen, mahasiswa dan lulusan. Evaluasi yang dilakukan pada prodi bertujuan untuk mengetahui program kerja tahun akademik yang telah terlaksana dan yang belum terlaksana. selain itu juga merupakan langkah awal menyiapkan akreditasi unggul. Kegiatan ini dilakukan selama satu tahun sekali.

²⁸²Muhammad Ansori, Wawancara 23 Mei 2024.

²⁸³Dokumentasi IAIQ, 2024



Gambar 4.15. Seminar hasil pengabdian dosen IAIQ²⁸⁴
Lebih detail berkaitan dengan evaluasi kinerja dosen warek 1

IAIQ menyatakan bahwa:

“Evaluasi kinerja dosen kita lakukan selama enam bulan sekali sesuai kalender akademik. Kinerja dosen kita evaluasi mulai pembelajaran, penelitian dan pengabdian. Hal ini sangat penting sebagai bentuk monitoring kinerja dosen. Pelaksanaan evaluasi ini melalui audit mutu internal yang dilakukan oleh LPM. Beberapa indikator dari AMI yaitu angket kepuasan layanan SDM dosen, angket kepuasan mahasiswa, dan angket monev pembelajaran. Bagaimana kita mengetahui kepuasan mahasiswa dari kualitas SDM dosen kalau tidak melakukan survey kepuasan, begitu juga kepuasan mahasiswa dalam pembelajaran terutama pada tri dharma. Saat ini kampus terus mengingatkan dosen untuk pro aktif melibatkan mahasiswa dalam tri dharma karena sangat berguna dalam akreditasi.”²⁸⁵

Begitu juga ketua LPM yang memberikan keterangan terkait evaluasi kinerja dosen:

Adapun bentuk evaluasi kinerja dosen di IAIQ menggunakan beberapa instrument yang dilakukan secara rutin, diantaranya: 1) Evaluasi Kinerja Dosen setiap semester, evaluasi di kampus kita ini menggunakan Instrumen Kepuasan Kinerja Dosen dalam Bentuk Survei Kepuasan yang diberikan oleh LPM bekerjasama dengan TIM UPD yang nantinya survei tersebut akan dinilai oleh mahasiswa terhadap kinerja dosen dalam 1 semester, survei tersebut secara otomatis berada pada menu SIAKAD IAIQ yang

²⁸⁴ Dokumentasi IAIQ, 2024

²⁸⁵ Zainal Arifin, wawancara 23 Mei 2024

bisa diakses mahasiswa, standar mutu untuk menilai Tingkat kinerja dosen adalah diangka 4.00. Selanjut LPM IAIQ juga melakukan; 2) Evaluasi Kinerja Dosen setiap 1 Tahun dengan bentuk instrumen evaluasi berupa PAK (Penilaian Angka Kredit), hal ini dilakukan LPM untuk evaluasi kinerja dosen dalam tri dharma serta untuk mengetahui relevansi kompetensi dosen dengan mata kuliah yang diajarkan serta substansi karya ilmiah yang telah dihasilkan; dan juga untuk mengetahui kesesuaian antara lingkup/subyek area jurnal dengan karya ilmiah yang diusulkan dosen; dan juga sebagai data dan bukti kepastian tidak ada pelanggaran integritas akademik yang dilakukan oleh semua dosen IAIQ dalam 1 tahun. Selanjutnya PAK ini akan dinilai oleh Kopertais Wil. IV Surabaya untuk disahkan sebagai angka kredit (KUM).²⁸⁶

Dari keterangan Warek 1 dan Ketua LPM dapat dipahami bahwa evaluasi pada kinerja dosen dilakukan setiap akhir akademik melalui 1) audit mutu internal yang kegiatan ini ditangani oleh LPM. Selain itu juga melalui pantauan SIAKAD IAIQ. Kegiatan ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kinerja dosen IAIQ dalam tri dharma. Bagaimana kegiatan tri dharma dapat memberikan dampak terhadap mutu mahasiswa. 2) Evaluasi Kinerja Dosen setiap 1 Tahun dengan bentuk instrumen evaluasi berupa PAK (Penilaian Angka Kredit), hal ini dilakukan LPM untuk evaluasi kinerja dosen dalam tri dharma serta untuk mengetahui relevansi kompetensi dosen dengan mata kuliah yang diajarkan serta substansi karya ilmiah yang telah dihasilkan. Selain itu penilaian kinerja dosen juga dari kompetensi kepribadian bagaimana dapat menjalankan kinerja juga sebagai publik figur yang menjadi contoh bagi mahasiswa.

²⁸⁶Mohamad Ansori, wawancara 26 Juli 2024

Hal yang sama pentingnya evaluasi kinerja dosen disampaikan salah satu dosen IAIQ:

“Evaluasi menurut saya sangat penting, evaluasi sebagai bentuk kontrol kinerja saya dalam tri dharma. Biasanya dilakukan oleh LPM dalam Monev melalui AMI dan juga evaluasi dilakukan oleh prodi misalnya kehadiran dan keaktifan dosen dalam mengajar. Pemantauan ini juga melalui sistem informasi kampus IAIQ. Evaluasi sebagai tolok ukur kinerja kami menjadi dosen dan untuk melakukan perbaikan-perbaikan kedepan”.²⁸⁷

Selanjutnya berkaitan dengan data evaluasi terhadap lulusan IAIQ, ketua LPM menyatakan beberapa cara dilakukan untuk menjamin mutu mahasiswa IAIQ:

“Evaluasi yang dilakukan IAIQ dalam mengetahui kualitas lulusan adalah dengan tracer study. Tracer study digunakan untuk mengetahui lulusan IAIQ sudah puas terhadap kinerja Program Studi dalam mencapai visi, misi, tujuan, pekerjaan lulusan relevan dengan keilmuan program studi, menjelaskan status karir dan waktu tunggu yang dibutuhkan (sebelum dan sesudah kelulusan) untuk mencapai pekerjaan. sebagai dasar kampus kami untuk melakukan perbaikan dalam proses pembelajaran serta mengidentifikasi profil kompetensi dan ketrampilan lulusan dari alumni IAIQ.”²⁸⁸

Lebih lanjut ketua LPM juga memaparkan terkait tahap-tahap tracer study:

“Adapun tahap-tahap pelaksanaan tracer study IAIQ mencakup tiga langkah yaitu: 1) konsep dan pengembangan instrumen, 2) pengumpulan data, dan 3) analisis data dan pelaporan. *Pertama*, Konsep dan pengembangan instrumen ditunjukkan untuk Mendefinisikan tujuan survey, mendisain survei (menyeleksi lulusan yang akan menjadi responden dan menentukan strategi dalam penelusuran lulusan, merumuskan item-item pertanyaan dan tanggapan-tanggapan dan membuat kuesioner. *Kedua*, Pengumpulan data, pada tahap ini yang kami lakukan adalah Mendistribusikan dan mengumpulkan kuesioner (baik melalui *Email Blasting* maupun *WhatsApp Blasting*), serta Penjaminan terhadap partisipasi responden yang tinggi. *Ketiga*,

²⁸⁷Abdul Mun'im, Wawancara 9 Agustus 2024

²⁸⁸ Muhammad Ansori, Wawancara 23 Mei 2024

Analisis Data dan Pelaporan, pada langkah ketiga ini mencakup beberapa kegiatan yang sudah kami lakukan yaitu Mendefinisikan sistem pengkodean untuk tanggapan-tanggapan dari pertanyaan terbuka Melakukan pengkodean tanggapan dan pertanyaan terbuka, Data entry dan data editing (*quality control*), Analisis data dan Persiapan laporan hasil survey.

Hasil wawancara di atas dapat dipahami bahwa evaluasi yang dilakukan terhadap mutu mahasiswa adalah dengan tracer study. Tracer study dilakukan selama satu tahun sekali. Tracer study dilakukan untuk mendapatkan data lulusan IAIQ sudah puas terhadap kinerja Program Studi dalam mencapai visi, misi, tujuan, pekerjaan lulusan relevan dengan keilmuan program studi, menjelaskan status karir dan waktu tunggu yang dibutuhkan (sebelum dan sesudah kelulusan) untuk mencapai pekerjaan. Dari hasil tracer study ini tentunya sebagai acuan *feedback* dalam merumuskan program-program kegiatan di IAIQ dalam mengemangkan mutu mahasiswa IAIQ. Adapun tahap-tahap pelaksanaan tracer study IAIQ mencakup tiga langkah yaitu: 1) *konsep dan pengembangan instrumen*, 2) *pengumpulan data*, dan 3) *analisis data dan pelaporan*.

Berkaitan dengan mutu mahasiswa, informasi didapatkan dari seorang alumni IAIQ:

“IAIQ terus meningkatkan mutu mahasiswa dengan dengan terus meningkatkan kualitas dosen-dosennya. Saya adalah alumni PBA yang bangga menjadi alumni perguruan tinggi berbasis pesantren. Banyak pengetahuan yang kami dapatkan dari IAIQ. Kegiatan tri dharma yang berada di IAIQ terus berupaya meningkatkan mutu kami. Meski memang ada kekurangan namun selama menjadi mahasiswa saya mendapatkan perhatian oleh ketua prodi dan kampus. Setelah luluspun kami masih sering terlibat dalam kegiatan IAIQ misalnya orientasi mahasiswa dan pertemuan

alumni. Saran kami IAIQ terus meningkatkan kualitas dosennya tidak merasa cukup puas atas capaian saat ini, harus terus ditingkatkan. Alhamdulillah setelah lulus kami sudah mendapatkan pekerjaan sesuai bidang kami yaitu guru bahasa arab, saya bangga sebagai alumni IAIQ”.²⁸⁹

Informasi di atas menjadi bukti bahwa alumni yang diluluskan oleh IAIQ dapat bersaing dalam dunia kerja. Alumni merasa bahwa keberadaan perguruan tinggi berbasis pesantren yang erat dengan nuansa Islami dan *aqidah aswaja* ini menjadi karakteristik tersendiri menjadi pembeda dengan yang lainnya. Berdasarkan informasi dari lulusan, capaian prestasi yang telah diraih dosen haruslah terus ditingkatkan untuk kemajuan IAIQ.

2. Manajemen SDM Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa di IAIS Lumajang.

IAI Syarifuddin Lumajang atau yang biasa disebut IAIS adalah perguruan tinggi berbasis pesantren yang berada di naungan Pesantren Syarifuddin Lumajang. Kampus ini terletak di Wonorejo Kec. Kedungjajang Kabupaten Lumajang Jawa Timur. Saat ini IAIS memiliki 8 prodi yaitu Akuntansi Syari`ah S.1, Bimbingan dan Konseling Islam S.1, Ekonomi Syariah S.1, Komunikasi dan Penyiaran Islam S.1, Manajemen Dakwah S.1, Pendidikan Agama Islam S.1, Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI) S.1 dan Pendidikan Agama Islam S.2 Tercatat dalam situs website resminya, IAIS memiliki 42 dosen tetap, 18 dosen sertifikasi, mahasiswa aktif di PD-DIKTI dan tercatat memiliki alumni berjumlah 718 dalam 3 tahun terakhir. Saat ini IAIS telah terakreditasi “B” atau “Baik Sekali” berdasarkan SK BAN-PT.²⁹⁰

²⁸⁹Ispiyanto, wawancara, 09 Agustus 2024.

²⁹⁰Observasi, IAI Al Qodiri, 16 Januari 2024.

Dalam manajemen dosen dan mutu mahasiswa di IAIS, lembaga berupaya sebaik mungkin untuk melakukan pengelolaan dosen berdasarkan kemampuan lembaga. Manajemen dosen di IAIS berjalan berdasarkan Statuta IAIS yang pada prinsipnya IAIS sangat berkomitmen untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan salah satu upayanya adalah dengan mengelola dosen sebaik mungkin sebagai upaya menjamin mutu mahasiswa agar dapat berdaya saing. Secara otomatis mutu mahasiswa yang berdaya saing dapat mengangkat citra lembaga. Hal ini berdasarkan penuturan wakil Rektor 1:

“Perguruan tinggi berupaya dalam setiap kegiatan itu mengacu pada siklus standar, kalau pada mutu itu kan pasti prosesnya PPEPP singkatan dari lima tahapan dalam siklus SPMI, yaitu Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan. itu jadi penetapan standar kebijakan itu seperti apa. kami itu ada restra ada renov ada SK kebijakan Rektor tentang sesuatu yang berkaitan dengan akademik juga ada pelaksanaannya juga evaluasinya dan bagaimana itu kemudian tidak lanjutnya untuk menjadi suatu apa bentuk kegiatan baru yang dianggap penting dan strategis ke depan. Yang diantara fokusnya adalah terkait pengembangan SDM dosen dan tenaga kependidikan”²⁹¹

Berdasarkan data di atas dapat dipahami bahwa IAIS adalah perguruan tinggi yang berupaya melaksanakan siklus mutu melalui Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan (PPEPP). Siklus ini sangat penting dalam mengawal berjalannya penjaminan mutu di perguruan tinggi. Terutama pada manajemen SDM dosen sebagai upaya pengembangan mutu mahasiswa. Sebagaimana termaktub dalam renstra dan reop IAIS tentang pengembangan SDM dosen, pembinaan, kompensasi dan kesejahteraan dosen, dan Maka IAIS melakukan penyusunan program-program baru yang dianggap penting dan strategis ke depan dalam melaksanakan penjaminan mutu mahasiswa. Lebih detailnya dijelaskan di bawah ini:

²⁹¹Muhammad Masyhuri, Wawancara, 14 Mei 2024.

a. Perencanaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa IAIS.

IAIS adalah Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS) yang berbasis pesantren yaitu Yayasan PP. Syarifuddin Lumajang. Perguruan tinggi ini memiliki visi “*Menjadi Perguruan Tinggi Islam berbasis pesantren yang Unggul bertaraf internasional pada tahun 2040*”. Untuk mencapai visi yang mulia tersebut tentunya membutuhkan perencanaan yang matang melalui peran dosen dalam menjadikan IAIS menjadi perguruan tinggi yang unggul bertaraf internasional. Harapan yang sangat mulia ini perlu diawali dari para dosen sebagaimana penjelasan Rektor beliau menyatakan:

“Untuk mewujudkan visi dan misi iai IAIS perlu peran dosen beserta seluruh elemen yang ada. Dalam mewujudkan perguruan tinggi Islam yang unggul bukan hal yang mudah. Dosen memiliki peran penting dalam hal ini. SDM dosen yang baik akan mempengaruhi pada pencapaian visi dan misi. dosen harus menjadi profesional sesuai bidang keahlian masing-masing, namun yang lebih penting di awal ketika proses rekrutmen IAIS benar-benar menanyakan niat awal pelamar dosen tentang tujuannya. Kalau hanya mencari uang (materi) di IAIS bukan tempatnya. Dosen harus ditata niatnya. Dosen menjadi figur contoh seorang pendidik bagi mahasiswa. Dosen harus mencerminkan perilaku sesuai nilai-nilai yang terkandung dalam al Qur’an dan hadist. Dosen harus menata niatnya dalam mengabdikan diri dan melakukan tugasnya dalam mengajar. Setiap rapat dosen, kami selalu menyampaikan ini. Kami menyampaikan apa yang menjadi tanggung jawab dosen dalam BKD harus dipenuhi dengan baik”.²⁹²

²⁹²Satuyar Mufid, Wawancara, 14 Mei 2024.



Gambar 4.16. Suasana Rapat Distribusi Mata Kuliah Dengan Dosen IAIS²⁹³

Perencanaan dosen menjadi tahapan yang paling awal dalam manajemen SDM dosen. Dalam perencanaan dosen perlu menanamkan pemahaman pentingnya memahami visi dan misi IAIS. Yang sangat penting adanya penekanan pada tugas dari seorang Dosen yang harus ditata niatnya sebagai pendidik. Dosen menjadi figur contoh seorang pendidik bagi mahasiswa. Dosen harus mencerminkan perilaku sesuai nilai-nilai Islam yang terkandung dalam al-Qur'an dan hadist terlebih dalam *khidmah* (melayani umat). Dosen menata niat dalam mengabdikan dirinya di IAIS perguruan tinggi berbasis pesantren.

Perencanaan kebutuhan dosen dan program-program kegiatan ada IAIS direncanakan untuk pencapaian visi IAIS. Perencanaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa terdapat beberapa kegiatan yang dilakukan yang terdiri dari rapat yang dilakukan oleh prodi, fakultas dalam merencanakan pengadaan dosen berdasarkan aspek kebutuhan prodi atau fakultas.

²⁹³ Dokumentasi IAIS, 2024.

Dosen yang sudah ada di IAIS yang memang sudah dari proses seleksi yang dilakukan. Hal ini menjadi faktor penting dalam pengembangan mutu mahasiswa dan lulusan. Dosen harus memahami visi institut, fakultas dan prodi, sehingga dalam melaksanakan tri dharma akan sesuai dengan visi misi IAI. Ada hal menarik di IAIS, ketika semua kampus di Indonesia melaksanakan tri dharma, berbeda dengan IAIS yang memiliki istilah “*panca dharma*” dalam menjalankan misi IAIS yaitu, pendidikan, penelitian, pengabdian, kerjasama dan publikasi yang tertuang dalam misi IAIS.²⁹⁴

Terkait perencanaan SDM dosen untuk mendukung pencapaian visi misi IAIS, tentunya hal ini berkaitan dengan proses rekrutmen dan seleksi dosen, peneliti melakukan wawancara dengan Warek 1 IAIS:

“Telah menyusun perencanaan induknya itu kan ada di RIP, RIP Ini sementara dikembangkan oleh pimpinan yang disusun oleh pimpinan-pimpinan saja ada yang sifatnya 5 tahun, 10 tahun, 20 tahun, 25 tahun dan sampai 30 tahun ke depan. jadi perencanaan perencanaan itu kemudian diturunkan di tingkat fakultas-fakultas. Nah kita ada rapat-rapat juga yang sifatnya bulanan ya di kampus itu ada Rapat bulanan itu rutin di awal bulan, semester dan tahunan. yang itu dilakukan oleh Institut jadi pesertanya itu semua dari fakultas. Selain itu juga ada rapat persiapan semester dan tahunan”.²⁹⁵

²⁹⁴Muhammad Masyhuri, Wawancara, 14 Mei 2024.

²⁹⁵Muhammad Masyhuri, Wawancara, 14 Mei 2024.



Gambar 4.17. Rapat akademik (enam bulanan) Sebagai Bentuk Perencanaan IAIS.²⁹⁶

Dari data di atas dapat dipahami bahwa perencanaan dalam pengembangan mutu mahasiswa mengacu pada rencana induk pengembangan (RIP) IAIS. Apa yang menjadi keputusan yang tertuang dalam RIP IAIS di *breakdown* oleh masing-masing fakultas sebagai pelaksana kebijakan atau program-program dalam RIP. Bentuk perencanaan di IAIS dilakukan pada *rapat bulanan*, *rapat semester (enam bulanan)* dan *rapat tahunan* pada awal akademik baru.

Perencanaan melalui proses rapat yang dilakukan di IAIS, hal ini juga berdasarkan data yang didapatkan penulis ketika melakukan observasi IAIS. Bentuk perencanaan yang dilakukan di IAIS adalah mulai rapat perencanaan bulanan. Penulis hadir pukul 13.15 WIB sampai 14.30 WIB di IAIS. Penulis melihat kondisi pelaksanaan rapat bulanan yang dilaksanakan pada setiap awal bulan berdasarkan kesepakatan pimpinan. Rapat ini diikuti oleh seluruh anggota rektorat pada rapat rutin rektorat. Rapat dipimpin langsung oleh Rektor. Kegiatan ini rutin dilakukan²⁹⁷

Berkaitan dengan perencanaan dalam menyiapkan kegiatan akademik IAIQ dalam rapat persiapan akademik selalu melibatkan

²⁹⁶Dokumentasi IAIS, 2024.

²⁹⁷Observasi, rapat bulanan pukul 13.15 WIB di IAI Syarifuddin, 14 Mei 2024.

dosen dalam penyusunan program-program akademik. Terkait hal ini dosen IAIS memberikan pernyataan:

“Dalam menyiapkan akademik baru kami sebagai dosen tetap setiap awal semester dan awal tahun akademik baru selalu diundang dalam rapat perencanaan akademik baru IAIS. Biasanya dalam rapat persiapan awal semester, baik ganjil atau genap. Rektor dan para wakil rektor khususnya Warek 1 selalu memberikan motivasi bagi kami untuk lebih meningkatkan kinerja profesional seorang dosen dalam Tri Dharma. Hal ini tentunya bertujuan untuk meningkatkan mutu dosen dan mahasiswa IAIS. Dalam rapat selalu menyinggung tentang kinerja dosen pada tri dharma. Bagaimana dosen selalu meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian kolaboratif, dan pengabdian. Disamping itu juga selalu mengingatkan kepada dosen untuk melakukan publikasi ilmiah dan mengikuti kegiatan-kegiatan penunjang seperti workshop dan seminar”.²⁹⁸

Berdasarkan apa yang telah disampaikan salah satu dosen IAIS di atas, dapat dipahami bahwa untuk melaksanakan kegiatan tri dharma di IAIS, perguruan tinggi ini juga melibatkan dosen dalam perencanaannya. Hal ini tentunya berdampak baik dalam memberikan motivasi kepada dosen agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Dalam mengembangkan mutu mahasiswa, maka tentunya memerlukan dosen yang baik. Dosen yang baik dapat didapatkan melalui proses rekrutmen dan seleksi yang kompetitif, hal ini berdasarkan pernyataan Wakil Rektor 2 IAIS yang bertanggung jawab atas perkembangan SDM dosen dan tenaga kependidikan:

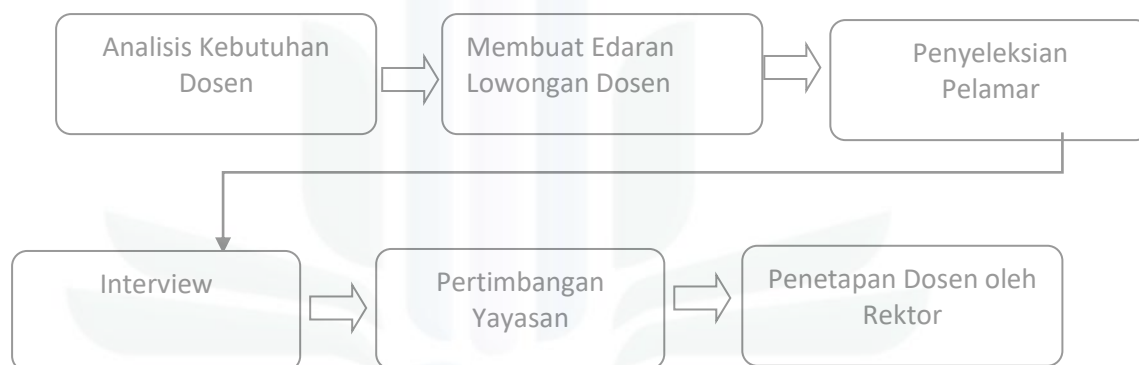
“Ada dua model penerimaan dosen di IAIS melalui rekrutmen terbatas dan rekrutmen terbuka. rekrutmen ini biasanya dilakukan dengan brosur iklan yang di *share* baik di website atau jejaring sosial lainnya. Dalam proses rekrutmen IAIS itu lebih mendahulukan alumni baik itu alumni IAIS maupun alumni pondok Pesantren IAIS. Dengan menyesuaikan kualifikasi yang

²⁹⁸Nurhafidz Ishari, Wawancara 14 Mei 2024.

telah ditetapkan. Pemilihan prioritas alumni karena dirasa adaptasi dosen lebih mudah dan kemudian nilai-nilai yang ada di pesantren di sini tidak perlu dikenalkan lagi. Jadi tahapannya begitu ya rekrutmen terbatas dulu kalau sudah memang itu dirasa kurang baru mengadakan rekrutmen secara terbuka. Tujuan dari rekrutmen ini adalah untuk mencari yang terbaik untuk keberlangsungan pendidikan di IAIS.”²⁹⁹

Dari keterangan di atas dapat dipahami berdasarkan alur

berikut:



Gambar 4.19. Alur Proses Rekrutmen dan Seleksi Dosen di IAIS

Dari gambar 4.21 di atas, dapat dipahami bahwa proses rekrutmen dan seleksi diawali dari perencanaan kebutuhan dosen IAIS. Setelah ada proses perencanaan berdasarkan kebutuhan. Langkah selanjutnya adalah membuat pengumuman rekrutmen dosen secara terbuka. Setelah melakukan rekrutmen maka langkah selanjutnya adalah menyeleksi. Adapun dalam seleksi di IAIS akan memprioritaskan dari unsur dosen alumni dibandingkan dengan yang lainnya. Namun disisi lain IAIS profesional dalam melakukan rekrutmen dengan mempertimbangkan kelayakan kualitas SDM Dosen. Prestasi dosen juga menjadi penilaian tersendiri di IAIS. Semua ini dilakukan untuk merencanakan SDM unggul yang dimiliki IAIS.

²⁹⁹ Haidar Idris, Wawancara, 15 Juni 2024.

Langkah selanjutnya adalah melakukan interview. Setelah interview hasilnya dilaporkan kepada yayasan untuk pertimbangan dan ditetapkan oleh rektor.³⁰⁰

Data di atas dapat dipahami bahwa dalam merencanakan dosen IAIS melakukan rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen dilakukan dengan 2 model yaitu secara terbatas dan terbuka. Syarat-syarat dalam rekrutmen mengikuti ketentuan syarat dosen sebagaimana dalam UU no. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen. Setelah melakukan rekrutmen maka langkah selanjutnya adalah menyeleksi. Adapun dalam seleksi IAIS akan memprioritaskan dari unsur dosen alumni dibandingkan dengan yang lainnya. Hal ini berdasarkan atas pertimbangan dari yayasan, jika dosen dari alumni maka adaptasinya akan lebih mudah dan memahami nilai-nilai pesantren yang diajarkan di IAIS.

Dalam perencanaan pengembangan mutu mahasiswa, IAIS melakukan perencanaan kegiatan pengembangan mutu mahasiswa yang berbasis pada kegiatan fakultas. Hal ini berdasarkan penuturan Wakil

Rektor 3 IAIS:

“Memiliki mahasiswa yang unggul dan berprestasi menjadi harapan setiap perguruan tinggi, begitupun juga IAIS. Maka untuk mencapai itu kita harus bekerjasama dengan dosen. Kualitas dosen juga menentukan lulusan yang unggul. Setiap tahun IAIS merencanakan kegiatan-kegiatan yang mendukung pengembangan mutu mahasiswa diantaranya: Sharing karir, Magang di mitra kampus, KKN tematik, *academic writing* dan *research tool*, SOLID, kampus merdeka pejuang muda, dan kegiatan lainnya

³⁰⁰ Observasi, 14 Mei 2024.

yang tujuannya adalah memberikan pengetahuan bagi mahasiswa dalam menyiapkan mutu mahasiswa. Selain itu kami juga meningkatkan kerjasama nasional dan internasional³⁰¹



Gambar 4.19. Pelatihan *Akademic Writing dan Research Tool* IAIS.³⁰²

Keterangan yang telah disampaikan Wakil Rektor 3 IAIS mengisyaratkan bahwa dalam menyiapkan lulusan yang bermutu perlu adanya kerjasama dengan berbagai pihak diantaranya dosen, mitra kampus baik lembaga pendidikan atau dunia industri dan senior alumni yang telah bekerja. Upaya peningkatan mutu mahasiswa dilakukan melalui perencanaan kegiatan-kegiatan pengembangan potensi mahasiswa misalnya Magang di mitra kampus, KKN tematik, *academic writing* dan *research tool*, *Syarifuddin Outbound and Leadship Development (SOLID)* dan kampus merdeka pejuang muda.

Kemudian juga menjalin kerjasama dalam bentuk MOU (Memorandum of Understanding) diartikan sebagai perjanjian kerjasama. Sedangkan MOA (*Memorandum of Agreement*) baik skala nasional, atau internasional dalam bentuk kegiatan penelitian dan

³⁰¹Muhammad Darwis, Wawancara 15 Juni 2024.

³⁰²Dokumentasi IAIS, 2024

pengabdian. Selain itu kegiatan yang sangat penting ketika mereka setelah melakukan yudisium adalah sharing karir. Kegiatan ini sebagai upaya mengenalkan kepada calon lulusan bahwa pentingnya jenjang karir. Kegiatan ini menghadirkan para mitra kampus, alumni dan narasumber profesional dalam bidang kerja.

Lebih lanjut, dalam menyiapkan lulusan dosen yang juga sebagai menyatakan :

“Besok kita ada kegiatan sharing karir bagi mahasiswa yang baru yudisium minggu kemarin. Kegiatan ini sudah direncanakan setiap tahun dalam memberikan bekal kepada alumni. jadi kita rutin memang setiap tahun itu alumni yang sudah wisuda sudah di yudisium, bahkan kita ada program sharing karir dan penataan alumni untuk siap kerja jadi kita kerjasama dengan beberapa mitra. Jadi, nanti Mitra itu kita adakan pelatihan untuk alumni kita, alumni yang baru mau lulus. Ya jadi memang ketika sudah ada pelatihan berjenjang nanti beberapa Mitra itu siap memperkerjakan alumni kita sesuai dengan standar yang mereka berikan.”³⁰³

Berdasarkan wawancara di atas dapat kita ketahui bahwa di salah satu fakultas di IAIS dalam menyiapkan lulusan berkualitas salah satunya adalah merencanakan kegiatan sharing karier. Kegiatan ini direncanakan dengan melibatkan mitra dari fakultas. Harapan kegiatan ini adalah mengenalkan dunia kerja. Selain mitra, kegiatan sharing karier ini juga menghadirkan para alumni yang sudah bekerja dengan harapan alumni yang sudah bekerja dapat memberikan motivasi bagi calon lulusan. Dan calon lulusan dapat memahami peluang dan tantangan alumni setelah lulus guna dapat bersaing dalam dunia kerja.

³⁰³ Indra Hidayatulloh, Wawancara 14 Juni 2024.

b. Pemberdayaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa.

Dalam melakukan pemberdayaan bagi dosen IAIS melakukan trobosan-trobosan kegiatan penunjang pengembangan potensi dosen. Pemberdayaan dosen sebagaimana termaktub dalam renstra IAIS. Dalam renstra disebutkan adanya pembinaan dosen dan karyawan. Hal ini sebagai bentuk pemberdayaan yang dilakukan di IAIS. Upaya yang dilakukan di IAIS berdasarkan penuturan Warek 1 sebagai berikut:

“Selama ini yang kita lakukan pemberdayaan dosen itu adalah mereka yang menjadi dosen tetap. Pemberdayaan itu kalau dalam aspek akademik ya kita ingin dosen-dosen itu bagaimana Tri Dharma dan bisa dilakukan secara maksimal dengan melibatkan mahasiswa. Dosen harus memahami Sistem Informasi Sumber Daya Terintegrasi (Sister) dan *Science and Technology Index* (Sinta) karena mereka dituntut untuk menulis melaporkan riset di akui oleh sister. Selain itu menghimbau dosen mengembangkan profesional bidangnya untuk ikut serta dalam pendaftaran sertifikasi dosen. Dan yang terpenting setiap dosen tetap ber-NIDN diwajibkan untuk rutin melaporkan sasaran kinerja pegawai (SKP) serta mengikuti kegiatan-kegiatan penunjang potensi dosen meliputi pelatihan, seminar, lokakarya dan lain sebagainya baik yang diadakan kampus atau luar kampus.”³⁰⁴



Gambar 4.20. Pembinaan Dosen IAIS oleh Sekjend. Kemenag R.I.³⁰⁵

³⁰⁴ Muhammad Masyhuri, Wawancara, 14 Mei 2024.

³⁰⁵ <https://iaisyarifuddin.ac.id/sekjen-kemenag-ri-langsung-membina-iai-syarifuddin-lumajang>, (Juni, 2022), 1.

Berdasarkan wawancara di atas, penuturan warek 1 menegaskan betapa pentingnya pemberdayaan bagi dosen. Kegiatan pemberdayaan yang dilakukan melalui tri dharma juga harus memberdayakan mahasiswa sebagai mitra dosen. Terlebih di IAIS dalam mencapai visi kampus, maka dosen harus melaksanakan panca dharma IAIS. Seluruh kegiatan dosen dilaporkan dalam sistter yang menjadi kewajiban bagi dosen. Dengan adanya tertib pelaporan dosen maka akan memudahkan dosen dalam mengikuti seleksi peserta sertifikasi dosen. Selain itu juga dosen berkewajiban melaporkan kegiatan Tri Dharma dalam SKP. SKP dan SISTER menjadi kewajiban bagi dosen IAIS. Selain itu dosen IAIS juga dihimbau untuk mengikuti kegiatan-kegiatan penunjang potensi dosen meliputi pelatihan, seminar, lokakarya baik yang diadakan kampus IAIS atau luar kampus IAIS.

Menguatkan pendapat Warek 1, Warek 2 juga memberikan pernyataan:

“Komitmen dari Syarifuddin dalam pemberdayaan dan pengembangan dosen memang banyak hal yang direncanakan oleh perguruan tinggi memang sebenarnya muaranya nanti ke akreditasi. Menilai program studi itu tentu pasti berkaitan erat dengan SDM maka kita perlu mempersiapkan SDM yang baik. Sesuai dengan Panca Dharma yang sudah kita canangkan di jauh-jauh hari, memang kita beda dengan yang lain. Memang awal-awal dalam rekrutmen, dosennya itu kita pokoknya ngambil meskipun bukan nidn kita ambil sesuai kebutuhan. Namun karena kepentingan akreditasi, sehingga kita murni memilih dosen sesuai *homebase* dan NIDN kita, sehingga kita benar-benar memberdayakan dosen. Misalnya di Ekonomi Syariah, jadi kita

memang benar murni dosen yang homebase NIDN-nya di Ekonomi Syariah”.³⁰⁶

Pemberdayaan SDM dosen menjadi prioritas bagi setiap kampus. Perlu diketahui pemberdayaan berdasarkan penuturan Warek 2 sangat mendukung pencapaian akreditasi prodi, maka pemberdayaan dosen baik dalam pendidikan dan pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sangat penting terlebih dalam melibatkan mahasiswa.

Sebagai contoh dalam pemberdayaan dosen dengan melibatkan mahasiswa ini dilakukan dengan kolaborasi penelitian yang dipublikasikan pada jurnal Darussalam: Jurnal Pendidikan, Komunikasi Dan Pemikiran Islam terakreditasi Sinta 4. Dosen IAIS Nurhafid Ishari kolaborasi dengan Ratna Nur Adela pada tahun 2022 telah mempublikasikan hasil penelitiannya sebagaimana link: <https://ejournal.iaida.ac.id/index.php/darussalam/article/view/1461>.

Selain itu dalam pemberdayaan dosen juga melakukan kolaborasi riset dengan antar dosen Indra Hidayatullah dosen IAIS, Isti Fadah dosen Universitas Jember, dan Muh Idil Ghufro Universitas Nurul Jadid. Pada prosiding Internasional *Proceedings of the 2nd International Conference on Multidisciplinary Sciences for Humanity in Society 5.0 Era* (ICOMSH) tahun 2022. Dengan link: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icomsh-22/125999001>

Menguatkan pernyataan Warek 1, Dekan FEBI menuturkan bahwa pemberdayaan dosen dalam Tri dharma sangatlah penting:

³⁰⁶Haidar Idris, Wawancara, 15 Juni 2024

“Pemberdayaan dosen dalam Tridharma sangatlah penting terlebih dalam menyiapkan akreditasi. Dalam bidang pendidikan dosen melaksanakan pembelajaran berbasis luaran. Kemudian Kebijakan publikasi baik penelitian dan pengabdian yang memang harus melibatkan mahasiswa atau melibatkan dosen di luar kampus. Publikasi bisa dilakukan pada jurnal yang telah bekerjasama dengan beberapa Mitra jurnal kampus lain untuk mewadahi tulisan dosen-dosen kita Ada kewajiban bagi dosen di wilayah kopertias IV untuk menyelesaikan beban kerja dosen (BKD), maka kita pasti melakukan Panca Dharma. Beberapa dosen sudah mulai produktif untuk melakukan beberapa kegiatan, meskipun mereka belum berkewajiban untuk melaporkan BKD. Ada *punishment* kalau dosen kita tidak melaksanakan Tri Dharma. Kalau dalam PKM memang kita optimalisasikan KKN tematik sesuai dengan ruang lingkup keprodi dan pembimbingnya pun dari dosen Prodi. sehingga nanti kita kolaborasi dengan mahasiswa di KKN tematik sehingga ketika sudah selesai KKN maka akan ada *output* publikasi di jurnal pengabdian yang ada di beberapa perguruan tinggi. jadi kita memang buat strategi beberapa kegiatan kita langsung dengan kolaborasi dengan mahasiswa begitupun yang skripsi jadinya skripsi itu pun nanti langsung otomatis terus dengan mahasiswa itu langsung berkolaborasi untuk meneliti bersama sehingga dosen bukan hanya membimbing namun juga melakukan penelitian. Hal ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab dari LPM yang bertugas memantau seluruh kegiatan penjaminan mutu di tingkat institut, fakultas dan prodi”³⁰⁷

Pemberdayaan dosen berdasarkan penuturan salah satu dekan di IAIS melalui tri dharma. Dengan melaksanakan tri dharma yang baik dosen secara otomatis dapat melengkapi pelaporan dosen melalui BKD dan SKP. BKD dan SKP merupakan kewajiban seluruh dosen tetap yang ber-NIDN. Perbedaannya kalau BKD hanya untuk dosen sertifikasi dan SKP berlaku untuk semuanya baik yang sudah tersertifikasi atau belum. Namun di IAIS BKD diberlakukan kepada semua dosen ber-NIDN hal ini untuk memantau kinerja dosen. Dengan melatih dosen mengisi BKD maka secara otomatis menyiapkan dosen

³⁰⁷ Indra Hidayatulloh, Wawancara, 14 Juni 2024

juga dalam sertifikasi. Jika dosen tidak memenuhi kewajiban tersebut akan ada peringatan hingga punishment dari pimpinan baik mulai kaprodi, dekan hingga wakil rektor.

Pada pukul 13.30-15.00 WIB penulis hadir langsung di IAIS untuk mengamati terjadinya proses pembelajaran di IAIS. Terlihat dalam pembelajaran memang otonomi yang diberikan oleh Rektor kepada dosen dalam pembelajaran. Mahasiswa terlibat langsung dalam proses pembelajaran tidak pasif. Dosen interaktif dalam mengajar tentunya hal ini sesuai dengan MBKM. IAIS yang ada di pesantren, sangat kental sekali nuansa pesantren. Banyak mahasiswa bersongkok dan perempuan yang berhijab. Pada bidang pendidikan, IAIS memberikan otonomi kepada dosen untuk dapat mengelola pendidikan yang terbaik.

Saat ini pembelajaran di IAIS sudah menerapkan pembelajaran berbasis luaran, banyak hasil tugas perkuliahan yang dipublikasikan pada jurnal. Pembelajaran ini masih berjalan selama kurang lebih setahun. Dosen dalam pembelajaran melibatkan mahasiswa secara proaktif. Mahasiswa dalam melaksanakan perkuliahan yang selama ini hanya mengerjakan tugas-tugas makalah, mini riset dirubah bahwa tugas tersebut merupakan produk yang harus dipertanggungjawabkan bisa juga di publis dalam jurnal-jurnal.³⁰⁸

³⁰⁸Observasi, Pelaksanaan Pembelajaran IAIS, 14 Mei 2024.

Berkaitan dengan pemberdayaan dosen ketua LP3M juga memberikan pernyataan tentang komitmen IAIS dalam mengembangkan SDM Dosen:

“Salah satu fungsi dari LP3M adalah memfasilitasi dosen dan mahasiswa dalam penelitian, pengabdian dan penerbitan publikasi ilmiah dosen. IAIS berupaya semaksimal mungkin untuk melakukan pendampingan tri dharma. Kebijakan lembaga selalu mendorong dosen untuk melakukan kolaborasi tri dharma, hal ini berdampak baik sekali pada rekognisi dosen. IAIS juga berupaya untuk terus menyiapkan anggaran dana untuk memotivasi dosen dalam melakukan penelitian dan pengabdian. Maka beberapa waktu lalu kita menghadirkan diktis untuk memberikan pelatihan penelitian di IAIS. Warek 2 juga mensupport kebijakan peningkatan kualitas dosen dengan memberikan bantuan biaya publikasi kepada dosen yang berhasil mempublikasikan karyanya pada jurnal bereputasi baik nasional atau internasional. Hal ini sangat baik untuk peningkatan jabatan fungsional dosen.”³⁰⁹

Kemudian, dalam penelitian dan pengabdian pemberdayaan dilakukan dengan menghimbau dosen untuk melibatkan mahasiswa dan bekerja sama dengan dosen luar kampus atau luar negeri. Pada hal ini sangat penting untuk mendukung budaya menulis bagi dosen dan mahasiswa yang baik dalam meningkatkan nilai akreditasi. Hal yang menarik kebijakan ini dalam pelibatan mahasiswa. Baik dalam penelitian dan pengabdian dosen selalu dihimbau untuk melibatkan mahasiswa. Tentunya ini ada alasannya, dalam akreditasi ini mempunyai nilai yang baik, maka di IAIS pelibatan mahasiswa dalam penelitian dosen dan mahasiswa harus dilakukan. Dalam praktik normalnya dalam kegiatan penulisan skripsi yang biasanya dosen hanya

³⁰⁹Mohammad Mahsun, wawancara, 22 Mei 2024.

membimbing maka dosen dihibmabau memang benar-benar melakukan penelitian dalam penyusunan skripsi mahasiswa.

Selain itu, dalam KKN juga sama dosen bersama-sama mahasiswa melakukan pengabdian kepada masyarakat. Hasil KKN dapat di publish dalam jurnal pengabdian mitra kampus. Upaya ini dilakukan sebagai langkah memberdayakan dosen bersama mahasiswa dalam penelitian dan pengabdian. Selain itu kegiatan lain pendukung hasil pembelajaran adalah menguji keilmuan mahasiswa dalam aplikasinya melalui magang. Hal ini berdasarkan penuturan dari Warek 3 IAIS :

“Upaya yang dilakukan IAIS dalam meningkatkan mutu mahasiswa adalah melaksanakan magang atau PPL. Pemilihan lokasi magang harus yang terbaik. Magang dapat membantu mahasiswa mengaplikasikan ilmunya yang didapatkan selama perkuliahan secara praktis dalam dunia kerja. Kami menghimbau kepada mahasiswa secara sungguh-sungguh untuk melaksanakan magang. Ini bukan hanya praktik melainkan juga menguji keilmuan dalam praktis. Mereka dapat menjadikan pengalaman magang sebagai bekal nanti. Hal yang menarik mahasiswa yang bersungguh-sungguh ketika magang setelah lulus dia bekerja disana. Upaya menyiapkan rung kerja mahasiswa setelah lulus juga bisa melalui magang ini. Sebelum melakukan Magang atau KKN mahasiswa harus mengikuti pembekalan oleh kampus hal ini bertujuan untuk menyamakan persepsi kegiatan tersebut”.³¹⁰

³¹⁰Muhammad Darwis, Wawancara 15 Juni 2024.



Gambar 4.21. Rektor IAIS Memberikan Pembekalan KKN³¹¹

Menguatkan penuturan warek 3 kami juga mewawancarai Dekan FEBI juga mengungkapkan pentingnya menyiapkan lulusan melalui pemberdayaan mahasiswa melalui kegiatan magang dan pelatihan:

“*Sharing Carrier* akan terus diadakan di IAIS. Beberapa trainer profesional akan melatih beberapa alumni kita, selain itu ada dari mitra yang akan mengisi pelatihan nanti sehingga mereka akan tahu bagaimana kualitas dari alumni kita. Ini sebagai bentuk kegiatan segi formal. Jadi memang kita siapkan, selain itu memang alumni itu mencari sendiri dengan bekal yang sudah kita berikan. Bekal yang dimaksud misal jadi kita ada jenjang praktek kerja mandiri dan juga praktek kerja lanjutan, sehingga ketika mereka sudah keluar mereka siap bersaing dengan dunia kerja. Selain itu, tetap kita memberikan arahan bagi wadah alumni kita karena memang ini lagi-lagi ke akreditasi yang bagus itu adalah alumni yang baru lulus setelah 6 bulan setelah lulus mendapatkan pekerjaan sesuai dengan keahliannya”.³¹²

Dari pernyataan di atas jelas sekali komitmen untuk memberdayakan dosen dan mahasiswa sebagai upaya memberikan bekal bagi mahasiswa. Berbagai upaya yang dilakukan IAIS berdasarkan informasi dari informan di atas dapat diketahui dalam menyiapkan lulusan yang berkualitas melalui program *Sharing Carrier, Syarifuddin*

³¹¹Dokumentasi IAIS, 2024.

³¹² Indra Hidayatulloh, ... 14 Juni 2024

Outbound and Leadership Development (SOLID), Magang, Pelatihan, KKN Tematik dan penguatan jejaring alumni. Keinginan untuk memberdayakan dosen bersama mahasiswa dalam tri dharma terlihat dengan adanya kegiatan tersebut. Maka hal menarik ditemukan di IAIS adalah adanya visi IAIS yang dirumuskan dalam “*panca dharma*” yakni melaksanakan pendidikan, melaksanakan penelitian, melaksanakan pengabdian, melaksanakan kerjasama dan melaksanakan publikasi, penulis hadir di lokasi melakukan observasi terkait ini.

Komitmen dalam melaksanakan pemberdayaan di IAIS kepada dosen yang melibatkan mahasiswa sudah dilakukan dalam kegiatan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Keterlibatan mahasiswa dalam pemberdayaan dosen berdasarkan informasi dari informasi dari mahasiswa IAIS yang menyatakan :

“Saya masih semester dua, sy ingin meningkatkan prestasi saya. Dosen dalam pembelajaran sering memberikan tugas kepada mahasiswa dengan bimbingannya. Pembelajaran tidak monoton dari dosen melainkan melibatkan mahasiswa dengan tugas-tugas yang telah ditentukan dan dibimbing. Secara kualitas Dosen IAIS sudah baik menurut kami, namun perlu ditingkatkan lagi. Saya masih baru kurang begitu paham dengan tri dharma. Saya ingin belajar dari dosen khususnya nanti pada penelitian dan pengabdian yang belum kami tempuh karena masih semester dua”.³¹³

Hal yang sama juga dinyatakan oleh mahasiswa semester 8 IAIS yang saat ini sudah mendekati lulus:

“Menurut saya kualitas SDM dosen IAI Al Qodiri sudah mencukupi. Harapan saya terus ditingkatkan lagi. Terus dikembangkan dengan melibatkan mahasiswa dalam tri dharma.

³¹³ Tasya Wuri, wawancara, 14 Mei 2024

Saya terlibat dalam tri dharma, saya bangga kuliah di IAIS ada dosen yang selalu memotivasi kami bahkan dalam perkuliahan sering mencarikan networking dengan pemerintah kabupaten dengan harapan dapat memperoleh kerja ketika saya lulus nanti, alhamdulillah saya mendapatkan beasiswa KIP juga”.³¹⁴

Keterangan dari dua mahasiswa dapat disimpulkan bahwa di IAIS dosen melakukan pemberdayaan kepada mahasiswa melalui tri dharma. Bukan hanya melibatkan dosen yang memiliki jaringan dengan mitra kampus atau pemerintah kabupaten sering mengajak mahasiswa untuk terlibat harapannya mahasiswa memiliki jaringan dan kepercayaan publik tinggi untuk menerima mahasiswa ketika mereka lulus nanti.

Untuk memberdayakan mahasiswa memerlukan kegiatan-kegiatan inovatif pendukung perkembangan potensi mahasiswa. Berdasarkan keterangan LP3M IAI Syarifuddin berupaya melakukan trobosan-trobosan kegiatan:

“Untuk mengembangkan kompetensi mahasiswa IAIS ada program *Syarifuddin Outbound and Leadership Development (SOLID)*. SOLID bisa bermanfaat dan mendukung masyarakat dalam hal pengembangan potensi diri. SOLID harus menjadi wadah pengembangan mahasiswa dalam menjawab tantangan zaman yang senantiasa berubah dengan cepat dipengaruhi oleh teknologi informasi. Sehingga SOLID mampu menjadi jawaban masyarakat dalam mengarahkan anaknya dalam pilihan dunia pendidikan dan pekerjaan.”³¹⁵

Berdasarkan keterangan Warek 3 tersebut di atas IAIS membuat program-program inovatif dan kreatif untuk mengembangkan potensi mahasiswa agar ketika mereka lulus mereka dapat mudah beradaptasi

³¹⁴ Firman, wawancara, 14 Mei 2024

³¹⁵ Mohammad Darwis, Wawancara, 15 Juni 2024

dengan masyarakat dan dunia kerja. hal ini diperkuat oleh pendapat alumni:

“Selama kami kuliah dulu kampus berusaha mengembangkan kemampuan kami melalui program-program kegiatan kampus diantaranya *SOLID (Syarifuddin Outbound and Leadership Development)*. Solid membantu kami dalam menumbuhkan kepercayaan diri dan skill leadership kami. Hal ini sangat berguna ketika kami lulus, kami mampu mudah beradaptasi dalam dunia kerja.”³¹⁶



Gambar 4.22. Program SOLID IAIS (*Syarifuddin Outbound and Leadership Development*).³¹⁷

Selain itu juga diperkuat pernyataan ketua LP3M program-program inovatif dan kreatif untuk mengembangkan potensi mahasiswa dalam penelitian:

“Untuk mengembangkan kompetensi mahasiswa rutin setiap tahun diadakan *Academic Writing and Research Tools* bagi mahasiswa. *Academic Writing and Research Tools* merupakan agenda kegiatan yang di laksanakan oleh LP3M dan Perpustakaan untuk mengembangkan kemampuan menulis dan melakukan penelitian mahasiswa. Kegiatan ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan tambahan kepada seluruh mahasiswa terkait dengan aturan-aturan dalam penulisan karya ilmiah.”³¹⁸

³¹⁶Alvin Dian Pramuja, Wawancara, 9 Agustus 2024

³¹⁷Dokumentasi IAIS, 2024

³¹⁸ Moch. Mahsun, wawancara, 22 Mei 2024

Berdasarkan keterangan di atas, LP3M menjawab apa yang menjadi kegelisahan mahasiswa terkait publikasi dan penulisan artikel. Kegiatan yang dilaksanakan di IAIS sebagai upaya mendukung penguatan mahasiswa dan mengembangkan kemampuan menulis dan melakukan penelitian mahasiswa. *Academic Writing and Research Tools* merupakan kegiatan penting yang dilakukan IAIS.

Beberapa prestasi yang pernah diraih mahasiswa IAIS adalah 10 Mahasiswa IAI Syarifuddin Lumajang lolos sebagai pejuang muda Indonesia program dari Kementerian Sosial, Kemendikbud dan Perguruan Tinggi se Indonesia tahun 2021, juara umum ke tiga MTQ Regional Jatim 2018, Tim LKTI IAI Syarifuddin Juara 3 dari Sub Tema Sosial Budaya tingkat Nasional di ajang Islamic Economist Society (ICON) di Universitas Udayana Bali tahun 2018, Juara Pertama pada lomba Musabaqoh Khathil Quran (MKQ). Juara 3 Musabaqoh Hifzdil Quran (MHQ), Juara 2 lomba karya tulis ilmiah tingkat nasional di Universitas negeri malang tahun 2019. Prestasi yang di raih mahasiswa menunjukkan adanya budaya mutu di IAI Syarifuddin, namun hal ini perlu ditingkatkan lagi karena kampus ini terus mengalami perkembangan.³¹⁹

c. Kompensasi Dosen Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa

Memberikan kompensasi bagi dosen menjadi kewajiban yang dilakukan oleh IAIS. Hal ini sebagaimana amanah dalam renstra IAIS

³¹⁹ Dokumentasi IAIS, 2024.

tentang sistem kompensasi dan kesejahteraan bagi dosen dan karyawan. Upaya pemberian kompensasi dilakukan sebagai bentuk motivasi kepada dosen agar terus meningkatkan kinerjanya. Baik itu dalam tri dharma atau kegiatan penunjang lainnya dalam upaya peningkatan kompetensi dan penghargaan bagi dosen. Terkait kompensasi dan penghargaan dosen, berdasarkan penuturan Warek 1 IAIS:

“Beberapa waktu yang lalu pada tahun 2023 IAIS mendapatkan penghargaan dari kopertais 4, karena termasuk perguruan tinggi yang memiliki jabatan fungsional dosen paling banyak paling banyak di wilayah kopertais 4, hal ini bisa didapatkan karena memang dosen kita tertibkan. Kita ini ada tim yang khusus menangani menangani kepangkatan dosen yang selalu memantau dan melaporkan. Alhamdulillah kita sudah memiliki jabatan fungsional dosen mulai dari asisten ahli, lektor, dan lektor kepala masih ada satu. Jika jabatan fungsional dosen terus meningkat maka peluang untuk lulus sertifikasi dosen semakin tinggi. Kita selalu ada setiap tahun dosen yang lulus sertifikasi, meskipun tidak banyak ya ada dua, tiga dan empat dalam setiap tahunnya, namun kami bersyukur ini menunjukkan komitmen kami dalam membantu dosen dalam memberikan reward baik di kampus atau melalui pembinaan dalam meraih serdos. saya kira itu”.³²⁰

Hal ini menunjukkan bahwa memang IAIS adalah salah satu kampus swasta yang memiliki prestasi. Menguatkan pendapat warek 1,

Warek 2 juga memberikan pernyataan :

“Kita wajibkan dosen untuk nulis kolaborasi bisa dengan mahasiswa, dosen dalam kampus, dan bahkan dosen kampus luar. Makanya kita ada reward penghargaan untuk dosen yang bisa publish artikel di beberapa jurnal. sehingga itu sebagai penyemangat dosen untuk produktif bidang karya ilmiah, karena memang dosen tanpa karya ilmiah tidak dapat dilihat kelebihannya apa. Jadi memang benar-benar pengembangan dosen itu kita siapkan jauh-jauh hari seperti itu. Reward itu tentunya berdasarkan kemampuan yang ada di Yayasan. Kalau

³²⁰Muhammad Masyhuri, Wawancara, 14 Mei 2024.

dosen bisa publikasi di jurnal, mendapat ganti biaya publikasi sebesar 50% sampai 75%. Kalau publikasi di jurnal terakreditasi nasional internasional kita ganti penuh nanti, bahkan kita kasih lebih misalnya kalau berbayar Rp 2,5 juta kita kasih 3 juta, dan efeknya sekarang fakultas sekarang berlomba-lomba dalam publikasi, maka sekarang dibatasi dan diseleksi”.³²¹

Menguatkan pendapat wakil rektor 2, salah satu dosen IAIS mengungkapkan:

“Setiap bulan dosen mendapatkan kompensasi dari bisyarah kurang lebih 2 juta sampai 2,5 juta, semua tergantung SKS yang diterima. Ada bantuan biaya publikasi jika dosen berhasil publish di jurnal besarnya 50-75% dari biaya publikasi. Pada prinsipnya bagi kami menjadi dosen itu sebuah anugerah bagi kami. Setiap orang butuh uang tapi tidak semuanya harus dengan uang. Saya dulu pernah mendapatkan gaji lebih dari dosen, namun saya tinggalkan pekerjaan itu. Menjadi dosen adalah sebuah penghargaan luar biasa bagi kami untuk syiar Islam melalui pendidikan. Keberkahan rizqi menurut kami, kami dapatkan melalui jalan ini. Menjadi dosen bukan hanya mencari uang, bagi kami lebih dari itu.”³²²

Berdasarkan keterangan di atas, dapat diketahui bahwa IAIS berupaya memberikan kompensasi kepada dosen berdasarkan kemampuan kemampuan yang ada di lembaga/Yayasan. Bentuk kompensasi bukan hanya dari segi materi namun juga memberikan penghargaan berupa beasiswa bagi dosen berprestasi. Dosen mendapatkan bisyarah di IAIS diangka Rp.2000.000,- sampai Rp. 3.000.000,-. Dosen yang bisa bisa publikasi di jurnal bereputasi nasional mendapat ganti biaya publikasi sebesar 50% sampai 75%. Jika bisa publikasi di jurnal terakreditasi internasional maka biayanya akan diganti penuh, bahkan berdasarkan penuturan Warek 2 akan ada reward

³²¹Haidar Idris, Wawancara, 15 Juni 2024

³²²Zainul Arifin, wawancara 15 Juni 2024.

berupa uang meski tidak banyak. Misalnya jikalau berbayar Rp. 2.500.000,- maka dikasih Rp.3.000.000,- semua menyesuaikan kualitas jurnalnya. Menariknya dosen menganggap bahwa bisyarah yang diterima adalah bagian rizqi yang penuh dengan keberkahan. Menjadi dosen bukan hanya urusan mencari uang saja namun juga mencari keberkahan rizqi.

Terkait dengan mutu mahasiswa warek 3 selaku penanggungjawab di bidang kemahasiswaan memberikan penjelasan tentang komitmen dalam penghargaan dosen dan mahasiswa dalam pengembangan mahasiswa di IAIS dengan memberikan beasiswa dan berupaya menjalin kemitraan terkait beasiswa bagi mahasiswa berprestasi:

“Dalam mendukung prestasi mahasiswa IAIS memberikan beasiswa sebanyak 7 Jenis beasiswa yaitu : (1) Program Beasiswa Bidik Misi, (2) Program Bantuan Pendidikan bagi Mahasiswa Miskin, (3) Program Beasiswa Mahasiswa Prestasi Akademik Bid. Hafidz Qur’an, (4) Program Bantuan Pemagangan Mahasiswa pada Dunia Industri, (5) Program Bantuan beasiswa BAZNAS, (6) Program Bantuan Beasiswa Guru Madrasah Diniyah, dan (7) beasiswa KIP. Dan juga Program Beasiswa Studi S3 dari Diktis bagi dosen berprestasi. Contoh pada tahun 2021 Sebanyak lima belas mahasiswa IAI Syarifuddin Lumajang diterima dalam seleksi nasional Program Pejuang Muda Kementerian Sosial RI, salah satu diantaranya adalah Nurul Ahadiyah Sholiha, salah satu mahasiswi semester 5 kampus IAI Syarifuddin yang sekaligus penerima beasiswa Bidikmisi Kemenag RI. Keikutsertaan dalam program ini, selain karena panggilan akademik, juga panggilan jiwa melakukan dampingan. Kita ajak mahasiswa untuk terlibat, ya termasuk Ahadiyah mahasiswi yang menerima Bidikmisi itu. Karena secara personal memang potensial dan memiliki kompetensi terhadap program”.³²³

³²³Muhammad Darwis, Wawancara 15 Juni 2024

Menguatkan pernyataan Warek 3 IAIS, mahasiswa juga menyatakan :

“Di kampus IAIS banyak beasiswa yang disediakan bisa di cek di website resmi IAIS. Beasiswa menurut kami sebagai motivasi untuk meningkatkan kompetensi kami. Meski kampus kami swasta kami bangga. Dosen-dosen kami juga selalu mengajak kami belajar penelitian dan pengabdian. Banyak program-program juga yg disediakan IAIS.”³²⁴

Dari data di atas dapat dipahami bahwa beberapa beasiswa yang disediakan IAIS sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada mahasiswa berprestasi melalui (1) Program Beasiswa Bidik Misi, (2) Program Bantuan Pendidikan bagi Mahasiswa Miskin, (3) Program Beasiswa Mahasiswa Prestasi Akademik Bid. Hafidz Qur'an, (4) Program Bantuan Pemagangan Mahasiswa pada Dunia Industri, (5) Program Bantuan beasiswa BAZNAS, (6) Program Bantuan Beasiswa Guru Madrasah Diniyah, dan (7) beasiswa KIP.³²⁵

Beberapa bentuk penghargaan yang diberikan kepada dosen adalah merekomendasikan untuk dapat beasiswa doktor S3 melalui LPDP, LPPD Pemprov Jawa Timur, merekomendasikan menjadi peserta sertifikasi dosen, memberikan reward biaya publikasi artikel di jurnal bereputasi nasional dan internasional, promosi jabatan karena telah bekerja dengan baik berdasarkan penilaian tim.

³²⁴Firman, Wawancara 14 Mei 2024.

³²⁵<https://iaisyarifuddin.ac.id/tujuh-jenis-beasiswa-menunggu-anda-di-kampus-iai-syarifuddin> (diakses 17 Agustus 2024)



Gambar 4.23. Dua Dosen IAIS Mengikuti PKDP di UIN Malang³²⁶

d. Evaluasi SDM Dosen Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa

Bagian terakhir dari manajemen SDM dosen adalah evaluasi.

Dalam melakukan evaluasi di IAIS berdasarkan penuturan Warek 1 sebagai berikut:

“Evaluasi di IAIS dilakukan sebulan sekali. Sebagai bentuk muhasabah atau evaluasi diri dari apa yang telah dilakukan oleh dosen. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kegiatan yang sudah direncanakan. Kalau setiap 1 tahun itu kita ada rencana kegiatan akademik tahunan (RKAT) per tahun jadi RKAT begitu kemudian disusun dan disebarakan jika sudah ditandatangani oleh pak Rektor. Dalam rapat rektor selalu mengingatkan akan tugas dan tanggung jawab dosen adalah sebuah amanah yang harus di jaga. Nah itu terkait dengan kegiatan yang sifatnya tahunan Di semester ganjil dan semester genap. yang itu kemudian dievaluasi setiap bulan itu ada evaluasi. Evaluasi yang kita ini ingin melakukan sesuatu itu sifatnya rutinitas seperti rapat rutin bulanan fakultas atau di lembaga LP2M dan LPM. jadi Kami menganggap bahwa pertemuan rutin dalam bentuk rapat-rapat itu penting ya penting karena untuk yang pertama untuk koordinasi tim meskipun tim kita ini terbatas ya tidak hanya tapi ya itulah kita ingin itu dilakukan agar lebih mudah. Rapat rutin itu digunakan untuk mengendalikan rencana. Apakah rencana itu sesuai dengan apa yang dilakukan saat ini atau sebaliknya apakah yang yang dilakukan saat itu ini itu memang sesuai dengan perencanaannya.

³²⁶Dokumentasi IAIS, 2024.

Tapi juga ada rapat-rapat itu yang sifatnya insidental ketika ada event misalnya seminar internasional atau kegiatan lainnya ada tamu ada akreditasi ada kerjasama".³²⁷

Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa evaluasi di IAIS sifatnya rutinitas yang biasanya seperti rapat rutin bulanan, semester dan tahunan.

Menguatkan hal ini penulis juga melakukan observasi. Penulis hadir di IAIS pukul 13.15 WIB sampai 15.30 WIB melakukan pengamatan mendalam untuk mengetahui bagaimana evaluasi bulanan dilakukan di IAIS. Evaluasi bulanan secara rutin dilakukan dipimpin langsung oleh Rektor (Drs. KH. Satuyar Mufid, M.A.) sebagai bentuk tanggung jawabnya. Rektor selalu mengingatkan pentingnya evaluasi atau muhasabah dalam melakukan tugas dan tanggung jawab. Kegiatan ini dilakukan untuk mengukur tingkat ketercapaian program-program yang telah dilakukan di IAIS. Evaluasi dilakukan secara rutin dalam periode bulanan. Proses evaluasi melalui rapat pimpinan dengan para peserta adalah seluruh rektorat. Rapat ini juga sebagai bentuk follow up dan perbaikan pada bulan berikutnya. Hal ini rutin dilakukan. Selain itu penulis juga mengamati proses evaluasi yang dilakukan oleh prodi dalam kinerja dosen. Pemantauan kinerja dilakukan melalui bantuan sistem informasi yang bernama SIFA, Sistem Informasi Akademik IAI Syarifuddin Lumajang dalam situs website: <https://sifa.iaisyarifuddin.ac.id/>. Dimana setiap dosen wajib menginput

³²⁷Muhammad Masyhuri, wawancara, 14 Mei 2024.

kehadirannya selama mengajar di sistem, ini dipantau oleh prodi dan staf.³²⁸

Evaluasi biasanya dilakukan di IAIS dalam bentuk rapat-rapat rutin itu digunakan untuk mengendalikan rencana, dan mencari solusi atas terlaksananya kegiatan atau program yang belum maksimal. Menkuatkan pendapat Warek 1, Warek 2 juga mengungkapkan tentang pentingnya evaluasi terhadap kinerja dosen yang dilakukan di IAIS:

“Evaluasi yang dilakukan di IAIS berjenjang. Prodi selalu melakukan identifikasi terkait kinerja dosen dalam tri dharma. Perilaku dosen yang kurang baik dalam mengajar kurang memenuhi pertemuan dicatat dan juga memantau kinerja dosen dalam tri dharma dilakukan oleh kaprodi dan staf. Pengambilan keputusan akhir ketika ada permasalahan di yayasan, pada dasarnya permasalahan yang bisa diselesaikan sesuai tingkat permasalahan dilakukan kampus cukup di kampus”.³²⁹
Menkuatkan pendapat warek 1, Ketua LPM juga memberikan

pernyataan :

“Evaluasi penting untuk dilakukan, evaluasi dosen bisa dilakukan melalui BKD dosen yang dilaporkan selama 6 bulan sekali dan SKP yang dilakukan 1 tahun sekali. Evaluasi ini berkaitan dengan kinerja dosen baik dalam tri dharma dan unsur penunjang yang telah dilakukan dosen. Selain itu juga ada evaluasi rutin yang dilakukan oleh rektorat selama sebulan sekali.”³³⁰

Dari beberapa informasi yang telah dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi dilakukan di IAIS. Evaluasi yang dimaksud adalah evaluasi terhadap kinerja dosen. Kinerja yang dimaksud adalah kinerja dalam tri dharma. Evaluasi dilakukan secara

³²⁸Observasi, Pelaksanaan Evaluasi Bulanan di IAIS, 14 Mei 2024.

³²⁹Haidar Idris, wawancara 15 Juni 2024.

³³⁰Ihya' Ulumudin, Wawancara, 26 Juli 2024.

periodik dari bulanan, semester dan pertahun akademik. Evaluasi dihadiri oleh seluruh anggota rektorat IAIS.

Evaluasi dosen dalam bulanan biasanya dilakukan pada akhir bulan dalam rapat rutin rektorat. Untuk laporan dalam semester setiap dosen diwajibkan untuk melaporkan kinerjanya dalam bentuk BKD. Seluruh dosen diwajibkan untuk melaporkan BKD hal ini memudahkan kampus dalam menghadapi akreditasi. Kemudian dalam tahunan setiap dosen juga melaporkan kinerjanya dalam SKP. Evaluasi ini dilakukan oleh LPM dalam bentuk monitoring dan evaluasi. Selain itu yang terpenting lagi adalah evaluasi dari kompetensi kepribadian dosen. Sebagaimana yang diungkapkan rektor bahwa tugas dosen mejadi uswah (panutan) bagi mahasiswa, maka dosen harus memahami ini.

Hal terpenting dalam evaluasi adalah mengetahui kinerja dosen dalam melaksanakan tri dharma dengan melibatkan mahasiswa. Karena ini menjadi prioritas di IAIS. Bagaimana kegiatan yang dilakukan oleh dosen dalam tri dharma benar-benar dapat membawa dampak dalam pengembangan mahasiswa dan lulusan dari IAIS. Upaya evaluasi bukan hanya pada dosen melainkan juga kepada mahasiswa sebagaimana penuturan Warek 1 IAIS :

“Penjaminan mutu mahasiswa harus terus ditingkatkan. Langkah yang kami lakukan adalah melakukan Ujian komprehensif. Ujian ini merupakan kegiatan yang harus dilalui sebelum mahasiswa menyelesaikan tugas akhir. Pada kegiatan ini ada 188 mahasiswa yang terbagi dalam dua Prodi yaitu Prodi Pendidikan Agama Islam dan Prodi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah. Saya selaku Dekan Fakultas Tarbiyah mendorong penuh terlaksananya kegiatan ini sehingga mampu mengukur

kemampuan dan penguasaan mahasiswa berdasarkan masing-masing bidang keilmuan yang sedang ditempuh.”³³¹



Gambar 4.24. Masiswa Semester Akhir Melaksanakan Ujian Komprehensif Sebagai Syarat Menempuh Skripsi.³³²

Salah satu upaya yang dilakukan dalam penjaminan mutu mahasiswa adalah melakukan Ujian komprehensif. Ujian ini merupakan kegiatan yang harus dilalui sebelum mahasiswa menyelesaikan tugas akhir. Kegiatan ini sebagai bentuk evaluasi kualitas mahasiswa dalam menyiapkan lulusan yang bermutu.

Berkaitan dengan evaluasi mutu mahasiswa, IAIS juga melakukan *tracer study*. Hal ini berdasarkan informasi yang didapatkan dari ketua LPM:

“Evaluasi mutu mahasiswa yang dilakukan IAIS melalui *tracer study*. *Tracer study* mengetahui kulaitas lulusan IAIS. Dari *tracer study* pekerjaan lulusan yang relevan dengan keilmuan program studi dapat diketahui. Hal ini sebagai dasar kampus IAIS untuk melakukan perbaikan dalam proses pembelajaran sebagai upaya meningkatkan mutu ulusan. *Tracer study* dapat dilakukan dengan menggunakan SIAKAD IAIS. Selain itu IAIS juga masih menjalin komunikasi dengan alumni melalui forum alumni di fakultas. Ketika kita membutuhkan pemateri yang ternyata bisa

³³¹ Muhammad Masyhuri, Wawancara, 14 Mei 2024.

³³² Dokumentasi IAIS, 2024.

dari alumni kita dahulukan alumni, hal ini sebagai upaya menjalin silaturahmi dan komunikasi dengan alumni. Kami menyadari *tracer study* di IAIS masih belum maksimal, tapi kami terus melakukan perbaikan terkait ini.”³³³

Terkait *tracer study* alumni IAIS merupakan bentuk evaluasi dari peran dosen pengembangan mutu mahasiswa. Peneliti berupaya menggali informasi kepada alumni IAIS yang memberikan keterangan sebagai berikut:

“Alhamdulillah saya sudah bekerja di kantor desa di Kalimantan, saya dulu prodi manajemen dakwah. Saya rasa ilmu yang saya dapatkan terkait manajemen dakwah dapat bermanfaat dalam bidang kerja saya. Disamping itu saya juga mengajar di TPQ masjid. Ilmu yang saya dapatkan ketika kuliah diperguruan pesantren sangat berguna sekali. Disamping saya bisa belajar ilmu umum saya juga bisa mengajar agama dan bagian dakwah di Kalimantan. Sebagai alumni saya sangat bersyukur menjadi bagian dari IAIS. Saya dulu dikampus bagian dari pengurus SOLID. Program yang dibuat untuk membentuk karakter leadership mahasiswa dalam menyiapkan daya saing ketika lulus. Saya masih terlibat dengan kegiatan kampus, saya juga pernah diajak kampus dalam program *sharing carier* bagi calon lulusan. Dengan kegiatan ini harapan saya alumni percaya diri sebagai bagian perguruan tinggi pesantren. Insya allah kami sangat bangga dengan IAIS.

“Menurut saya kualitas dosen IAIS sudah baik, sebagai manusia tentunya ada kekurangan dan kelebihan. Harapan kami kualitas dosen terus ditingkatkan. Alhamdulillah dulu selama saya kuliah dibimbing dengan baik, saya lulus tidak mengerjakan skripsi tetapi melalui publikasi artikel ilmiah pada jurnal bereputasi. Dari sini saya menilai dosen IAIS baik, namun tetap harus ditingkatkan lagi.”³³⁴

Berdasarkan keterangan di atas dapat dipahami bahwa pernyataan alumni IAIS menunjukkan bahwa ada pengalaman yang berharga ditunjukkan oleh alumni selama masa kuliah dulu. Ada program-program peningkatan kualitas mahasiswa misalnya program SOLID dan *Sharing*

³³³Ihya' Ulumudin, Wawancara, 26 Juli 2024.

³³⁴Alvin Dian Pramuja, Wawancara, 9 Agustus 2024

Carier. Berdasarkan penuturan alumni program ini membawa dampak dalam pengalaman belajar selama kuliah. Menurut alumni juga kualitas dosen sudah baik, namun perlu untuk terus ditingkatkan lagi. Program-program inovatif juga ada di IAIS salah satunya adalah lulus S1 tidak harus dengan program skripsi, dan dosen sebagai pembimbing berhasil mengantarkan alumni lulus dengan program alternatif ini.

Perlu dipahami bahwa *Tracer Study* merupakan salah satu metode yang digunakan oleh beberapa perguruan tinggi, termasuk di IAIS untuk memperoleh umpan balik dari alumni. Ini merupakan bagian dari evaluasi yang dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan alumni. Umpan balik yang diperoleh dari alumni ini dibutuhkan oleh perguruan tinggi dalam usahanya untuk perbaikan serta pengembangan kualitas dan sistem pendidikan. Umpan balik inipun dapat bermanfaat pula bagi perguruan tinggi untuk memetakan dunia usaha dan industri agar jeda diantara kompetensi yang diperoleh alumni saat kuliah dengan tuntutan dunia kerja dapat diperkecil.

Dalam pelaksanaannya, *Tracer Study* di IAIS dilaksanakan oleh LPM. *Tracer Study* perlu dilakukan secara terstruktur dan dengan metodologi yang tepat guna memperoleh hasil yang terukur, akurat dan dapat diperbandingkan. Meski dari keterangan di atas, *tracer study* di IAIS masih belum maksimal.

B. Temuan Penelitian

1. Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren IAI Al Qodiri (IAIQ) Jember.

Berdasarkan paparan data diatas temuan penelitian manajemen dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren IAIQ melalui beberapa tahapan yaitu:

a. Perencanaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa

- 1) Perencanaan SDM dosen sebagai bentuk realisasi renstra IAIQ dalam mengembangkan mutu mahasiswa diawali motivasi oleh IAIQ kepada dosen dengan memahami visi dan misi IAIQ yang ingin menjadi *word class univercity* maka menyiapkan SDM yang unggul dalam mendukung pencapaian visi tersebut dengan berbasis melayani (*khidmah*) dan keikhlasan sesuai nilai-nilai khas pesantren aswaja.
- 2) Melakukan rekrutmen dosen mengacu pada kebutuhan di setiap prodi di IAIQ dengan memprioritaskan dosen yang berasal dari lulusan IAIQ atau pesantren Al Qodiri, berpaham aqidah *Aswaja An-Nahdliyah*, kualifikasi dan prestasi dosen. Perekrutan ini dilakukan secara terbuka dengan seleksi yang dilakukan oleh IAIQ.
- 3) Merencanakan program pengembangan mutu tri dharma Bagi dosen dan mahasiswa yang berdasarkan renstra IAIQ melalui langkah-langkah yang strategis hal ini dirumuskan dalam rapat rutin pengelola (baik bulanan, semester dan tahunan) rapat program kerja, sarasehan dan penguatan LP2M dan LPPM.

- 4) Perencanaan secara rutin dilakukan pada rapat rutin setiap sebulan sekali yang diikuti oleh seluruh pengelola yang dilaksanakan setiap awal bulan. Perencanaan juga dilakukan pada rapat rutin enam bulan sekali pada awal semester. Rapat ini dilakukan sebagai bentuk perencanaan awal kegiatan semester baik ganjil maupun genap. Rapat ini rutin dilakukan di IAIQ sebagai persiapan semester. Perencanaan tahunan dilakukan untuk merencanakan kegiatan tahunan di IAIQ dalam menyiapkan tahun akademik baru.
- 5) Melakukan kerjasama dalam bentuk MOU dan MOA baik dalam skala nasional, atau internasional dengan kampus bereputasi, dan mitra untuk pengembangan kampus IAIQ. Hal ini bertujuan dalam peningkatan kualitas tri dharma (pendidikan, penelitian dan pengabdian) di IAIQ.

b. Pemberdayaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa

- 1) Melakukan pembinaan mutu SDM dosen pemberdayaan dosen pada tri dharma dengan melibatkan para pakar dari Diktis, Kopertais dan praktisi sesuai dengan kebutuhan kegiatan yang diinginkan.
- 2) Membudayakan tradisi menulis, meneliti dan pengabdian kepada masyarakat untuk mendukung implementasi MBKM dan kolaborasi riset dari para dosen, mahasiswa dengan penulis, atau mahasiswa dan dosen dari luar negeri. Salah satu bentuknya adalah

adanya kebijakann integrasi kurikulum nasional dan pesantren, MBKM Santri di wilayah perguruan tinggi tapal kuda.

- 3) Melakukan budaya tradisi riset kolaboratif dan publikasinya pada jurnal bereputasi nasional dan internasional dalam meningkatkan raihan rekognisi bagi dosen dan mahasiswa yang berguna ketika akreditasi baik bagi prodi atau IAIQ.
- 4) Melakukan upaya dalam bentuk dorongan atau motivasi kepada dosen untuk mengikuti seminar dan pelatihan pada pengembangan kompetensi dosen yang dilakukan oleh Rektor, para-Wakil Rektor, Dekan, Ketua LPM, LP2M dan Ketua Prodi.
- 5) Menindaklanjuti MOU dan MOA baik nasional maupun internasional dalam meningkatkan kualitas tri dharma dosen dan mahasiswa di IAIQ dalam bentuk Magang, KKN, program MBKM Nusantara, Praktisi Mengajar dan riset skala nasional dan internasional. Kegiatan ini rutin dilakukan sebagai bentuk pencapaian Visi IAIQ dalam menjalin kerjasama melalui kolaborasi tri dharma.
- 6) Melakukan pembinaan (pembekalan) bagi dosen dan mahasiwa sebelum melaksanakan Magang, KKN dan MBKM Nusantara.
- 7) Melibatkan mahasiswa dalam *bechmarking* sebagai bentuk mempelajari integrasi kurikulum nasional dengan pendidikan pesantren menjadi bekal bagi mahasiswa dan bentuk komitmen

IAIQ sebagai perguruan tinggi berbasis pesantren dalam menjalin kerjasama.

c. Kompensasi Dosen Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa

1) Memberikan hak dosen berupa bisyarah sesuai kemampuan lembaga kepada dosen setiap sebulan sekali. Bisyarah yang diberikan IA IQ memang masih di bawah standar UM namun dosen menerimanya dan memahami kebijakan tersebut karena ada unsur kepedulian, keikhlasan dan cinta dengan IA IQ sebagai perguruan tinggi berbasis pesantren yang biasanya disebut dengan mencari berkah atau dapat dikatakan kompensasi berkah.

2) Memberikan penghargaan (*reward*) kepada dosen berprestasi dalam bentuk merekomendasikan beasiswa S3 bagi dosen berprestasi. Rekomendasi beasiswa merupakan bentuk penghargaan yang diberikan karena dalam perguruan tinggi rekomendasi merupakan syarat mendapatkan beasiswa dan tidak sembarangan diberikan kepada dosen, hanya dosen yang memiliki kontribusi positif kepada IA IQ yang diberi rekomendasi.

Memberikan reward penghargaan dalam bentuk promosi jabatan bagi dosen berprestasi yang berkomitmen dalam mengembangkan IA IQ.

3) Memberikan penghargaan (*reward*) bagi dosen yang telah berhasil publish artikel pada jurnal bereputasi nasional dan internasional. Karena hal ini sangat bermanfaat bagi rekognisi dosen dan berguna

dalam akreditasi prodi dan institut. Pemberian reward ini berdasarkan keputusan rektor melalui warek 2 IAIQ.

- 4) Memberikan penghargaan dalam bentuk beasiswa kepada mahasiswa berprestasi melalui beasiswa tahfidz, beasiswa santri, anak yatim, beasiswa anak guru ngaji, beasiswa KIP, KKS, PKH, S1 Beasiswa Perangkat Desa S1 Beasiswa Perangkat Desa/Penyuluh Agama. Beasiswa tersebut murni dikelola oleh IAIQ dan bersumber dari anggaran IAIQ.

d. Evaluasi Dosen Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa

- 1) Melakukan evaluasi jangka pendek pada kinerja dosen melalui rapat rutin rektorat pada setiap awal bulan. Pada rapat ini membahas evaluasi kinerja prodi terutama kinerja dosen dalam melaksanakan tri dharma mengecek kehadiran dosen dalam SIAKAD IAIQ.
- 2) Melakukan evaluasi per-semester atau enam bulan sekali untuk mengetahui kinerja dosen dalam mengembangkan tri dharma. Evaluasi dilakukan sebagai bentuk kontrol IAIQ dalam kinerja dosen dan untuk menentukan *follow up* pada semester berikutnya.
- 3) Melakukan evaluasi tahunan sebagai bentuk bagian dari penjaminan mutu. Evaluasi dilakukan untuk mengukur tingkat ketercapaian program-program yang telah dilakukan selama satu tahun akademik berupa PAK (Penilaian Angka Kredit), hal ini dilakukan LPM untuk evaluasi kinerja dosen. Evaluasi ini melalui

audit mutu internal yang dilakukan lembaga penjaminan mutu. Dosen diwajibkan melaporkan SKP (sasaran kinerja pegawai) dan BKD (beban kinerja dosen). Selain itu juga melakukan evaluasi dari kompetensi kepribadian dosen.

- 4) Penilaian kinerja dosen berdasarkan rasa kesadaran diri dalam bentuk *muhasabah* atas tanggungjawab yang dilakukan, dan terpenuhinya kewajiban dosen dalam tri dharma serta melakukan aktivitas penunjang BKD.
- 5) Evaluasi tingkat keberhasilan lulusan melalui monitoring dan evaluasi serta *tracer study* oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM).
- 6) Monev rutin LPM melalui AMI (audit mutu internal) lakukan untuk memantau kinerja prodi untuk mengukur ketercapaian prodi dalam melaksanakan tri dharma.

2. Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren IAI Syarifuddin (IAIS) Lumajang.

Berdasarkan paparan data diatas temuan penelitian manajemen dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren IAIS Lumajang melalui:

a. Perencanaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa

- 1) Konsep perencanaan dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren berdasarkan nilai "*khidmah*" (melayani) sebagai bentuk implementasi renstra dan rumusan visi

misi IAIS yang dirumuskan dan disahkan oleh Rektor, Senat, Rektorat, *stakeholder*, praktisi dan lulusan.

- 2) Perencanaan dalam merekrut dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa diawali dengan konsep perencanaan berdasarkan kebutuhan melalui analisis lingkungan internal dan eksternal dari mulai rekrutmen dosen dengan mengutamakan dosen yang memahami visi utama pesantren Syarifuddin dan juga visi dan misi IAIS melalui program yang dirumuskan dalam “*panca dharma*” (pendidikan, penelitian, pengabdian, kerjasama dan publikasi).
- 3) Keinginan IAIS untuk memiliki dosen yang mampu dalam mengembangkan mutu mahasiswa yang unggul dengan menyusun desain program kegiatan berdasarkan visi misi yang mencirikan perguruan tinggi berbasis pesantren. Dosen yang bertugas sebagai seorang pendidik profesional dalam melaksanakan tri dharma yang menjadi tauladan mengajarkan nilai-nilai kebaikan, keikhlasan berjuang menjunjung tinggi Islam dengan menyontoh akhlak nabi Muhammad SAW.
- 4) Penentuan tujuan dan sasaran kegiatan berdasarkan RIP dan Renstra IAIS, yaitu; a) Mengaktualisasikan SDM Dosen sehingga dapat digunakan untuk mengembangkan mutu mahasiswa; b) Mengoptimalakan capaian kinerja dosen dalam tri dharma; c) melakukan kolaborasi pelaksanaan tri dharma dosen dengan mahasiswa; d) meningkatkan mutu mahasiswa agar dapat bersaing

dalam dunia kerja dengan memiliki akhlaq dan moral yang baik sebagai ciri lulusan perguruan tinggi berbasis pesantren.

- 5) Perencanaan pembinaan karir dosen melalui kegiatan-kegiatan ilmiah melalui program *akademic writing*, seminar nasional internasional, pelatihan, *sharing carier*, *Syarifuddin Outbound and Leadership Development (SOLID)*, publikasi artikel pada jurnal bereputasi bagi dosen dan mahasiswa.
- 6) Merencanakan program kegiatan pengembangan dosen dan mahasiswa pada rapat rutin rektorat yang dihadiri oleh seluruh rektorat dan senat mulai dari rapat bulanan, semester (6 bulanan) dan tahunan.

b. Pemberdayaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa

- 1) Memberikan otonomi kepada dosen dalam mengembangkan tri dharma mengedepankan pembelajaran berbasis luaran (produk) dengan melibatkan (kolaboratif) baik dengan mahasiswa dan dosen, baik skala nasional maupun internasional.
- 2) Melakukan pembinaan dosen sebagai bentuk implementasi program renstra, pembinaan yang dimaksud adalah terkait tri dharma.
- 3) Dosen diberikan kebebasan dalam melaksanakan penelitian dengan melibatkan dosen dari luar kampus.
- 4) Melakukan publikasi artikel dari penelitian dan pengabdian pada jurnal bereputasi nasional dan internasional.

- 5) Melakukan kegiatan pembekalan bagi mahasiswa yang mau melaksanakan KKN dan Magang dengan melibatkan praktisi.
- 6) Melakukan pembinaan bagi calon lulusan melalui kegiatan *sharing karier* dan *Syarifuddin Outbound and Leadership Development (SOLID)*.

c. Kompensasi Dosen Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa

- 1) Kampus memberikan kompensasi dalam bentuk bisyarah (gaji) kepada dosen berdasarkan kemampuan yayasan dosen menerima kebijakan tersebut. Meski bisyarah yang diterima masih belum bisa memenuhi standar dosen mengungkapkan bahwa suatu kebanggaan bisa berkhidmah di perguruan tinggi berbasis pesantren, hingga rizqi yang didapat meski tidak sesuai dengan standar diterima sebagai bentuk keberkahan.
- 2) Memberikan beasiswa biaya publikasi kepada dosen berprestasi dalam publikasi karya ilmiah.
- 3) Merekomendasikan penghargaan kepada dosen dalam bentuk rekomendasi PKDP sebagai syarat sertifikasi dosen.
- 4) Memberikan promosi dosen berprestasi untuk menduduki jabatan di IAIS sebagai penghargaan bagi dosen berprestasi yang berkontribusi pada lembaga.
- 5) Memberikan 7 jenis beasiswa IAIS yaitu: program beasiswa bidik misi, program bantuan pendidikan bagi mahasiswa miskin, program beasiswa mahasiswa prestasi akademik bid. hafidz qur'an,

program bantuan pemagangan mahasiswa pada dunia industri, program bantuan beasiswa BAZNAS, program bantuan beasiswa guru madrasah diniyah, program beasiswa studi S3 dari DIKTIS.

d. Evaluasi Dosen Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa

- 1) Evaluasi pada jangka pendek dilakukan melalui rapat rutin bulanan. Rapat ini dimaksudkan untuk mengukur tingkat kinerja dosen selama melakukan tri dharma selama satu bulan, evaluasi dilakukan melalui pengecekan kehadiran dosen. Evaluasi sebuah kesadaran dosen dalam bentuk tanggung jawab atas kinerja. Rektor selalu mengingatkan ini sebagai bentuk muhasabah diri dan terus melakukan perbaikan selanjutnya.
- 2) Evaluasi jangka menengah dilakukan pada rapat semester (enam bulanan) dilakukan untuk mengukur tingkat keberhasilan kinerja dosen selama masa satu semester. Evaluasi dilakukan untuk melakukan perbaikan pada kegiatan semester selanjutnya. Pada evaluasi ini untuk mengetahui kinerja dosen dalam tri dharma dengan melibatkan LPM dalam mengevaluasi kinerja dosen yang dilakukan setiap akhir semester dalam bentuk audit mutu internal.
- 3) Mengevaluasi kinerja dosen melalui SIFA (SIKAD IAIS) dengan mewajibkan SKP setiap akhir tahun akademik dan BKD setiap akhir semester bagi dosen. Selain itu juga melakukan evaluasi dari kompetensi kepribadian dan sosial dosen.

- 4) Melakukan pertemuan alumni dalam mengevaluasi ketercapaian lulusan pada bidang kerja sesuai keahlian dalam bentuk *tracer study*. Selain untuk mengetahui tingkat keberhasilan lulusan dalam bidang kerja yang sesuai keahlian, juga mencari masukan saran untuk menyiapkan program perbaikan-perbaikan yang dilakukan oleh IAIS.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Tabel 4.1. Temuan Penelitian Lintas Kasus

No	Fokus	Temuan Penelitian di IAI Al Qodiri Jember	Temuan Penelitian di IAIS Lumajang	Temuan Penelitian Lintas Kasus
1	Perencanaan Dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa	<p>1) Perencanaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa diawali dengan memahami visi dan misi IAIQ yang ingin menjadi <i>word class univercity</i> maka menyiapkan SDM yang unggul dalam mendukung pencapaian visi tersebut sebagaimana termuat dalam prioritas renstra IAIQ dengan bentuk nilai <i>khidmah</i> (melayani).</p> <p>2) Melakukan rekrutmen dosen mengacu pada kebutuhan di setiap prodi di IAIQ dengan memprioritaskan dosen yang berasal dari lulusan IAIQ, berpaham Aswaja An-Nahdliyah dan kualifikasi prestasi dosen. Perekrutan ini dilakukan secara terbuka dengan seleksi yang dilakukan oleh IAIQ.</p> <p>3) Merencanakan Program</p>	<p>1) Konsep perencanaan dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren dengan nilai pelayanan dan pengabdian (<i>khidmah</i>) dan kepedulian yang berdasarkan rumusan visi misi IAIS yang dirumuskan dan disahkan oleh Rektor, Senat, Rektorat, stakeholder, praktisi dan lulusan.</p> <p>2) Perencanaan dalam merekrut dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa diawali dengan konsep perencanaan berdasarkan kebutuhan melalui analisis lingkungan internal dan eksternal dari mulai rekrutmen dosen dengan mengutamakan dosen yang memahami visi utama pesantren Syarifuddin</p>	<p>1. Proses perencanaan dosen dalam mengembangkan lulusan diawali dengan proses memahami visi dan misi dalam membuat program kerja berdasarkan renstra dan renop yang mencari khaskan perguruan tinggi berbasis pesantren dengan nilai-nilai keislaman (kepedulian, pengabdian, melayani (<i>khidmah</i>) dan keikhlasan)</p> <p>2. Melakukan rekrutmen dan seleksi dosen dalam menyiapkan SDM yang profesional sebagai upaya menyiapkan lulusan yang bermutu. Rekrutmen dan seleksi dilakukan dengan membuat persyaratan khusus dengan mengutamakan alumni, mengutamakan dari unsur dosen yang bepaham</p>

		<p>Pengembangan Mutu Tri dharma Bagi Dosen Dan Mahasiswa melalui langkah-langkah yang strategis hal ini dirumuskan dalam rapat rutin rektorat, rapat program kerja, sarasehan dan penguatan LP2M dan LPPM.</p> <p>4) Perencanaan secara rutin dilakukan pada rapat rutin setiap sebulan sekali yang diikuti oleh seluruh anggota rektorat.</p> <p>5) Perencanaan secara rutin dilakukan pada rapat rutin enam bulan sekali. Rapat ini dilakukan sebagai bentuk perencanaan awal kegiatan semester baik ganjil maupun genap. Rapat ini rutin dilakukan di IAIQ sebagai persiapan semester.</p> <p>6) Perencanaan tahunan dilakukan untuk merencanakan kegiatan tahunan di IAIQ dalam menyiapkan tahun akademik baru.</p> <p>7) Melakukan kerjasama dalam bentuk MOU dan MOA baik</p>	<p>dan juga visi dan misi IAIS melalui program yang dirumuskan dalam “<i>panca dharma</i>” (pendidikan, penelitian, pengabdian, kerjasama dan publikasi).</p> <p>3) Keinginan IAIS untuk memiliki dosen yang mampu dalam mengembangkan mutu mahasiswa yang unggul dengan menyusun desain program kegiatan berdasarkan visi misi yang mencari khaskan perguruan tinggi berbasis pesantren. dosen yang bertugas sebagai seorang pendidik profesional dalam melaksanakan tri dharma yang menjadi tauladan mengajarkan nilai-nilai kebaikan dengan menyontoh akhlak nabi Muhammad SAW.</p> <p>4) Penentuan tujuan dan sasaran kegiatan, yaitu; a) Mengaktualisasikan SDM Dosen sehingga dapat digunakan untuk</p>	<p>aqidah <i>ahlusunnah waljamaah</i> dan kemudian mempertimbangkan kualifikasi dan prestasi dosen</p> <p>3. Merencanakan program-program pengembangan mutu mahasiswa melalui kerjasama MOU dan MOA tri dharma ditingkat nasional maupun internasional dalam bentuk Magang, KKN, dan MBKM.</p> <p>4. Melakukan perencanaan kegiatan-kegiatan pada jangka pendek melalui rapat rutin setiap bulan, jangka menengah melalui perencanaan diawal semester dan perencanaan tahunan melalui rapat awal tahun akademik.</p> <p>5. Melakukan penguatan lembaga penjaminan mutu (LPM) dan LP2M/LP3M dalam mengembangkan dosen berkualitas dan mutu mahasiswa.</p>
--	--	---	---	--

		<p>nasional, atau internasional dengan kampus bereputasi, mitra untuk pengembangan kampus IAIQ, yang bertujuan dalam peningkatan kualitas pendidikan, penelitian dan pengabdian di IAIQ.</p>	<p>mengembangkan mutu mahasiswa; b) Mengoptimalakan capaian kinerja dosen dalam tri dharma; c) melakukan kolaborasi pelaksanaan tri dharma dosen dengan mahasiswa; d) meningkatkan mutu mahasiswa agar dapat bersaing dalam dunia kerja dengan memiliki akhlaq dan moral yang baik sebagai ciri lulusan perguruan tinggi berbasis pesantren.</p> <p>5) Perencanaan pembinaan karir dosen melalui kegiatan-kegiatan ilmiah melalui <i>academic writing</i>, seminar nasional internasional, pelatihan, sharing carier, publikasi artikel pada jurnal bereputasi bagi dosen dan mahasiswa.</p> <p>6) Merencanakan program kegiatan pengembangan dosen dan mahasiswa pada rapat rutin rektorat yang dihadiri oleh seluruh rektorat</p>	
--	--	--	---	--

			dan senat mulai dari rapat bulanan, semester (6 bulanan) dan tahunan.	
2	Pemberdayaan Dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa	<ol style="list-style-type: none"> 1) Melakukan pembinaan mutu dosen pemberdayaan dosen pada tri dharma dengan melibatkan para pakar dari Diktis, Kopertais dan praktisi sesuai dengan keutuhan kegiatan yang diinginkan. 2) Melakukan upaya dalam bentuk dorongan atau motivasi kepada dosen untuk mengikuti seminar dan pelatihan pada pengembangan kompetensi dosen yang dilakukan oleh Rektor, para-Wakil Rektor, Dekan, Ketua LPM, LP2M dan Ketua Prodi. 3) Menindaklanjuti MOU dan MOA baik nasional maupun internasional dalam meningkatkan kualitas tri dharma dosen dan mahasiswa di IAIQ dalam bentuk magang, KKN, program MBKM Nusantara, praktisi mengajar dan riset skala nasional dan 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Memberikan otonomi kepada dosen dalam mengembangkan pendidikan dan pengajaran mengedepankan pembelajaran berbasis luaran (<i>produk</i>) dengan melibatkan mahasiswa. 2) Melibatkan mahasiswa dalam pelaksanaan penelitian kolaboratif dosen baik nasional maupun internasional. 3) Melibatkan mahasiswa dalam pelaksanaan pengabdian kolaboratif dosen baik nasional maupun internasional. 4) Dosen diberikan kebebasan dalam melaksanakan penelitian dengan melibatkan dosen dari luar kampus. 5) Melakukan publikasi artikel dari penelitian dan pengabdian pada jurnal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberdayaan dosen melalui kebijakan dalam memberikan otonomi kepada dosen dalam mengembangkan tri dharma (pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat) bersifat kolaboratif dengan mahasiswa dalam kegiatan tri dharma baik skala nasional internasional. 2. Melakukan pembinaan SDM dosen dengan menghadirkan unsur pembina dari Diktis, Kopertais dan Praktisi sebagai upaya peningkatan kualitas dosen 3. Menindaklanjuti MOU dan MOA nasional internasional dalam bentuk Magang, KKN dan MBKM kolaboratif dosen dengan mahasiswa baik dalam negeri maupun luar negeri.

		<p>internasional. Kegiatan ini rutin dilakukan sebagai bentuk pencapaian Visi IAIQ dalam menjalin kerjasama.</p> <p>4) Membudayakan tradisi menulis, meneliti dan pengabdian kepada masyarakat untuk mendukung implementasi MBKM dan kolaborasi riset dari para dosen, mahasiswa dengan penulis, atau mahasiswa dan dosen dari luar negeri. Salah satu bentuknya adalah adanya kebijakann Integrasi Kurikulum Nasional dan Pesantren, MBKM Santri di wilayah perguruan tinggi tapal kuda.</p> <p>5) Melakukan budaya riset kolaboratif dan publikasinya pada jurnal bereputasi nasional dan internasional dalam meningkatkan raihan rekognisi bagi dosen dan mahasiswa yang berguna ketika akreditasi baik bagi prodi atau IAIQ.</p> <p>6) Melaksanakan pelatihan dan seminar bagi dosen dan mahasiswa yang rutin dilakukan</p>	<p>bereputasi nasional dan internasional.</p> <p>6) Melakukan kegiatan pembekalan bagi mahasiswa yang mau melaksanakan KKN dan Magang dengan melibatkan praktisi.</p> <p>7) Melakukan pembinaan bagi calon lulusan melalui kegiatan <i>sharing karier dan Syarifuddin Outbound and Leadership Development (SOLID)</i>.</p>	<p>4. Membudayakan tradisi menulis dan publikasi artikel pada jurnal bereputasi baik nasional internasional.</p> <p>5. Memotivasi dosen dan mahasiswa dalam mengikuti seminar dan pelatihan sebagai upaya peningkatan SDM dosen dan mahasiswa.</p> <p>6. Melaksanakan kegiatan <i>sharing karir</i> bagi mahasiswa dalam membekali pengetahuan dunia kerja dan tantangannya sebelum mereka lulus</p> <p>7. Melaksanakan benchmarking kegiatan tri dharma bagi dosen dan mahasiswa.</p>
--	--	---	--	--

		<p>pada setiap semester dalam rangka meningkatkan rekognisi dosen dan mahasiswa dan juga menambah pengetahuan dosen dan mahasiswa.</p> <p>7) Melakukan pembinaan (pembekalan) bagi dosen dan mahasiswa sebelum melaksanakan Magang, KKN dan MBKM Nusantara.</p> <p>8) Melibatkan mahasiswa dalam <i>bechmarking</i> sebagai bentuk mempelajari integrasi kurikulum nasional dengan pendidikan pesantren menjadi bekal bagi mahasiswa dan bentuk komitmen IAIQ sebagai perguruan tinggi berbasis pesantren dalam menjalin kerjasama.</p>		
3	Kompensasi Dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa	1) Memberikan hak dosen berupa kompensasi dalam bentuk bisyarah sesuai kemampuan lembaga kepada dosen setiap sebulan sekali. Bisyarah yang diberikan IAIQ memang masih di bawah standar UM namun dosen menerimanya dan	1) Kampus memberikan kompensasi bisyarah (gaji) kepada dosen berdasarkan kemampuan yayasan dosen menerima kebijakan tersebut sebagai keberkahan rizqi meski jumlahnya tidak sesuai standar.	1. Memberikan hak dosen dalam bentuk kompensasi melalui bisyarah berdasarkan kinerja dosen sesuai kemampuan yayasan dan dosen menerimanya sebagai bentuk bisyarah bukan gaji, karena prinsipsya adalah

		<p>memahami kebijakan tersebut karena peduli dan cinta dengan IAIQ sebagai perguruan tinggi berbasis pesantren.</p> <p>2) Memberikan <i>reward</i> kepada dosen berprestasi dalam bentuk merekomendasikan beasiswa S3 bagi dosen berprestasi. Rekomendasi beasiswa merupakan bentuk penghargaan yang diberikan karena dalam perguruan tinggi rekomendasi merupakan syarat mendapatkan beasiswa dan tidak sembarangan diberikan kepada dosen, hanya dosen yang memiliki kontribusi positif kepada IAIQ yang diberi rekomendasi.</p> <p>3) Memberikan reward bagi dosen yang telah berhasil publish artikel pada jurnal bereputasi nasional dan internasional. Karena hal ini sangat bermanfaat bagi rekognisi dosen dan berguna dalam akreditasi prodi dan institut. Pemberian reward ini berdasarkan</p>	<p>2) Memberikan beasiswa biaya publikasi kepada dosen berprestasi dalam publikasi karya ilmiah.</p> <p>3) Merekomendasikan dosen dalam Peningkatan Kompetensi Dosen Pemula (PKDP) sebagai syarat sertifikasi dosen.</p> <p>4) Memberikan promosi dosen berprestasi untuk menduduki jabatan di IAIS sebagai penghargaan bagi dosen berprestasi yang berkontribusi pada lembaga.</p> <p>5) Memberikan 7 jenis beasiswa IAIS yaitu: program beasiswa bidik misi, program bantuan pendidikan bagi mahasiswa miskin, program beasiswa mahasiswa prestasi akademik bid. hafidz qur'an, program bantuan pemagangan mahasiswa pada dunia industri, program bantuan beasiswa BAZNAS, program bantuan beasiswa</p>	<p>mencari berkah.</p> <p>2. Memberikan penghargaan dalam bantuan beasiswa bagi dosen yang mampu mempublikasikan karya artikelnya pada jurnal bereputasi baik nasional maupun internasional.</p> <p>3. Merekomendasikan dosen yang berprestasi dalam sertifikasi dosen melalui program Peningkatan Kompetensi Dosen Pemula (PKDP).</p> <p>4. Memberikan reward kepada dosen berprestasi dalam bentuk merekomendasikan beasiswa S3 bagi dosen berprestasi.</p> <p>5. Memberikan promosi jabatan bagi dosen berprestasi dan berkomitmen mengembangkan kampus.</p> <p>6. Memberikan beasiswa bagi mahasiswa melalui beasiswa yang disediakan oleh kebijakan kampus dan pemerintah.</p>
--	--	--	---	---

		<p>keputusan rektor melalui wark 2 IAIQ. Memberikan penghargaan dalam bentuk promosi jabatan bagi dosen berprestasi yang berkomitmen dalam mengembangkan IAIQ.</p> <p>4) Memberikan penghargaan dalam bentuk beasiswa kepada mahasiswa berprestasi melalui beasiswa tahfidz, beasiswa santri, anak yatim, beasiswa anak guru ngaji, beasiswa KIP, KKS, PKH, S1 Beasiswa Perangkat Desa S1 Beasiswa Perangkat Desa/Penyuluh Agama. Beasiswa tersebut murni dikelola oleh IAIQ dan bersumber dari anggaran IAIQ.</p>	<p>guru madrasah diniyah, program beasiswa studi S3 dari DIKTIS.</p>	
4	<p>Evaluasi Dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa</p>	<p>1) Melakukan evaluasi jangka pendek pada kinerja dosen melalui rapat rutin rektorat pada setiap bulan. Pada rapat ini membahas evaluasi kinerja prodi terutama kinerja dosen dalam melaksanakan tri dharma mengecek kehadiran dosen dalam SIAKAD dengan</p>	<p>1) Evaluasi sebagai bentuk muhasabah dilakukan pada jangka pendek dilakukan melalui rapat rutin bulanan. Rapat ini dimaksudkan untuk mengukur tingkat kinerja dosen selama melakukan tri dharma selama satu bulan,</p>	<p>1. Melakukan evaluasi sebagai bentuk “<i>muhasabah diri</i>” yang dilakukan pada jangka pendek kinerja dosen melalui rapat rutin setiap bulanan. Melakukan evaluasi tengah semester kinerja dosen pada jangka menengah pada setiap akhir semester (6 bulanan).</p>

		<p>pendekatan <i>muhasabah</i> diri.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2) Melakukan evaluasi per-semester atau enam bulan sekali untuk mengetahui kinerja dosen dalam mengembangkan tri dharma. Evaluasi dilakukan sebagai bentuk kontrol IAIQ dalam kinerja dosen dan untuk menentukan follow up pada semester berikutnya. 3) Melakukan evaluasi tahunan sebagai bentuk bagian dari penjaminan mutu. Evaluasi dilakukan untuk mengukur tingkat ketercapaian program-program yang telah dilakukan selama satu tahun akademik. Evaluasi ini melalui audit mutu internal yang dilakukan lembaga penjaminan mutu. Dosen diwajibkan melaporkan SKP (sasaran kinerja pegawai) dan BKD (beban kinerja dosen) 4) Penilaian kinerja dosen berdasarkan terpenuhinya kewajiban dosen dalam tri dharma serta melakukan aktivitas penunjang dalam 	<p>evaluasi dilakukan melalui pengecekan kehadiran dosen.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2) Evaluasi jangka menengah dilakukan pada rapat semester (enam bulanan) dilakukan untuk mengukur tingkat keberhasilan kinerja dosen selama masa satu semester. Evaluasi dilakukan untuk melakukan perbaikan pada kegiatan semester selanjutnya. Pada evaluasi ini untuk mengetahui kinerja dosen dalam tri dharma dengan melibatkan LPM dalam mengevaluasi kinerja dosen yang dilakukan setiap akhir semester dalam bentuk audit mutu internal. 3) Mengevaluasi kinerja dosen dengan mewajibkan SKP setiap akhir tahun akademik dan BKD setiap akhir semester bagi dosen dan juga evaluasi kompetensi kepribadian dan sosial dosen dan pembinaannya melalui pendekatan nilai-nilai islam. 	<p>Melakukan evaluasi jangka panjang melalui evaluasi akhir tahun akademik (evaluasi tahunan), hasil evaluasi sebagai acuan dalam follow up pada semester berikutnya.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Mengevaluasi kinerja dosen dengan mewajibkan SKP setiap akhir tahun akademik dan BKD setiap akhir semester bagi dosen. 3. Evaluasi tingkat keberhasilan lulusan melalui monitoring dan evaluasi serta tracer study oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM). 4. Sebagai tindak lanjutnya kedua kampus melakukan pembinaan dosen dengan bentuk pendekatan spiritual dengan memotivasi untuk lebih baik lagi yang dilakukan oleh Rektor. 5. Melakukan tindak lanjut dengan pembinaan dengan pendekatan spiritual bermuhasabah diri kepada
--	--	---	---	---

		<p>bentuk BKD selain itu juga melakukan penilaian atas kinerja di bidang kompetensi kepribadian dan sosial.</p> <p>5) Evaluasi tingkat keberhasilan lulusan melalui monitoring dan evaluasi serta tracer study oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM).</p> <p>6) Melakukan tindak lanjut dengan pembinaan dengan pendekatan spiritual.</p>	<p>4) Melakukan pertemuan alumni dalam mengevaluasi ketercapaian lulusan pada bidang kerja sesuai keahlian dalam bentuk <i>tracer study</i>. Selain untuk mengetahui tingkat keberhasilan lulusan dalam bidang kerja yang sesuai keahlian, juga mencari masukan untuk menyiapkan program perbaikan yang dilakukan oleh IAIS.</p>	<p>Allah SWT atas apa yang telah dilaksanakan dan untuk perbaikan pada masa akan datang.</p>
--	--	--	--	--

Sumber : Data Primer Diolah Peneliti, 2024



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

BAB V

PEMBAHASAN

A. Perencanaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa.

Perencanaan merupakan salah satu proses penting kegiatan manajerial. Sebagaimana yang diungkapkan Suhadi Winoto bahwa sebelum manajer mengatur, mengarahkan dan mengendalikan tugas, tugas pertama seorang manajer adalah merencanakan.³³⁵ Lebih lanjut Sofyan Tsauri juga mengatakan Sofyan Tsauri memaparkan perencanaan dalam pengelolaan sumber daya pendidikan dalam mempersiapkan dan menyeleksi tenaga kerja (*preparation and selection*).³³⁶ Keduanya adalah Guru besar UIN KHAS Jember.

Menurut Ronald W. Rebore, perencanaan pendidik adalah: proses manajerial yang meliputi menetapkan tujuan organisasi, merumuskan taktik komprehensif guna ketercapaian tujuan tersebut, dan pembuatan rencana untuk integrasi dan sinkronisasi terkait operasi kerja secara efektif. Perencanaan merupakan suatu langkah dan proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi.³³⁷ Mengingat kedudukan perencanaan yang sangat penting dan utama, maka segala perencanaan harus dilakukan secara cermat dan menganalisis secara menyeluruh kegiatan atau tindakan apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain apa yang harus dilakukan, pertanyaan mendasar lainnya seperti: kapan melakukan aktivitas, bagaimana melakukan

³³⁵Suhadi Winoto, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, 41.

³³⁶Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 32.

³³⁷Rebore, *Human Resources Administration in Education*, 38.

aktivitas, dan siapa yang akan melakukan aktivitas, merupakan pertanyaan penting dalam setiap perancangan. Dengan kata lain, setiap perencanaan harus memiliki unsur-unsur dalam pertanyaan 5 W, dan 1 H yaitu: Apa (*What*), Kapan (*When*), Mengapa (*Why*), Dimana (*Where*), Siapa (*Who*), dan Bagaimana (*How*).³³⁸

Perencanaan adalah proses yang umum dalam setiap aktivitas proses manajemen pendidikan tinggi, begitu juga dalam proses manajemen dosen di perguruan tinggi. Sebelum melakukan aktivitas kelembagaan, perguruan tinggi perlu memahami keberadaannya dalam mencapai suatu visi, misi dan tujuan yang diinginkan. Bagaimana setiap program-program yang direncanakan pada suatu perguruan tinggi ini dapat menjadi instrumen dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Untuk mencapai visi misi yang telah ditetapkan tersebut perguruan tinggi harus memiliki SDM dosen yang memahami visi misi tersebut. Maka tahap awal yang sering terjadi dalam proses manajemen SDM di perguruan tinggi adalah melalui proses perencanaan dosen melalui rekrutmen dan seleksi sebagaimana yang disampaikan oleh Sofyan Tsauri³³⁹ dan Amstrong³⁴⁰.

Perencanaan dosen dalam perguruan tinggi diawali dari proses analisis kebutuhan jabatan menyesuaikan dengan kebutuhan lembaga hal ini sejalan dengan pandangan Donnelly dan Jr. Gibson.³⁴¹ Dalam teorinya Rebores bahwa setiap pendidik dalam organisasi pendidikan diawali dari proses analisis jabatan

³³⁸Suhadi Winoto, *Dasar-Dasar...*, 41.

³³⁹Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 32.

³⁴⁰Amstrong, *A Handbook of Human Resource Management*, 4.

³⁴¹J.H. Donnelly, Jr. Gibson & Jm. Ivancevich, *Fundamentals of Management*, 53.

menyesuaikan dengan kebutuhan lembaga. Hal ini sejalan dengan pendapat Rebore bahwa perencanaan sumber daya manusia dimulai dengan pengembangan profil sumber daya manusia ke arah yang lebih baik dari sebelumnya.³⁴² Perencanaan yang strategis membantu menentukan arah dan ruang lingkup lembaga dalam jangka panjang, menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungannya yang terus berubah, sehingga dapat memenuhi harapan *stakeholder*.

Proses perencanaan SDM dosen sebagai upaya mengembangkan lulusan di IAIQ dan IAIS diawali dengan adanya proses yang fundamental yang dilakukan kedua perguruan tinggi dengan memahami dan mengacu visi dan misi lembaga seluruh elemen perguruan tinggi dalam membuat program kerja yang mencari khaskan perguruan tinggi berbasis pesantren dengan nilai-nilai keislaman. Selain itu juga mengacu pada program prioritas yang ada dalam renstra IAIQ dan IAIS yaitu, penguatan sistem SDM dan penambahan SDM dosen berdasarkan kebutuhan. Hal ini menjadi faktor terpenting dalam melakukan perencanaan. Bagaimana program-program kegiatan yang disusun pada kedua lembaga ini memprioritaskan upaya pencapaian pada target visi dan misi perguruan tinggi berbasis pesantren yang kental akan nuansa Islami yang mana ini sesuai dengan pendapat Donelly dan Gibson.³⁴³

Seluruh rektorat, dosen dan mahasiswa harus memahami visi dan misi perguruan tinggi agar ketika melakukan program kegiatan tidak keluar dari

³⁴²Rebore, *Human Resource Administration In Education*, 38

³⁴³ J.H. Donelly, Jr. Gibson & Jm. Ivancevich, *Fundamentals of Management*, 53

target capaian pada visi misi. Terlebih upaya dalam mengembangkan mahasiswa yang unggul tentunya hal pertama yang harus dilakukan adalah penyamaan persepsi tentang visi dan misi sebagai dasar seluruh kegiatan manajemen dosen dalam mengembangkan mahasiswa. Maka perencanaan dosen melalui rekrutmen dan seleksi merupakan tujuan terpenting yang mampu mengantarkan perguruan tinggi pada tujuannya.³⁴⁴

Berdasarkan temuan penelitian di IAIQ proses pemahaman visi misi IAIQ sebagai dasar utama seluruh kegiatan terlebih dalam manajemen SDM dosen. Dalam keterkaitan dengan perencanaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa ada dua tujuan pokok kenapa visi misi menjadi dasar segala bentuk perencanaan di IAIQ. *Pertama*, Visi Misi menjadi dasar fundamental perencanaan dosen. Orientasi perencanaan dosen dalam mengembangkan lulusan harus selaras dengan visi IAIQ yakni “*Menjadi Perguruan Tinggi Islam Unggul dan Rahmatan Lil Alamin*”. Bagaimana tujuan yang pertama adalah seluruh program-program perencanaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa ini dapat mengakomodir visi “*unggul*”. Program-program perencanaan yang disusun harus direncanakan dengan baik dan bermutu. *Kedua*, perencanaan dosen harus mengacu pada visi IAIQ “*rahmatan lil Alamin*”. Hal ini menunjukkan ke khasan perguruan tinggi berbasis pesantren. Sebagaimana pernyataan rektor yang ingin melakukan dakwah Islam melalui perguruan tinggi, maka seluruh kegiatan ada sisipan tujuan ini termasuk juga dalam perencanaan dosen harus ada korelasinya dengan pengembangan visi ini.

³⁴⁴ Harris dan Monk, *Personnel Administration In Education*, 147.

Kemudian, temuan penelitian di IAIS visi dan misi menjadi acuan dalam melaksanakan seluruh kegiatan. Sebagaimana keterangan yang disampaikan rektor tentang visi misi perguruan tinggi berbasis pesantren IAIS. Bagaimana kegiatan di IAIS dapat beorientasi pada pencapaian visi “*Menjadi Perguruan Tinggi Islam berbasis pesantren yang Unggul bertaraf internasional pada tahun 2040.*” Menjadi perguruan tinggi berbasis pesantren tentunya harus benar-benar menjadi tanggung jawab yang berat. Dalam mencapai visi “*berbasis pesantren*” ditunjukkan oleh keinginan rektor pada seluruh elemen yang ada di kampus harus mampu menjadi contoh dalam menunjukkan pribadi yang memiliki akhlak yang mulia sebagaimana sebagai ciri perguruan tinggi berbasis pesantren.³⁴⁵

Dalam perencanaan dosen pun juga demikian, dosen harus mampu menjadi contoh bagi mahasiswa sebagai seorang pendidik sebagaimana perilaku Nabi Muhammad SAW. Kemudian visi “*unggul*” dalam hal ini seorang dosen harus menjadi pendidik profesional yang berkualitas unggul. Ini semua tentunya relevan dengan apa yang ada dalam visi IAIS. Untuk memiliki dosen yang unggul salah satu indikatornya adalah dilakukan dengan cara merekrut dan menyeleksi dosen sesuai visi IAIS. Ada hal menarik di IAIS, ketika semua kampus di Indonesia melaksanakan tri dharma, berbeda dengan IAIS yang memiliki “*panca dharma*” yang tertuang dalam substansi tujuan IAIS yaitu untuk mencapai pendidikan, penelitian, pengabdian, kerjasama dan publikasi yang tertuang dalam tujuan IAIS.

³⁴⁵Satuyar Mufid, Wawancara 15 Mei 2024

Perencanaan dari kedua kampus ini sebagai perguruan tinggi berbasis pesantren dengan langkah-langkah yang ditempuh oleh kedua kampus tersebut tersebut melalui 1) melakukan analisis internal dan eksternal dengan model analisis kebutuhan berbasis *khidmah* (melayani) dan 2) menentukan kebutuhan SDM dosen pada setiap prodi. Berdasarkan data yang dimiliki, motivasi yang dilakukan oleh Rektor kepada dosen adalah memang dengan pendekatan nilai-nilai Islam khas pesantren. Adapun istilah ini disebut dengan “*khidmah*” atau melayani. Maka salah sekali jika menjadi dosen di perguruan tinggi pesantren ingin mencari uang, karena dengan status perguruan tinggi swasta sangatlah sulit. Perencanaan SDM dosen haruslah menyontoh apa yang dilakukan nabi berdasarkan tutur rektor menjadi *uswatun hasanah*. Maka sangat salah jika menjadi dosen didasari pada keinginan hal lain selain melakukan dakwah Islam dan *khidmah*.

Penting bagi dosen dalam memahami *khidmah* yang termasuk dalam etika dan nilai spiritual dalam pesantren. *Khidmah* menekankan perlunya seperangkat nilai yang dilaksanakan setiap dosen. Nilai tersebut berkaitan dengan pengaturan bagaimana seharusnya dosen sebagai pendidik juga melayani dengan baik seperti sikap bertanggung jawab, hormat, dan kejujuran. Seperangkat nilai-nilai tersebut biasanya dijadikan sebagai acuan dan dianggap sebagai prinsip-prinsip etis dan moral. Dalam kehidupan perguruan tinggi terdapat berbagai permasalahan yang pemecahannya mengandung implikasi moral dan etika.

Dengan adanya perencanaan dosen berbasis khidmah moral dan etika dosen diharapkan sesuai dengan keinginan perguruan tinggi. Terlebih perguruan tinggi berbasis pesantren, tentunya sangat menjunjung tinggi nilai-nilai ini. Hal ini tentunya menguatkan konsep *Servant Leadership* yang pertama kali dikenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 dalam bukunya *The Servant as Leader*. Menurut Greenleaf, *Servant Leadership* adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dahulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin. Spears yang mengungkapkan pemimpin yang melayani (*Servant Leadership*) adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain.³⁴⁶

Perencanaan dosen adalah suatu proses yang umum terjadi pada semua pengalaman manusia. Rebore mengatakan sebelum memulai perjalanan, seseorang harus memahami di mana dia berada, sekarang ke mana dia ingin pergi, dan memutuskan cara terbaik untuk mencapainya.³⁴⁷ Perencanaan pendidik merupakan kegiatan awal yang dilakukan untuk mendapatkan calon pendidik yang berkualitas, Menurut Ronald W. Rebore menjelaskan perencanaan pendidik. Perencanaan merupakan proses untuk menentukan

³⁴⁶Spears, Larry. *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*. (The Journal of Virtues & Leadership, 2002), 255.

³⁴⁷Rebore, *Human Resources Administration in Education*, 38.

jumlah kebutuhan serta posisi peluang calon pendidik. Perencanaan sumber daya manusia dimulai dengan pengembangan profil yang menunjukkan status sumber daya manusia. Profil ini dihasilkan melalui formulir yang diisi oleh karyawan, diverifikasi oleh penyelia, dan akhirnya dikirim ke departemen sumber daya manusia. Perencanaan ini telah terprogram setiap tahunnya, sehingga sebelum mereka purna belajar telah dibekali bagaimana menjadi pendidik baik dari aspek pedagogis, profesional, kepribadian maupun sosial.³⁴⁸

Harris mengatakan komitmen dalam melakukan perencanaan melalui seleksi serta pola organisasi, fasilitas, pengembangan pendidik, dan tipe orang yang direkrut dan seleksi merupakan tujuan terpenting yang mampu mengantarkan organisasi pada tujuannya.³⁴⁹ Hal yang sama juga dinyatakan oleh Amstrong bahwa fungsi seleksi pada perencanaan melalui mencocokkan sumber daya manusia yang tersedia dengan pekerjaan.³⁵⁰ Begitu juga Tsauri menjelaskan perencanaan dalam manajemen sumber daya pendidik melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja (*preparation and selection*).³⁵¹

Schuler menguraikan empat tahapan berbeda dalam proses perencanaan Sumber Daya Manusia, yang meliputi: 1) *Gathering, analyzing, and forecasting* 2) *Supply and demand data* (mengumpulkan, menganalisis, dan memperkirakan data), 3) *Establishing human resource objectives and policies*.

³⁴⁸ Rebore menyatakan: “*Planning is a common process in all human experiences. Before traveling, a person must understand where he is, where he wants to go now, and decide how to get there. First, the nature of this process is used even in educational institutions. Human resource planning begins with creating a statement that reflects the status of human resources. This information is filled out by employees, approved by supervisors, and sent to the HR department*”. Rebore, *Human Resource*, 38

³⁴⁹ Harris dan Monk, *Personnel Administration In Education*, 147.

³⁵⁰ Amstrong, *A Handbook of Human Resource Management*, 4.

³⁵¹ Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 32.

Mengembangkan tujuan dan strategi sumber daya manusia melibatkan penciptaan tujuan dan kebijakan. 4) *Human resource programming*, pemrograman sumber daya manusia. 5) *Human resource-planning-control and evaluation*. Perencanaan, pengendalian, dan evaluasi sumber daya manusia.³⁵² Apa yang disampaikan ini juga diperkuat pendapat Makmun dan Sa'ud.³⁵³ Oleh karena itu, sangat penting bagi semua program manajemen sumber daya manusia untuk menggabungkan kegiatan pemantauan dan evaluasi untuk memastikan kepatuhan terhadap tujuan yang telah ditentukan. (*on the right track*).³⁵⁴

Perencanaan dosen di IAIQ dilakukan melalui rekrutmen dan seleksi di IAIQ dilakukan dengan membuat menganalisis kebutuhan kemudian membuat persyaratan khusus dengan mengutamakan alumni, mengutamakan dari unsur dosen yang berakidah “*ahlusunnah waljamaah*” dan kemudian mempertimbangkan kualifikasi dan prestasi dosen.³⁵⁵ Seleksi dan rekrutmen dosen dilakukan untuk mengukur dari kualitas SDM dosen pelamar. Hal ini memiliki maksud ketika IAIQ memiliki dosen yang berkualitas. Berdasarkan

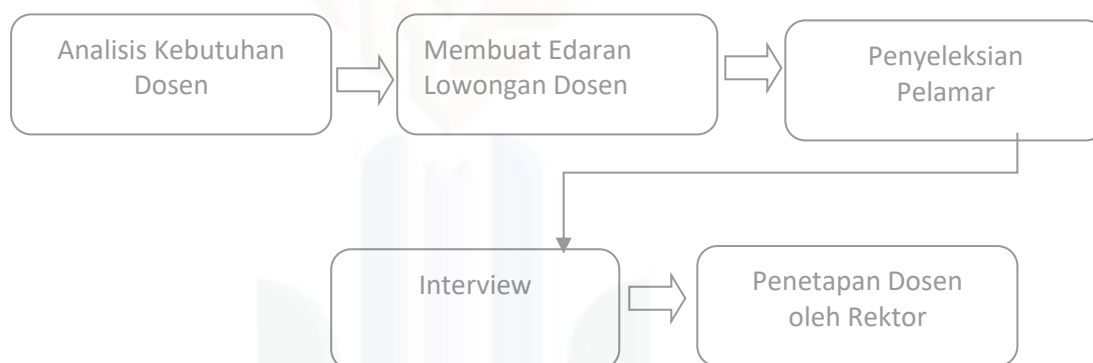
³⁵² Randall S. Schuler. *Personnel and HRM. Third edition*. (United States of America, 1987), 62-78.

³⁵³ Makmun dan Sa'ud dalam bukunya “*Perencanaan Pendidikan*” mengemukakan bahwa dalam tahap perencanaan yaitu: 1). *Need assessment*, (analisis kebutuhan, 2). *Formula of Goals and objektive*, artinya formula tujuan dan ojektif. 3). *Priolicy and priority setting* adalah menetapkan pedoman dan prioritas dalam perencanaan pendidikan. 4) *Program and project formulasion* adalah rumusan program dan kegiatan merupakan bagian penting dalam perencanaan pendidikan. 5) *Feasibilitay testing* adalah dengan mengalokasikan sumber daya keuangan yang tersedia 6) *Plan implementation* adalah menerapkan rencana untuk mencapai rencana tertulis 7. *Evaluation and revision for future plan* adalah kegiatan untuk menilai tingkat keberhasilan pelaksanaan. Makmun, A. Syamsuddin dan Saud U. Syaefuddin, *Perencanaan Pendidikan*, (Bandung: Rosda Karya, 2007), 25

³⁵⁴ Randall S. Schuler. *Personnel and HRM. Third edition*. (United States of America, 1987), 62-78.

³⁵⁵ Zainal Arifin, Wawancara, 20 Mei 2024.

temuan, bahwa IAIQ melakukan proses ini dengan beberapa tahap sebagaimana gambar di bawah ini:



Gambar 5.1. Alur Proses Rekrutmen dan Seleksi Dosen di IAIQ

Dari gambar 5.1 di atas, dapat dipahami bahwa Perencanaan dosen sebagai upaya dalam mencapai visi IAIQ. Dalam mencapai visi tentunya membutuhkan kerjasama dari dosen yang unggul dan profesional. Memiliki dosen berkualitas tentunya membutuhkan perencanaan dosen yang baik pula. Inilah yang menjadikan dasar kenapa perlu diadakan perencanaan yang baik berdasarkan kebutuhan. Perencanaan dosen di IAIQ dilakukan melalui tahap rekrutmen dan seleksi. Perencanaan dosen diawali dengan proses rekrutmen dan seleksi IAIQ diawali dari analisis kebutuhan dosen IAIQ. Setelah ada proses perencanaan berdasarkan kebutuhan. Semua ini dilakukan untuk merencanakan SDM unggul yang dimiliki IAIQ. Perencanaan kebutuhan dosen pada dasarnya mengikuti analisis kebutuhan di tingkat prodi.

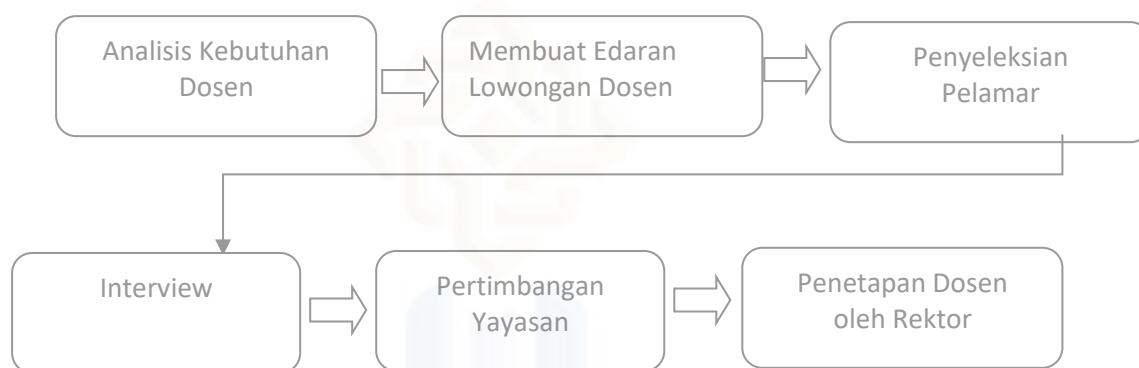
Langkah selanjutnya adalah membuat pengumuman rekrutmen dosen secara terbuka. Pengumuman rekrutmen dosen biasanya melalui edaran yang dibuat IAIQ yang di share melalui sosial media baik WA, Facebook, IG dan media lainnya khususnya website resmi IAIQ. Setelah melakukan rekrutmen

maka langkah selanjutnya adalah menyeleksi. Adapun dalam seleksi melakukan seleksi administratif yang dijadikan persyaratan berdasarkan ketentuan UU. No. 14 2005 dan persyaratan khusus di IAIQ, namun akan memprioritaskan dari unsur dosen alumni dibandingkan dengan yang lainnya. Hal ini berdasarkan pertimbangan mudahnya adaptasi dari dosen dengan kultur IAIQ. Namun disisi lain, IAIQ profesional dalam melakukan rekrutmen dengan mempertimbangkan kelayakan kualitas SDM Dosen. Prestasi dosen juga menjadi penilaian tersendiri di IAIQ. Semua ini dilakukan untuk merencanakan SDM unggul yang dimiliki IAIQ.

Setelah itu melakukan penyeleksi maka langkah selanjutnya adalah melakukan interview. Hasil dari interview ini akan menjadi putusan apakah pelamar itu diterima atau tidak. Jika diterima maka akan ada penetapan berdasarkan SK dari Rektor dan yang terakhir melakukan publikasi pengumuman dosen yang diterima.

Perencanaan dosen yang dilakukan di IAIS, melalui rekrutmen dan seleksi di IAIS. Perencanaan kebutuhan dosen direncanakan untuk pencapaian visi misi IAIS. Perencanaan dosen melalui rekrutmen dan seleksi dilakukan melalui persetujuan rektorat dan senat terkait perencanaan kebutuhan dosen. perencanaan menjadi faktor penting dalam pengembangan mutu mahasiswa dan lulusan.

Proses perekrutan dosen dan seleksi dosen di IAIS dapat dipahami berdasarkan alur sesuai gambar di bawah ini:



Gambar 5.2. Alur Proses Rekrutmen dan Seleksi Dosen di IAIS

Dari gambar 5.2 di atas, dapat dipahami bahwa proses rekrutmen dan seleksi diawali dari perencanaan kebutuhan dosen IAIS. Setelah ada proses perencanaan berdasarkan kebutuhan prodi akan rasio dosen yang dimiliki. Setelah melakukan analisis langkah selanjutnya adalah membuat pengumuman rekrutmen dosen secara tertutup dan terbuka. Rekrutmen di IAIS dilakukan dengan 2 model yaitu secara terbatas dan terbuka. Pengumuman rekrutmen dosen biasanya melalui edaran yang dibuat IAIS yang di share melalui sosial media baik WA, Facebook, IG dan media lainnya khususnya website resmi IAIS.

Setelah melakukan rekrutmen maka langkah selanjutnya adalah menyeleksi. Adapun dalam seleksi melakukan seleksi administratif yang dijadikan persyaratan berdasarkan ketentuan UU. No. 14 2005 dan persyaratan khusus di IAIS. Syarat-syarat dalam rekrutmen mengikuti ketentuan syarat dosen sebagaimana dalam UU no. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen. Setelah melakukan rekrutmen maka langkah selanjutnya adalah menyeleksi. Adapun dalam seleksi IAIS akan memprioritaskan dari unsur dosen alumni dibandingkan dengan yang lainnya. Hal ini berdasarkan atas pertimbangan dari

yayasan, jika dosen dari alumni maka adaptasinya akan lebih mudah dan memahami kultur dan nilai-nilai pesantren yang diajarkan di IAIS. Selain itu juga mengutamakan calon dosen yang berkualifikasi baik, berprestasi dan beraqidah “*ahlusunnah wal jamaah*” ini merupakan persyaratan khusus pelamar dosen IAIS.

Setelah itu melakukan penyeleksiin maka langkah selanjutnya adalah melakukan interview. Hasil dari interview ini akan menjadi putusan apakah pelamar itu diterima atau tidak. Di IAIS setelah melakukan interview langkah selanjutnya menyampaikan hasil interview kepada yayasan untuk melakukan pertimbangan. Jika diterima maka akan ada penetapan berdasarkan SK dari Rektor dan yang terakhir melakukan publikasi pengumuman dosen yang diterima.

Perencanaan dosen yang dilakukan oleh kedua perguruan tinggi berbasis pesantren baik IAIQ dan IAIS sesuai dengan teori teori perencanaan dosen Ben M Haris dan Amstrong tentang pentingnya perencanaan dosen dalam mencapai visi misi kampus.³⁵⁶ Maka, Sofyan Tsauri menjelaskan perencanaan dalam manajemen sumber daya pendidik melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja (*preparation and selection*).³⁵⁷ Secara garis besar keduanya melakukan analisis kebutuhan hal ini sejalan dengan teori Schuler³⁵⁸. Dan langkah berikutnya adalah proses pencarian pelamar hal ini sejalan dengan teori Rebore

³⁵⁶ Harris dan Monk, *Personnel Administration In Education*, 147.

³⁵⁶ Amstrong, *A Handbook of Human Resource Management*, 4.

³⁵⁷ Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 32.

³⁵⁸ Randall S. Schuler. *Personnel and HRM. Third edition*. (United States of America, 1987), 62-78.

bahwa rekrutmen melalui pencarian sumber internal, rujukan atau rekomendasi, agen tenaga kerja, perguruan tinggi dan universitas, organisasi profesional, rekrutmen di internet, sumber lain perekrutan.³⁵⁹

Sedangkan perencanaan pengembangan mutu pada tri dharma di IAIQ dan IAIS sebagai perguruan tinggi berbasis pesantren dilakukan dengan perencanaan pengembangan tri dharma melalui rapat tentang tindak lanjut dari Rencana Strategis (RENSTRA) dan Rencana Operasional (RENOP) yang ada IAIQ dan IAIS. Rencana pengembangan mutu tri dharma menjadi bagian penting dalam penjaminan mutu di IAIQ dan IAIS. Penjaminan mutu ini dilakukan oleh LPM di tingkat institut dan GPM ditingkat fakultas. Saat ini penjaminan mutu menjadi kegiatan prioritas yang ada di IAIQ dan IAIS. Hal ini untuk menjamin bahwa kegiatan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dapat terus terlaksana dengan baik dan terus dikembangkan hal ini sesuai dengan teori dari Rebores pada perencanaan SDM Dosen³⁶⁰ dan Sallis pada mutu³⁶¹.

Pengembangan mutu tri dharma di IAIQ dan IAIS ini ditujukan kepada pengelola, dosen dan mahasiswa hal ini sebagaimana amanah UU. No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, UU No 53 tahun 2023 tentang penjaminan mutu perguruan tinggi dan PP No 4 tahun 2022 tentang SNP. Semuanya menjadi bagian penting terlaksananya kegiatan ini. Mutu bagi dosen sebagai bentuk pengembangan SDM dan mutu bagi mahasiswa sebagai

³⁵⁹ Rebores, *Human Resources Administration in Education*, 104-109.

³⁶⁰ Rebores, *Human Resources Administration in Education*, 38.

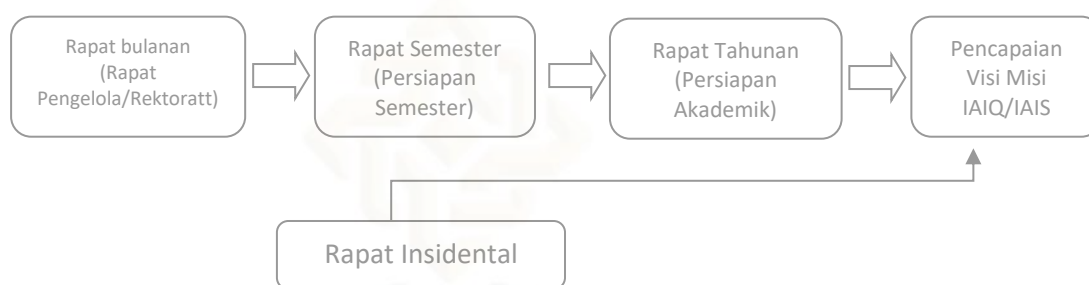
³⁶¹ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, 16.

penjaminan agar mereka kelak jika lulus dapat bersaing dalam dunia kerja. Harapan ini menjadi keinginan yang diwujudkan dalam kegiatan pengembangan mutu mahasiswa dari IAIQ dan IAIS benar-benar berkualitas dan dapat berdaya saing ketika mereka lulus.

Kampus IAIQ dan IAIS harus inovatif merespon penjaminan mutu di perguruan tinggi, hal ini sesuai dengan teori dari Alfonso B. Cabal yang berpendapat bahwa, *“The university must be a source of imagination and innovation.”* Untuk bisa menjadi sumber imajinasi dan inovasi tentunya kampus harus menyiapkan kebijakan yang bermutu.³⁶²

IAIQ memiliki visi *“Menjadi Perguruan Tinggi Islam yang Dinamis dan Kompetitif berwawasan Ahlus sunnah wal jama’ah”*. Harapan rektor IAIQ dalam mencapai visi IAIQ. Sedangkan IAIS memiliki visi *“Menjadi perguruan tinggi Islam berbasis pesantren yang unggul di Indonesia pada tahun 2040”*. Maka peningkatan-peningkatan program pendukung dalam mencapai visi haruslah terus dilakukan. Salah satu upaya terpenting dalam mencapai visi dan misi adalah memiliki dosen yang profesional maka perlu adanya manajemen dosen yang baik di IAIQ dan IAIS. Perencanaan dalam mencapai visi misi di IAIQ dan IAIS berdasarkan temuan lapangan dilakukan melalui perumusan dalam rapat: 1) *pertemuan bulanan pengelola*, 2) *rapat awal semester setiap enam bulan sekali* dan 3. *rapat tahunan setiap menjelang awal tahun akademik baru*. Dan 4) *rapat insidental*. Dapat dipahami dari gambar berikut:

³⁶² Alfonso B, Cabal, *The University Today*, 37.



Gambar 5.3. Jenis Rapat Pencapaian Visi Misi IAIQ dan IAIS

Gambar 5.3 di atas menunjukkan bahwa dalam pencapaian visi misi sangatlah penting dengan melalui perencanaan. Salah satu perencanaan yang dilakukan adalah dengan rapat *pertemuan bulanan pengelola*. Nama ini berlaku di IAIQ sedangkan IAIS berlaku nama rapat rektorat. Rapat ini diikuti oleh seluruh anggota pengelola yang dilaksanakan setiap hari senin di minggu awal bulan. Rapat pertemuan ini digunakan dalam merencanakan kegiatan yang akan dilakukan pada bulan berikutnya. Disamping itu rapat ini juga digunakan sebagai mengevaluasi program yang telah dilakukan pada bulan sebelumnya.

Kemudian *rapat awal semester setiap enam bulan sekali*; rapat ini merupakan rapat yang bertujuan menyiapkan semester baru. Rapat ini diikuti oleh seluruh anggota pengelola dan dosen yang dilaksanakan setiap menjelang awal semester. Rapat ini digunakan dalam merencanakan kegiatan dalam pencapaian tri dharma (pendidikan, penelitian dan pengabdian). Disamping itu rapat ini juga digunakan sebagai mengevaluasi program yang telah dilakukan pada semester sebelumnya. Dan mencari tindak lanjut pada semester baru. Dalam rapat ini sengaja melibatkan dosen agar dosen memahami peran dan fungsinya dalam mencapai tri dharma. Pada rapat ini Rektor selalu memotivasi

dosen untuk meningkatkan kinerjanya hal ini bertujuan untuk membangun sinergitas mencapai visi misi secara bersama-sama dengan pengelola.

Rapat *tahunan setiap menjelang awal tahun akademik baru*. rapat ini merupakan rapat yang bertujuan menyiapkan tahun akademik baru. Rapat ini diikuti oleh seluruh anggota pengelola dan dosen yang dilaksanakan setiap menjelang awal akademik baru. Rapat ini digunakan dalam merencanakan kegiatan pencapaian tri dharma (pendidikan, penelitian dan pengabdian) selama satu tahun. Disamping itu rapat ini juga digunakan sebagai mengevaluasi program yang telah dilakukan pada tahun sebelumnya sebelumnya. Dan mencari tindak lanjut pada akademik baru. Dalam rapat ini sengaja melibatkan dosen agar dosen memahami peran dan fungsinya dalam mencapai tri dharma dalam satu tahun. Pada rapat ini Rektor selalu memotivasi dosen untuk meningkatkan kinerjanya hal ini bertujuan untuk membangun sinergitas mencapai visi misi secara bersama-sama dengan pengelola.

Ketiga model rapat memang sama antara IAIQ dan IAIS. Tujuan dari perencanaan melalui pertemuan rutin ini adalah bagaimana menjalin sinergitas pengelola dan dosen dalam mencapai visi IAIQ dan IAIS. Visi merupakan tujuan dari perguruan tinggi yang di capai dengan strategi melalui misi. Salah satu bentuk proses perencanaan adalah melakukan rapat dengan melibatkan pengelola dan dosen. Perencanaan pencapaian visi melalui sinergi antara pengelola dan dosen sebagai upaya tahap awal dalam pengembangan mutu tri dharma di IAIQ dan IAIS. Selain tiga model perencanaan di atas, keduanya (IAIQ dan IAIS) juga melakukan perencanaan insidental. Biasanya perencanaan

model ini untuk merencanakan kegiatan-kegiatan insidental misalnya, ada tamu penting, akreditasi, program-program insidental lainnya.

IAIQ dan IAIS melibatkan dosen dalam perencanaan program-program tri dharma terlebih dalam mengembangkan mutu mahasiswa. Pengembangan mutu mahasiswa tentunya hal ini sangat penting sekali, selain untuk memberikan motivasi kepada dosen juga berguna untuk memberikan pemahaman kepada dosen akan pentingnya kinerja dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa di IAIQ dan IAIS melalui capaian tri dharma. Rapat demikian ini dilakukan dengan tujuan pada aspek penekanan niat dosen dalam bekerja. Seperti kita ketahui bersama bahwa keberadaan IAIQ dan IAIS adalah dua perguruan tinggi berbasis pesantren. Tentunya nilai-nilai yang dibangun dalam bekerja adalah nilai-nilai keislaman khas pesantren *ahlussunnah wal jama'ah*, misalnya pengabdian, melayani (*khidmah*), keikhlasan dan perjuangan *dakwah Islam rahmatan lil 'alamin*.

Maka seperti yang dinyatakan oleh Rektor IAIS Drs. KH. Satuyar Mufid, M.A. bahwa niat dosen kalau mencari uang atau materi di IAIS itu salah, di IAIS tidak ada uangnya, dosen harus menjadi pendidik sebagaimana yang dicontohkan oleh Rasulullah Muhammad SAW. hal serupa juga diungkapkan Rektor IAIQ Dr. Asmad Hanisy, S.Pd.I., MM. tentang pentingnya niat menjadi dosen selain profesional juga harus menjadi pendidik dengan karakter religius dalam dakwah Islam melalui pendidikan. Kekuatan terbesar dosen perguruan pesantren adalah berangkat dari nilai perjuangan, pengabdian dan keikhlasan dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik. Kepercayaan seorang pendidik

yang mulia dalam menyebarkan agama islam melalui pendidikan, menjadi kekhasan perguruan tinggi pesantren. Bagaimana tidak kadang mereka menerima bisyarah/ gaji yang diluar nalar, namun para dosen tetap menerima dan bersyukur. Hal demikian terus di gaungkan rektor dalam moment rapat-rapat di kampus.

Berkaitan dengan nilai-nilai keislaman, kita ketahui hakikat nilai dalam Islam itu adalah sesuatu yang mendatangkan manfaat bagi manusia, alam, serta mendapatkan keridhaan dari Allah swt, yang dapat dijabarkan dengan luas dalam konteks Islam. Hal ini sesuai dengan Rasulullah dalam haditsnya yang diriwayatkan dari Jabir bersabda:

حَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

Artinya : *“Sebaik-baiknya manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia lainnya.”*

Hadist di atas menjadi tendensi dalam memaknai bahwa menjadi manusia yang baik adalah yang bermanfaat. Dosen dalam konteks ini adalah seorang pendidik, maka apa yang telah dilakukan oleh dosen sebagai bentuk kemanfaatan yang diberikan kepada orang lain melalui layanan jasa pendidikan. Maka dapat disimpulkan bahwa, yang dilakukan dosen sangatlah baik dan termasuk perbuatan-perbuatan yang berlandaskan nilai Islam.

Perencanaan pengembangan tri dharma IAIQ di mulai dari sarasehan pengembangan mutu, dilakukan dengan perencanaan implementasi program Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (MBKM) santri, MBKM Nusantara, Praktisi Mengajar, Magang, KKN dan Publikasi ilmiah menjalin kerjasama

dalam bentuk MOU (*Memorandum of Understanding*) diartikan sebagai perjanjian kerja sama. Sedangkan MOA (*Memorandum of Agreement*) baik skala nasional, atau internasional dalam bentuk kegiatan penelitian dan pengabdian. Upaya dilakukan IAIQ adalah melalui rapat rektorat, sarasehan dan rapat program kerja prodi. Selain itu penguatan LP2M dan LPM sebagai pusat kegiatan tri dharma dan penjaminan mutu harus dilakukan karena dari sinilah kegiatan tri dharma dan monev dilakukan. Selain itu perencanaan mutu dosen di IAIQ terus ditingkatkan dengan bentuk kolaborasi dengan mahasiswa atau dosen luar negeri, dan meningkatkan karya tulis ilmiah melalui publikasi di jurnal bereputasi.

Dalam perencanaan pengembangan mutu IAIS dalam tri dharma, IAIS melakukan perencanaan kegiatan pengembangan mutu mahasiswa yang berbasis pada kegiatan fakultas pada prinsipnya sama dengan IAIQ. Upaya pengembangan mutu dosen dan mutu mahasiswa dilakukan melalui kegiatan-kegiatan pengembangan potensi dosen dan mahasiswa misalnya Magang kolaboratif di mitra kampus, Magang, KKN tematik, *workshop academic writing dan research tool*, *Syarifuddin Outbound and Leadship Development (SOLID)* dan kampus merdeka pejuang muda. Kemudian juga menjalin kerjasama dalam bentuk MOU (*Memorandum of Understanding*) diartikan sebagai perjanjian kerja sama. Sedangkan MOA (*Memorandum of Agreement*) baik skala nasional, atau internasional dalam bentuk kegiatan penelitian dan pengabdian. Selain itu kegiatan yang sangat penting ketika mereka setelah melakukan yudisium adalah *sharing karir*. Kegiatan ini sebagai upaya

mengenalkan kepada calon lulusan bahwa pentingnya jenjang karir. Kegiatan ini menghadirkan para mitra kampus, alumni dan narasumber profesional dalam bidang kerja.

Untuk dapat memahami perencanaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa di IAIQ dan IAIS dapat dijelaskan melalui gambar berikut ini:



Gambar. 5.4 Alur Perencanaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa

Berdasarkan gambar 5.4 proses rekrutmen dan seleksi juga sama pada kedua perguruan tinggi berbasis pesantren dimana keduanya mengutamakan alumni dan akidah ahlussunnah waljamaah. Namun ada perbedaan terkait motif perencanaan dosen pada kedua perguruan tinggi. IAIQ melakukan perencanaan dosen dengan motif dalam mengembangkan dosen, mahasiswa dan perguruan tinggi namun IAIS lebih terdapat penekanan tugas dan fungsi dosen sebagai pendidik yang harus berakhlak mulia sebagaimana nabi Muhammad SAW. dan

sesuai dengan amanah UU. No 20 tahun 2003 tentang sisdiknas, UU. No 15 tahun 2005 tentang guru dan dosen yang mengandung substansi bahwasannya seorang pendidik (dosen) memiliki dedikasi yang baik dan berkelanjutan untuk menunjukkan profesionalitas pendidik.

Berdasarkan temuan yang telah dipaparkan di atas, dapat penulis simpulkan perencanaan dan perbedaan dosen di IAIQ dan IAIS. Seperti kita ketahui, persamaan yang ditemukan adalah kedua perguruan tinggi secara prosedur sesuai dengan teori perencanaan dari Harris, bagaimana kedua perguruan tinggi ini menganalisis perencanaan dosen berdasarkan kebutuhan dosen yang diperkut oleh teori Makmun dkk.³⁶³ Perencanaan dosen juga sama sebagai upaya yang dilakukan perguruan tinggi dalam upaya mencapai visi dan misi.³⁶⁴ Selain itu juga sebagai bentuk implementasi program di renstra tentang SDM yang dalam pelaksanaannya selalu berbasis pada *khidmah* yang kuat dengan nilai-nilai pesantren. Sebagaimana Gorton memberikan pandangan bahwa pengelola lembaga pendidikan dalam menjalankan manajemen pendidikan harus melakukan serangkaian perencanaan yang terkait dengan sesuatu yang akan dikerjakan pada masa yang akan datang³⁶⁵. Untuk mencapai visi dan misi salah satunya dengan pengembangan mutu tri dharma kedua kampus ini (IAIQ dan IAIS) melalui program-program pengembangan mutu dan penguatan LPM dan LP2M/LP3M.

³⁶³ Makmun, Abin Syamsuddin dan Saud Udin Syaefuddin, *Perencanaan Pendidikan*, 25

³⁶⁴ Harris dan Monk, *Personnel Administration In Education*, 147.

³⁶⁵ Richard A. Gorton, *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership*,

B. Pemberdayaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa.

Pemberdayaan dosen dalam penelitian ini menggunakan teori “*training dan devoleping*” yang diartikan pelatihan dan pengembangan. Proses pelatihan dan pengembangan merupakan langkah penting dalam memberdayakan dosen yang terampil bekerja sesuai dengan keahliannya. Penempatan dosen yang tepat pada posisi yang sesuai keahliannya sangat penting bagi IAIQ dan IAIS untuk mencapai visi dan misinya. Selain itu teori “*training dan devoleping*” yang termasuk dalam fungsi manajemen SDM. Pemberdayaan dosen merupakan aspek penting untuk dipertimbangkan, karena berkaitan dengan beragam kepentingan terutama bagaimana dosen dapat bekerja secara nyaman dan juga mencapai kinerja tri dharma yang baik serta peningkatan karier dosen.

Berdasarkan hasil temuan penelitian, penulis menemukan bahwa dalam pemberdayaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa di IAIQ dan IAIS diimplementasikan dalam program kegiatan yang ada di perguruan tinggi yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Pembinaan Mutu SDM Dosen.

Langkah awal yang dilakukan IAIQ dan IAIS dalam pemberdayaan dosen adalah melakukan pembinaan mutu SDM dosen. Berdasarkan data kedua kampus ini melakukannya. Pembinaan yang dilakukan kepada dosen tentunya berkaitan dengan motivasi dosen dalam melaksanakan kewajibannya dalam memenuhi tri dharma. Kita ketahui bersama tugas dosen sebagaimana amanah UU. No. 15 tahun 2005 tentang guru dan dosen,

UU. No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, UU. No 53 tahun 2023 tentang penjaminan mutu perguruan tinggi.

Tugas pembinaan pada SDM dosen di IAIQ dilakukan oleh lembaga penjaminan mutu (LPM) bersinergi dengan lembaga penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (LP2M). hal ini merupakan amanah yang ada pada renstra IAIQ. IAIQ memberikan support penuh pada kinerja LP2M dan LPM dalam hal ini. Pembinaan mencakup peningkatan kualitas BKD, SKP dan peningkatan jabatan fungsional dosen. IAIQ menargetkan memiliki dosen yang banyak berjabatan fungsional Lektor/Lektor kepala. Kegiatan pembinaan mutu dosen di IAIQ dilakukan setiap awal semester dengan mengundang para pakar untuk melakukan pembinaan dosen, biasanya melalui Diktis, kopertais IV dan praktisi. Selain itu IAIQ juga melakukan upaya dalam bentuk dorongan atau motivasi kepada dosen untuk mengikuti seminar dan pelatihan pada pengembangan kompetensi dosen. Salah satu contohnya adalah dengan menghadirkan Kasubdit Ketenagaan Diktis Kemenag RI Muhammad Aziz Hakim, M.H. dalam membina SDM dosen terutama dalam kinerja Tri dharma dan sertifikasi dosen.³⁶⁶

Sedangkan IAIS pembinaan dosen dilakukan melalui pemberdayaan bagi dosen IAIS melakukan trobosan-trobosan kegiatan penunjang pengembangan potensi dosen sebagaimana ada pada renstra. Sama halnya dengan IAIQ, pembinaan pada SDM dosen di IAIQ dilakukan oleh lembaga

³⁶⁶<https://iaiq.ac.id/iai-AI> Qodiri-jember-mengikuti-penguatan-sdm-dan-tata-kelola-kelembagaan-dari-diktis-kemenag-ri/ (Maret, 2024)

penjaminan mutu (LPM) bersinergi dengan Lembaga Penelitian, Penerbitan dan Pengabdian Masyarakat (LP3M). IAIS memberikan support penuh pada kinerja LP3M dan LPM dalam hal ini. Pembinaan mencakup peningkatan kualitas BKD, SKP, Sister dan peningkatan jabatan fungsional dosen. Sama dengan IAIQ, IAIS menargetkan memiliki dosen yang banyak berjabatan fungsional Lektor/Lektor kepala karena ini berdampak signifikan terhadap hasil disertasi. Kegiatan pembinaan mutu dosen di IAIQ dilakukan setiap awal semester dengan mengundang para pakar untuk melakukan pembinaan dosen, biasanya melalui Diktis, kopertais IV dan praktisi. IAIS juga melakukan upaya dalam bentuk dorongan atau motivasi kepada dosen untuk mengikuti seminar dan pelatihan pada pengembangan kompetensi dosen. Salah satu contohnya adalah dengan menghadirkan Sekretaris Jenderal Kemenag RI Prof. Dr. H. Nizar Ali, M.Ag. dalam membina tata kelola IAIS dan SDM dosen.³⁶⁷

2. Pelaksanaan Kerjasama Penguatan Tri Dharma

Kebijakan dengan melakukan implementasi kerjasama tri dharma dalam pemberdayaan bagi dosen. Dengan adanya kerjasama dalam tri dharma diharapkan kegiatan dosen dalam tri dharma semakin inovatif. Dalam mendukung pemberdayaan dosen dan mahasiswa dalam tri dharma maka, kerjasama (MoU dan MoA) dilakukan IAIQ. Kerjasama IAIQ juga untuk mendukung program Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (MBKM)

³⁶⁷ <https://iaisyarifuddin.ac.id/sekjen-kemenag-ri-langsung-membina-iai-syarifuddin-lumajang>, (Juni, 2022), 1.

santri, MBKM Nusantara, Praktisi Mengajar, Magang, KKN dan Publikasi ilmiah dan kolaborasi riset dari para dosen dan mahasiswa. Kerjasama merupakan aspek penting dalam menjalankan tri dharma. Sedangkan kerjasama IAIS misalnya program Magang kolaboratif di mitra kampus, Magang, KKN tematik, kampus merdeka pejuang muda dan Publikasi ilmiah.

Hal ini sesuai dengan kandungan isi ayat al-Qur'an Surat Ali-Imran Ayat ke-103:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا

Artinya: *Dan berpegangteguhlah kamu semuanya pada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai.* (Q.S. Surat Ali-Imran:103).

Ayat di atas mengajarkan pentingnya menjalin persatuan dalam segala hal termasuk dalam lembaga pendidikan. Dengan adanya kerjasama maka dapat melengkapi kekurangan, mempermudah dan menguatkan organisasi.

Kerjasama tri dharma yang dilakukan IAIQ dan IAIS adalah dengan perguruan tinggi dan lembaga pendidikan baik dalam skala nasional dan internasional. Kerjasama ini langsung ditindak lanjuti perencanaan yang telah dilakukan dengan kolaboratif pembelajaran melalui kolaborasi dosen, Magang, KKN serta riset nasional dan Internasional. Kerjasama ini sebagai bentuk komitmen IAIQ untuk menjadi *world-class university*. Peningkatan kerjasama terus ditingkatkan melalui internasionalisasi kerjasama tri dharma. Peningkatan kerja sama antara IAIQ dengan beberapa universitas

dan sekolah mancanegara diantaranya kerjasama dengan beberapa sekolah di Thailand. Sekolah-sekolah tersebut antara lain Samakkee Islam Wittaya School di Satun Thailand, Torphanrojjanawich School Khuankalong Satun Thailand, Ob Om Scholl Satun Thailand, Saiyidwittaaya Foundation School Rattaphum di Songklha Thailand.³⁶⁸

Pelaksanaan kerjasama juga dilakukan IAIS pada tri dharma yang dilakukan dengan perguruan tinggi dan lembaga pendidikan baik dalam skala nasional dan internasional. Kerjasama ini langsung ditindak lanjuti perencanaan yang telah dilakukan dengan kolaboratif pembelajaran melalui kolaborasi dosen, Magang (PPL), KKN serta riset nasional dan Internasional. Menurut Wakil Rektor satu Dr. H. Muhammad Masyhuri, MA. Pengembangan kerjasama IAIS salah satunya dengan Universitas Pathumtani asal Bangkok dan Imus Institut Science and Technology asal Manila Philipina.³⁶⁹

Kerjasama ini untuk menguatkan tri dharma (pendidikan, penelitian dan pengabdian), dengan perguruan tinggi dan sekolah diluar negeri yang ada di Asia Tenggara. Selain itu, tentunya IAIQ dan IAIS juga melakukan kerjasama dengan perguruan tinggi dan lembaga pendidikan yang ada di di Indonesia. Namun, dalam pemberdayaan dosen dan pengembangan mutu mahasiswa fokus IAIQ dan IAIS lebih pada peningkatan kerjasama tri

³⁶⁸<https://iaiq.ac.id/bekerjasama-dengan-office-of-the-privote-education-narathiwat-province-thailand-iai-Al-Qodiri-jember-selenggarakan-seminar-internasional-bersama/>, (Maret, 2023), 1.

³⁶⁹<https://iaisyarifuddin.ac.id/iai-syarifuddin-lumajang-lakukan-mou-dengan-dua-universitas-internasional>, (oktober 2019), 1.

dharma dalam skala internasional, karena dapat meningkatkan kualitas rekognisi dosen dan peningkatan nilai akreditasi. Dengan adanya kerjasama ini adalah dalam bidang tri dharma (pendidikan, penelitian dan pengabdian) dalam bentuk magang, KKN dan riset internasional tentunya dapat mendukung pemberdayaan dosen terkait hal tersebut.

3. Melaksanakan Pelatihan dan Seminar Bagi Dosen dan Mahasiswa

Pelatihan dan seminar dilakukan sebagai upaya pemberdayaan dosen dan mahasiswa. Fokus pelatihan dan seminar ini cenderung capaian paada skala internasional dalam rangka meningkatkan rekognisi dosen dan juga menambah pengetahuan mahasiswa yang lebih luas. Kegiatan ini juga sering dilakukan di IAIQ dan IAIS. Tujuan dari kegiatan ini adalah dosen dan mahasiswa mendapatkan pengetahuan baru dalam perkembangan global bukan lagi nasional. Hal ini sesuai dengan niat mulia yang dilakukan IAIQ untuk menjadikan kampus IAIQ sebagai *world class university*. Begitu juga IAIS yang mempunyai Visi menjadi perguruan tinggi pesantren yang unggul.

Pelatihan dan seminar sangat berperan penting dalam mengembangkan kualitas Dosen sebagaimana pendapat. Ideologi manajemen Pernyataan Taylor menekankan perlunya memberikan pelatihan kerja yang memadai kepada pekerja.³⁷⁰ Ronald W. Rebores menjelaskan bahwa: “A *professional development program for teachers focused on*

³⁷⁰Tsauri, Manajemen Sumber Daya Manusia, 97.

updating skills and knowledge in a specific area to improve teaching."³⁷¹

Maksudnya adalah program pengembangan staf untuk staf pengajar harus memprioritaskan peningkatan keterampilan dan pengetahuan bidang mata pelajaran untuk meningkatkan pengajaran.

Tentunya teori ini sangatlah relevan dengan apa yang dilakukan oleh IAIQ dan IAIS. Lebih lanjut diperkuat teori Michael Armstrong, bahwa relevansinya pelatihan mempunyai tujuan utama pengembangan SDM dosen adalah untuk memastikan bahwa perguruan tinggi memiliki dosen berkualitas dan berkontribusi secara efektif untuk mencapai tujuan IAIS dan IAIQ dalam meningkatkan kinerja.³⁷² Selain itu, penting untuk diketahui bahwa dalam inisiatif pemberdayaan dosen, kinerja dosen terus ditingkatkan, dan dosen dibina dengan cara yang tepat untuk mengoptimalkan potensi dan kemajuan mereka.

Peningkatan kapasitas dosen tidak hanya mencakup peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar saja. Hal ini juga memerlukan pengembangan dosen dalam bentuk *commitment* (*komitmen*), kemauan (*willingness*), dan *motivation* (*motivasi*) dalam memenuhi kinerja dosen pada tri dharma. Dengan demikian, kualitas pembelajaran secara keseluruhan akan meningkat hal ini sesuai dengan pendapat Oliva.³⁷³

Selain itu, pengembangan dosen dapat diidentikkan pelatihan. Russel menyatakan, pelatihan sebagai segala upaya untuk meningkatkan

³⁷¹Rebore, *Human Resources Administration*, 185.

³⁷²Amstrong, *Handbook on personnel*, 507

³⁷³Peter Oliva, *Supervision for Today's School*, (New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1976), 176.

kinerja karyawan dalam pekerjaan mereka saat ini atau dalam tugas-tugas yang terkait erat dengannya. Pelatihan merupakan komponen upaya yang berfokus pada peningkatan kinerja untuk menghasilkan perubahan dalam keterampilan, pengetahuan, perilaku, dan sikap.³⁷⁴

4. Melaksanakan Tri Dharma Kolaborasi Dosen Dengan Mahasiswa

Setelah melaksanakan kerjasama tri dharma, maka langkah terpenting adalah dengan melaksanakan kerjasama tersebut. Dalam melaksanakan tri dharma IAIQ dan IAIS selalu menghibau kepada dosen untuk melaksanakan kolaborasi tri dharma dengan mahasiswa. Sebelum melaksanakan kegiatan tri dharma IAIQ dan IAIS melakukan pembekalan kepada dosen dan mahasiswa.

Pada aspek *pendidikan dan pengajaran* tri dharma, IAIQ membuat program MBKM Nusantara sebagai upaya meningkatkan kegiatan kolaboratif dosen dengan mahasiswa selain itu juga melaksanakan MBKM Santri bekerjasama dengan perguruan tinggi di wilayah Tapalkuda Jawa Timur. MBKM saat ini menjadi salah satu topik yang terus dikembangkan di IAIQ. MBKM ini termaksud dari dua kalimat yakni; Merdeka Belajar (MB) dan Kampus Merdeka (KM). *Merdeka Belajar* disini bermaksud untuk memberikan kebebasan kepada mahasiswa untuk memilih bidang ilmu yang mereka minati, sedangkan *Kampus Merdeka* merupakan sebuah

³⁷⁴ Russel menyatakan, "*Training is defined as any attempt to improve employee performance in current or related work.*" Bernardin, H John dan J.E.A Russel, *HRM: Experiential Approach*. (Singapore: Mc Graw Hill, 2013), 5.

konsep baru yang mendukung mahasiswa untuk mendapatkan kemerdekaan belajar di IAIQ.

MBKM nusantara adalah program mahasiswa santri mengabdikan dan program santri mengajar. Dosen disini berperan sebagai pembimbing dan mahasiswa menjadi mitra dosen dalam MBKM Nusantara. Sedangkan MBKM santri adalah program yang diciptakan perkumpulan perguruan tinggi di wilayah Tapalkuda dalam merespon MBKM. Kegiatan MBKM santri dilakukan dalam bentuk kerjasama tri dharma dengan perguruan tinggi yang tergabung didalamnya dalam bermitra melaksanakan 9 kegiatan MBKM yaitu Pertukaran Mahasiswa, Magang/Praktik kerja, Asistensi Mengajar di Satuan Pendidikan, Penelitian/Riset, Proyek Kemanusiaan, Kegiatan Wirausaha, Studi/Proyek Independen, Membangun Desa/Kuliah Kerja Nyata Tematik, Bela Negara.³⁷⁵

Selain melakukan MBKM Nusantara, salah satu upaya pemberdayaan kepada mahasiswa dan dosen adalah melalui kegiatan magang (PPL) dan PKL. Mahasiswa sebagai peserta magang berdasarkan arahan rektor bukanlah hanya sekedar praktik namun mahasiswa diingatkan untuk benar-benar melakukan magang (PPL) dan PKL sebagai bentuk pengabdian mengajar di sekolah. Sedangkan dosen sebagai pembimbing juga benar-benar mendampingi mahasiswa yang melakukan magang (PPL) dan PKL. Harapan rektor dengan adanya magang mahasiswa terberdayakan

³⁷⁵ Direktorat Pembelajaran Dan Kemahasiswaan, Dirjen Pendidikan Tinggi, Riset, Dan Teknologi, Kemenristekdikti, *Buku Panduan Merdeka Belajar - Kampus Merdeka*, (Kemenristekdikti, 2024), 9.

jenjang karir sebagai awal seorang guru. Sebelum melaksanakan magang (PPL) dan PKL, IAQ selalu melakukan pembekalan agar kegiatan magang (PPL) dan PKL dapat berjalan maksimal.

Sedangkan pada aspek *penelitian* dan *pengabdian* IAQ selalu berupaya meningkat kualitas tersebut. Saat ini selain melakukan penelitian dan pengabdian pada skala nasional, IAQ juga memprioritaskan penelitian dan pengabdian pada skala internasional, karena dapat meningkatkan kualitas rekognisi dosen dan peningkatan nilai akreditasi. Adapun bentuk kegiatan terkait penelitian dan pengabdian adalah magang, KKN Tematik dan riset internasional. Keterlibatan dosen dan mahasiswa pada kegiatan ini sangatlah penting. Dengan kegiatan ini adanya otonomi yang diberikan kepada dosen dan mahasiswa dalam melakukan kegiatan tersebut agar lebih inovatif.

Selain itu tak kalah penting juga menjadi bagian penelitian dan pengabdian adalah melakukan publikasi ilmiah baik itu penelitian dan pengabdian. Bahkan dalam mendukung kegiatan publikasi ini IAQ menyiapkan reward kepada dosen dan mahasiswa yang bisa publikasi artikel ilmiah pada jurnal bereputasi baik nasional atau internasional. Untuk mendukung kegiatan penelitian dan pengabdian IAQ pada tahun 2024 mengadakan *Workshop* PKM Dosen dan Pemanfaatan *Artificial*

Intelligence (AI) dalam Riset Ilmiah dan *Academic Writing*. Kegiatan ini dilakukan sebagai upaya peningkatan kualitas PKM dan riset ilmiah.³⁷⁶

Sedangkan berdasarkan temuan penelitian pada IAIS Lumajang, pemberdayaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa di IAIQ diimplementasikan dalam program kegiatan yang ada di perguruan tinggi. Kegiatan pemberdayaan dosen sebagai upaya pengembangan mutu mahasiswa dilakukan IAIS melalui tri dharma dengan memberdayakan mahasiswa sebagai mitra dosen. Dalam mencapai visi IAIS, seluruh dosen harus menjadi bagian dalam mencapai visi IAIS dengan melaksanakan panca dharma IAIS. Ada hal yang menarik dalam mencapai tujuan IAIS. Kampus ini menyematkan nama "*panca dharma*" (melaksanakan pendidikan, penelitian, pengabdian, kerja sama dan publikasi) sebagai bentuk kinerja dosen yang harus dilakukan.

IAIS membuat kebijakan bahwa seluruh kegiatan yang dilakukan oleh dosen dalam tri dharma dilaporkan dalam sistem yang menjadi kewajiban bagi dosen pada perguruan tinggi. Dengan adanya pelaporan Sistem dosen maka akan memudahkan dosen dalam mengikuti pendaftaran sertifikasi dosen. Selain itu juga dosen berkewajiban melaporkan kegiatan Tri Dharma ini dalam SKP. SKP dan SISTER menjadi kewajiban bagi dosen IAIS.

³⁷⁶<https://lp2m.iaiq.ac.id/workshop-pkm-dosen-2024-dan-pemanfaatan-artificial-intelligence-ai-dalam-riset-ilmiah/>, (Juli, 2024), 1.

Pemberdayaan dalam bidang *pendidikan*, IAIS memberikan otonomi kepada dosen untuk dapat mengelola pendidikan dan pembelajaran dengan yang terbaik. Pembelajaran di IAIS sudah menerapkan pembelajaran berbasis luaran (produk). Pembelajaran ini masih berjalan selama kurang lebih setahun. Dalam pembelajaran ini dosen melibatkan mahasiswa secara proaktif. Mahasiswa dalam melaksanakan perkuliahan bukan hanya mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh dosen misalnya makalah saja, namun saat ini mulai melakukan pembelajaran berbasis riset atau produk yang harus dipertanggungjawabkan, dan juga mulai mengenalkan luaran perkuliahan berbentuk artikel yang bisa juga di publis dalam jurnal-jurnal. Bahkan dikampus ini sudah ada kebijakan tugas skripsi bisa diganti publikasi artikel di jurnal bereputasi.

Kegiatan-kegiatan pendidikan di IAIS yang juga penting dalam pemberdayaan adalah pelaksanaan Magang (PPL) mahasiswa bersama dosen. Kegiatan magang merupakan kegiatan utama dalam pembelajaran mahasiswa. Dalam kegiatan ini perlu adanya pendampingan dosen dan kesadaran mahasiswa akan pentingnya magang. Dosen terlibat dalam magang sebagai pembimbing. Dosen yang ditunjuk sebagai pembimbing diberikan otonomi untuk mengembangkan magang mahasiswa. Keterlibatan mitra juga sangat penting dalam pemberdayaan mahasiswa, harapannya kegiatan magang sebagai awal karier mahasiswa dalam dunia kerja. Maka, magang perlu ada inovasi dan kolaborasi dengan mitra kampus

sebagai upaya pemberdayaan dosen dan mahasiswa, sehingga kelak mahasiswa dapat bersaing dalam dunia kerja.

Kemudian Dalam *penelitian dan pengabdian*, pemberdayaan dilakukan dengan menghimbau dosen untuk melibatkan mahasiswa dan bekerja sama dengan dosen luar kampus atau luar negeri ketika melaksanakan penelitian dan pengabdian. Kebijakan ini tentunya ini ada alasannya, pelibatan mahasiswa dalam penelitian dan pengabdian pada akreditasi ini mempunyai nilai yang baik.

Dalam praktik normalnya dalam kegiatan penulisan skripsi yang biasanya dosen hanya membimbing, dalam hal ini dosen juga benar-benar melakukan penelitian dalam penyusunan skripsi mahasiswa. Dosen dan mahasiswa secara kolaboratif melaksanakan penelitian. Ini kebijakan yang ada dalam penelitian. Selain itu kewajiban dosen dalam bidang penelitian juga harus melibatkan mahasiswa. Pelibatan mahasiswa dalam penelitian mempunyai nilai yang sangat baik dalam kinerja dosen pada penelitian.

Selain itu, dalam pengabdian biasanya pada program KKN mahasiswa sama seperti penelitian. Dosen bersama-sama mahasiswa melakukan pengabdian kepada masyarakat, bukan hanya dosen menjadi pembimbing namun juga benar-benar terlibat dalam pengabdian mahasiswa. Hasil selama melaksanakan pengabdian kolaboratif, hasil KKN mahasiswa dapat di publish dalam jurnal pengabdian mitra kampus. Upaya ini dilakukan sebagai langkah memberdayakan dosen bersama mahasiswa dalam penelitian dan pengabdian.

Peremberdayaan dosen pada IAIQ dan IAIS bersumber pada teori penempatan “*placement*”. Selain itu pemberdayaan juga relevan dengan teori “*training dan devoleping*” yang termasuk dalam fungsi manajemen SDM Penempatan pendidik merupakan proses setelah dilakukan rekrutmen dan seleksi.³⁷⁷ Jika proses rekrutmen dan seleksi telah ditempuh dan lamaran pekerjaan diterima, akhirnya dosen memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan kebutuhan. Posisi ini harus mengacu pada kualifikasi dan bidang keahlian dosen agar dosen dapat bekerja secara optimal dan lembaga juga harapan atau tujuan yang diinginkan lembaga dapat tercapai efektif dan efisien. Ronald W. Rebores berpendapat bahwa penempatan pendidik dalam penyelenggaraan lembaga pendidikan adalah tanggung jawab pemimpin dalam menentukan tugas kerja dan juga mengakomodir keinginan otonomi pendidik dalam menca tujuan lembaga. Faktor lain yang dapat dipertimbangkan dalam pemberdayaan dosen keahlian dan pengalaman dosen.³⁷⁸

Pemberdayaan dalam konteks aktualisasi atau pengembangan diri yang berkaitan dengan upaya meningkatkan kemampuan individu, dikemukakan oleh Glikman “*internal control and individually divergent practices, solving problems independently*” pengendalian internal dan

³⁷⁷Tsauri, Manajemen Sumber Daya Manusia, 32

³⁷⁸Rebores, *Human Resources Administration*, 153.

praktik yang berbeda secara individual, menyelesaikan masalah secara mandiri.³⁷⁹

Pendapat Ben Harris penempatan dan penugasan terkadang dipandang terpisah, namun secara alami keduanya digabungkan untuk membentuk fungsi utama layanan personalia. Penempatan yang tepat harus didasarkan pada dua kebutuhan: *kebutuhan lembaga pendidikan* dan *kebutuhan individu*.³⁸⁰ Maka dari teori ini kita dapat mengetahui bahwa pemberdayaan dosen ini memang harus mempunyai target akan tercapainya kebutuhan lembaga disisi lain juga perlu mengakomodir kebutuhan dosen. Hal ini dilakukan karena untuk memberikan otonomi bagi pendidik agar mampu secara inovatif dapat berdaya. Sofyan Tsauri juga berpendapat bahwa pegawai pada organisasi atau lembaga harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan orientasi kerja agar dosen dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada.³⁸¹

Jadi dapat disimpulkan pemberdayaan melalui teori pelatihan dan pengembangan (*training dan devoleping*). Pemberdayaan memberikan haruslah mampu memberikan otonomi dan peluang bagi pendidik (dosen) dapat berdaya berdasarkan keahliannya terlebih dalam melibatkan mahasiswa. Pelatihan dan pengembangan menjadi tanggung jawab pimpinan terutama dalam menempatkan dosen dalam bidang keahliannya,

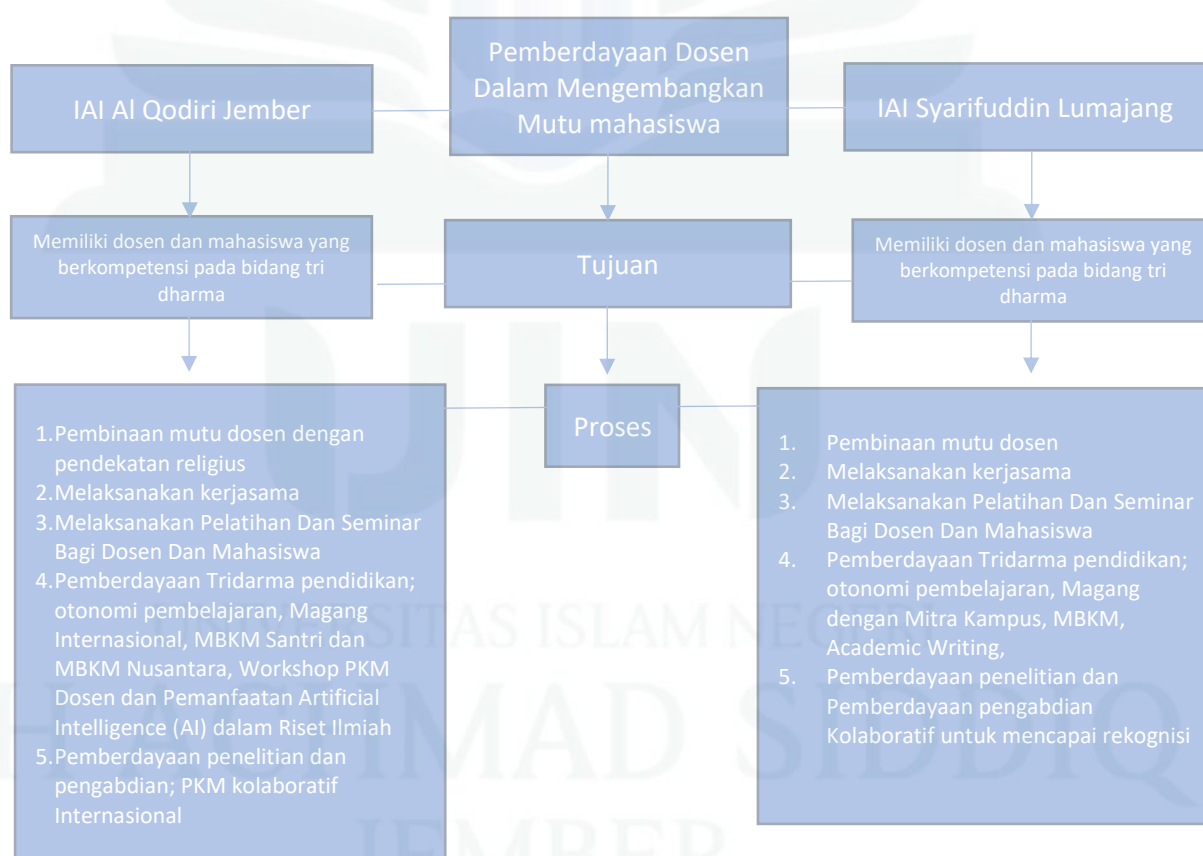
³⁷⁹ Glickman, C.D. (1989) 'Has Sam and Samantha's time come at last?', *Educational Leadership*, 46(8), 4–9.

³⁸⁰ Harris dan Monk, *Personnel Administration In Education*, 80.

³⁸¹ Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 33.

jangan sampai terjadi kesalahan dalam menempatkan dosen di luar bidang keahliannya. Kerjasama dengan kampus lain sangat mendukung tercapainya pemberdayaan dosen dan mahasiswa melalui kolaborasi tri dharma baik itu dalam pembelajaran kolaboratif, penelitian kolaboratif dan pengabdian kolaboratif. Selain itu kegiatan penunjang pemberdayaan juga perlu untuk ditingkatkan misalnya mengikuti pelatihan, seminar pertemuan ilmiah dosen atau mahasiswa lainnya lainnya perlu ditingkatkan lagi.

Untuk dapat memahami pemberdayaan SDM dosen dapat dijelaskan melalui gambar berikut ini:



Gambar. 5.5 Alur Pemberdayaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa

Berdasarkan gambar 5.5 proses pemberdayaan dosen dalam mengembangkan lulusan pada kedua perguruan tinggi berbasis pesantren dimana keduanya melakukan pemberdayaan tri dharma secara kolaboratif dosen dengan mahasiswa. Pembinaan dosen sebagaimana dalam renstra dilakukan dengan pendekatan religius nilai-nilai islam. Namun ada perbedaan terkait pemberdayaan dosen pada kedua perguruan tinggi. IAIQ melakukan perencanaan dosen dengan dalam mengembangkan dosen, mahasiswa dan perguruan tinggi menitik beratkan pada jangkauan tri dharma pada level internasional. Sedangkan IAIS lebih terdapat penekanan pada kerja sama dengan mitra sebagai upaya membangun jaringan kerja alumni dan publikasi hasil penelitian dan pengabdian yang mana ini sesuai dengan *panca dharma* IAIS. Apa yang dilakukan oleh kedua perguruan tinggi ini sesuai dengan amanah UU. No 20 tahun 2003 tentang sisdiknas, UU. No 15 tahun 2005 tentang guru dan dosen yang mengandung substansi bahwasannya tugas pendidik (dosen) adalah melaksanakan tri dharma.

C. Kompensasi Dosen Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa.

Manajemen SDM dosen pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan dan komitmen kerja dosen pada perguruan tinggi. Salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kinerja dosen adalah memberikan kompensasi dan *reward* atau penghargaan bagi dosen. Penghargaan dapat diberikan kepada dosen sesuai dengan kebijakan dan proses yang memastikan bahwa dosen dapat dihargai atas apa yang mereka lakukan,

dan juga untuk memberikan penghargaan tingkat keterampilan dan kompetensi yang mereka capai.

Dalam fungsi manajemen SDM istilah kompensasi identik dengan fungsi *compensation*, *reward* dan *punishment*. Ada kalanya dosen mendapatkan penghargaan karena prestasi dan kinerjanya, namun kebalikannya ada peringatan jikalau tidak melakukan kewajibannya. Setelah melakukan kewajibannya dan telah dilakukan evaluasi kinerja maka langkah selanjutnya yang dilakukan memberikan kompensasi (*compensation*). Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja dosen berdasarkan kinerjanya dalam perguruan tinggi. Istilah kompensasi dalam perguruan tinggi berbasis pesantren diganti dengan istilah “*bisyaroh*”. Istilah *bisyaroh*, sering kita dengar dalam Pesantren, dibandingkan dengan yang ada di masyarakat. Makna *bisyaroh* adalah pesangon atau insentif. Pergeseran makna *bisyaroh* dari “*kabar gembira*” menjadi “*pesangon atau insentif*”, tidak terlepas dari tradisi dan kebudayaan yang ada di Pesantren.³⁸² Dosen menganggap rizqi yang diterima menjadi “berkah” ketika menyukurinya atas kinerja yang dicapai besar kecil menjadi relatif ketika disyukuri.

Kompensasi yang baik sangat penting sekali dengan dengan menyesuaikan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal.³⁸³ Kompensasi yang tidak sesuai dapat menyebabkan masalah di kemudian hari dan bisa menimbulkan dampak pada kinerja yang dilakukan dosen. Setelah melakukan

³⁸²<https://www.laduni.id/post/read/53333/istilah-bisyaroh-digunakan-kalangan-pesantren-untuk-pemberian-gaji-atau-bayaran>, (Januari, 2019), 1.

³⁸³ Tsauri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 33.

kompensasi perlu juga melakukan proteksi bagi dosen melalui kontrak kerja, hal ini bertujuan agar dosen dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi perkerja tersebut dapat tetap maksimal.

Ronald W. Rebore berpendapat bahwa kompensasi terdiri dari *intrinsik* dan *ekstrinsik*.³⁸⁴ Kompensasi intrinsik adalah imbalan yang diterima dosen dari melakukan pekerjaan itu sendiri. Kompensasi intrinsik adalah imbalan yang memang tidak berbentuk fisik dan hanya dapat dirasakan dalam bentuk kelangsungan pekerjaan dosen, jenjang karier dosen yang jelas, kondisi lingkungan kerja, pekerjaan yang menarik, dan lain sebagainya. Sedangkan Imbalan ekstrinsik dibagi menjadi kompensasi langsung dan tidak langsung. Yang paling umum bentuk-bentuk kompensasi langsung adalah gaji dosen, upah lembur dosen, tunjangan, dan tunjangan prestasi. Kompensasi tidak langsung biasanya mencakup program asuransi, pembayaran cuti pekerjaan, dan jasa.

Berdasarkan hasil penelitian, penulis menemukan Penghargaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa di IAIQ dan IAIS diimplementasikan dalam program kegiatan kedua kampus.

1. Kompensasi Dosen Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa di IAIQ

Jember

a. Kompensasi Intrinsik Bagi Dosen Dan Mahasiswa

Pemberian kompensasi intrinsik bagi dosen diharapkan dapat memberikan motivasi dalam kinerja dosen. kompensasi intrinsik yang

³⁸⁴ Rebore, *Human Resources Administration*, 250

diberikan kepada dosen secara intrinsik berdasarkan temuan penelitian adalah memberikan penghargaan dalam bentuk rekomendasi sebagai peserta sertifikasi dosen, merekomendasikan beasiswa S3, dan promosi jabatan bagi dosen berprestasi hal sesuai dengan teori dari Ronald W. Rebores bahwa kompensasi intrinsik dapat berupa imbalan yang diterima dosen dari melakukan pekerjaan itu sendiri secara baik kompensasi ini tidak berbentuk fisik namun dalam bentuk kelangsungan pekerjaan dosen dan peningkatan jenjang karier dosen sebagaimana temuan yang ada.³⁸⁵ Selain itu bentuk kompensasi intrinsik juga diberikan kepada mahasiswa dalam bentuk rekomendasi beasiswa, merekomendasikan untuk mengikuti pelatihan dan workshop atau seminar nasional internasional.

kompensasi intrinsik yang diberikan kepada dosen dan mahasiswa sebagai upaya peningkatan kompetensinya. Kita ketahui bahwa penghargaan dapat menumbuhkan motivasi yang berdampak pada kinerja dan aktivitas tri dharma. Penghargaan intrinsik dilakukan IAIQ melalui Rektor yang sekaligus pengasuh pesantren Al Qodiri. Pemberian penghargaan dilakukan pada waktu rapat awal akademik setiap semester dan rapat evaluasi akhir semester. Rektor selalu memotivasi kepada dosen untuk terus meningkatkan kinerjanya. Rektor menyadari adanya keterbatasan anggaran yang dimiliki IAIQ maka kompensasi intrinsik sangat membantu IAIQ. Penghargaan tidak harus

³⁸⁵ Rebores, *Human Resources Administration*, 250

berbentuk materi namun motivasi melalui kebijakan juga dianggap sangat penting. Begitu halnya dengan penghargaan instrinsik bagi mahasiswa sangatlah juga penting sebagaimana yang diberikan kepada dosen.

b. Kompensasi Ekstrinsik bagi dosen dan mahasiswa

Bentuk kompensasi selanjutnya adalah kompensasi ekstrinsik. Penghargaan ini sebagai bentuk komitmen IAIQ dalam memberikan hak dosen karena telah memenuhi kewajiban dalam bentuk tanggung jawab kerja. Kompensasi ekstrinsik yang terjadi di IAIQ ini sesuai dengan teori Ronald W. Rebores bahwa kompensasi ekstrinsik ada dua yaitu Kompensasi ekstrinsik secara langsung dan tidak langsung.³⁸⁶

Bentuk kompensasi ekstrinsik langsung yang diberikan kepada dosen adalah kompensasi (*bisjarah*) yang diberikan secara langsung kepada dosen selama sebulan sekali. Bisjarah yang diberikan berdasarkan keterangan wark 2 IAIQ selaku penanggungjawab di bidang keuangan memberikan keterangan bahwa bisjarah sudah diupayakan semaksimal mungkin berdasarkan kebijakan lembaga yang diberikan kepada dosen. Rata-rata bisjarah yang diterima dosen sebesar RP.1.500.000,- dan masih ada tunjangan kinerja yang diterima. Memang bisjarah belum bisa sama dengan standarisasi gaji dosen negeri bahkan di bawah UMR. Hal yang menarik menjadi temuan

³⁸⁶ Rebores, *Human Resources Administration*, 250

penelitian adalah dosen menerima dengan bisyarah yang diberikan jauh di bawah UMR dan standar negeri, meski ini dipandang berat menurut mereka ini sudah cukup, karena menjadi dosen perguruan tinggi berbasis pesantren adalah penghargaan tersendiri karena pada prinsipnya dari awal memang berbasis *khidmah*. Hal ini tentunya berkaitan dengan hasil rekrutmen dosen sebelumnya bahwa memang dalam rekrutmen dan seleksi dosen mengutamakan alumni dan sudah dijelaskan dengan konsep berbasis *khidmah* tadi, hal ini berdampak mudahnya adaptasi dosen dengan keadaan kampus.

Selain bisyarah kompensasi ekstrinsik langsung lainnya adalah dalam bentuk tunjangan kinerja, upah lembur dosen dan tunjangan prestasi. IAIQ memberikan bantuan biaya sebesar mulai dari Rp. 750.000,- sampai lebih dari Rp. 2000.000,- untuk publikasi bagi dosen yang berhasil menulis di jurnal bereputasi yang biayanya disesuaikan dengan kualitas jurnal yang dituju. Upah lembur ini bersifat insidental jika kegiatan yang dilakukan di IAIQ. Kemudian selain itu juga ada tunjangan prestasi yang diberikan kepada dosen. Tunjangan ini dalam bentuk bantuan pembiayaan dosen yang berhasil publikasi artikel ilmiah pada jurnal bereputasi nasional dan internasional. Tunjangan prestasi diberikan kepada dosen sebagai bentuk apresiasi dan motivasi kepada dosen dalam mengembangkan tri dharma baik penelitian atau pengabdian.

Kemudian kompensasi ekstrinsik yang diberikan kepada mahasiswa sebagai bentuk kepedulian dan komitmen IAIQ dalam upaya mengembangkan mutu mahasiswanya kelak. Selama menjadi mahasiswa kebijakan yang diberikan Rektor sebagai bentuk kompensasi mahasiswa yang berprestasi adalah memberikan beasiswa kepada mahasiswa, baik beasiswa penuh jalur prestasi/beasiswa atau beasiswa yang bersifat insidental karena mahasiswa mendapatkan prestasi. Diantara beasiswa yang diberikan adalah beasiswa tahfidz, beasiswa santri, anak yatim, beasiswa anak guru ngaji, beasiswa KIP, KKS, PKH, S1 Beasiswa Perangkat Desa S1 Beasiswa Perangkat Desa/Penyuluh Agama.

2. Kompensasi Dosen Dosen Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa di IAIS Lumajang

a. Kompensasi Intrinsik Bagi Dosen Dan Mahasiswa

Penghargaan dalam bentuk kompensasi intrinsik bagi dosen dilakukan oleh IAIS. Upaya pemberian kompensasi adalah dengan bentuk penghargaan jenis ini dilakukan sebagai bentuk motivasi kepada dosen agar terus meningkatkan kinerjanya. Terkait kompensasi instrinsik bagi dosen, IAIS memberikan kebijakan tentang Bentuk *reward* juga bukan hanya dari segi materi namun juga memberikan beasiswa bagi dosen berprestasi. Bentuk penghargaan intrinsik IAIS yaitu dalam memberikan rekomendasi sebagai peserta PKDP yang sebagai syarat sertifikasi dosen, merekomendasikan beasiswa S3, dan

promosi jabatan bagi dosen berprestasi hal sesuai dengan teori dari Ronald W. Reber bahwa kompensasi intrinsik dapat berupa imbalan yang diterima dosen dari melakukan pekerjaan itu sendiri secara baik. Penghargaan ini tidak berbentuk fisik namun dalam bentuk kelangsungan pekerjaan dosen dan peningkatan jenjang karier dosen sebagaimana temuan yang ada.

Lebih lanjut, dalam kompensasi intrinsik Rektor sangat mengapresiasi kinerja dosen yang berprestasi. Maka setiap momen penting dalam rapat-rapat pertemuan dosen Rektor sering memberikan motivasi kepada dosen. Motivasi dalam bentuk keprofesionalan bekerja, menjalankan kewajibannya dalam tri dharma. Selain itu Rektor juga mengingatkan kepada dosen tentang dosen sebagai figur pendidik yang memiliki "*akhlak mulia*" dan mampu menginspirasi bagi mahasiswa. Maka jika dosen berprestasi akan berdampak pada prestasi mahasiswa. Dosen sebagai *uswatun hasanah* bagi mahasiswa dalam menjadi sosok yang harus diikuti di IAIS. Inilah yang menjadi dasar pentingnya *khidmah* karena bisa menutupi celah-celah kekurangan.

Kompensasi dalam bentuk penghargaan intrinsik yang diberikan IAIS kepada dosen dengan memberikan rekomendasi sebagai peserta PKDP yang sebagai syarat sertifikasi dosen, merekomendasikan beasiswa S3, dan promosi jabatan adalah sebagai bentuk penghargaan berbentuk kebijakan. Bentuk kebijakan demikian sangatlah berharga bagi dosen, karena sangat berkaitan dengan karier dosen dan

keprofesionalan dosen dalam bidang kerjanya. Dalam realitanya dosen sangat berlomba-lomba mendapatkan penghargaan demikian.

Penghargaan dalam bentuk kompensasi intrinsik bagi mahasiswa dilakukan oleh IAIS. Upaya pemberian penghargaan jenis ini dilakukan sebagai bentuk motivasi kepada mahasiswa agar terus meningkatkan kompetensinya. Baik itu dalam kompetensi pada tri dharma atau kegiatan penunjang lainnya dalam upaya peningkatan kompetensi mahasiswa. IAIS sebagai perguruan tinggi berbasis pesantren sering memberikan kompetensi instrinsik kepada mahasiswa dengan bentuk merekomendasikan mengikuti, seminar, pelatihan, pertemuan asosiasi, dan kegiatan-kegiatan lain baik nasional maupun internasional.

b. Kompensasi Ekstrinsik Bagi Dosen Dan Mahasiswa

Penghargaan dalam bentuk kompensasi ekstrinsik yang diberikan IAIS sebagai bentuk komitmen IAIS dalam memberikan hak dosen karena telah memenuhi kewajiban dalam bentuk tanggung jawab kerjanya hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Ronald W Rebores tentang kompensasi ekstrinsik ada dua yaitu Kompensasi ekstrinsik secara langsung dan tidak langsung.³⁸⁷ Bentuk kompensasi ekstrinsik langsung yang diberikan kepada dosen adalah kompensasi (*bisjarah*) yang diberikan secara langsung kepada dosen selama sebulan sekali. Bisjarah yang diberikan berdasarkan keterangan wark 2 IAIQ

³⁸⁷ Rebores, *Human Resources Administration*, 250

selaku penanggungjawab di bidang keuangan memberikan keterangan bahwa bisyarah sudah diupayakan semaksimal mungkin berdasarkan kebijakan lembaga yang diberikan kepada dosen. Dosen mendapatkan bisyarah di IAIS diangka kurang lebih Rp.2000.000,- sampai Rp. 3.000.000,-. Sesuai SKS yang diterima. Dosenpun menyadari kebijakan ini, meski kadang berat mereka ikhlas dalam menjadi pendidik di IAIS bukan hanya mengejar materi saja namun menjadi dosen adalah bagian dari *khidmah* dan dakwah islam melalui pendidikan sehingga dalam hal ini keberkahan rizqi menjadi motif dosen menerimanya sebagai bentuk syukur atas nikmat dan risqi yang diberikan.

Selain bisyarah kompensasi ekstrinsik langsung lainnya adalah dalam bentuk upah lembur dosen dan tunjangan prestasi juga diberikan. Upah lembur ini bersifar insidental jika kegiatan yang dilakukan di IAIS. Kemudian selain itu juga ada tunjangan prestasi yang diberikan kepada dosen. Tunjangan ini dalam bentuk bantuan pembiayaan dosen yang berhasil publikasi artikel ilmiah pada jurnal bereputasi nasional dan internasional. Dosen yang bisa bisa publikasi di jurnal bereputasi nasional mendapat ganti biaya publikasi sebesar 50% sampai 75%. Jika bisa publikasi di jurnal terakreditasi internasional maka biayanya akan diganti penuh, bahkan berdasarkan penuturan salah satu dosen ada reward berupa uang meski tidak banyak. Misalnya jikalau jurnal berbayar Rp 2.500.000,- dikasih Rp.3.000.000,-.

Kemudian terkait kompensasi ekstrinsik yang diberikan kepada mahasiswa, dilakukan IAIS sebagai bentuk kepedulian dalam mengapresiasi mahasiswa berprestasi dan juga bentuk komitmen dalam mengembangkan mutu mahasiswanya kelak. Kebijakan yang diberikan Rektor sebagai bentuk kompensasi ekstrinsik mahasiswa yang berprestasi adalah memberikan beasiswa kepada mahasiswa, baik beasiswa penuh jalur prestasi/beasiswa atau beasiswa yang bersifat insidental karena mahasiswa mendapatkan prestasi. Diantara beasiswa yang diberikan adalah (1) Program Beasiswa Bidik Misi, (2) Program Bantuan Pendidikan bagi Mahasiswa Miskin, (3) Program Beasiswa Mahasiswa Prestasi Akademik Bid. Hafidz Qur'an, (4) Program Bantuan Pemagangan Mahasiswa pada Dunia Industri, (5) Program Bantuan beasiswa BAZNAS, (6) Program Bantuan Beasiswa Guru Madrasah Diniyah, dan (7) beasiswa KIP.

Lebih jelasnya dapat bentuk penghargaan dosen dan mahasiswa di IAIQ dan IAIS dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 5.6. Kompensasi bagi Dosen dan Mahasiswa IAIQ/IAIS

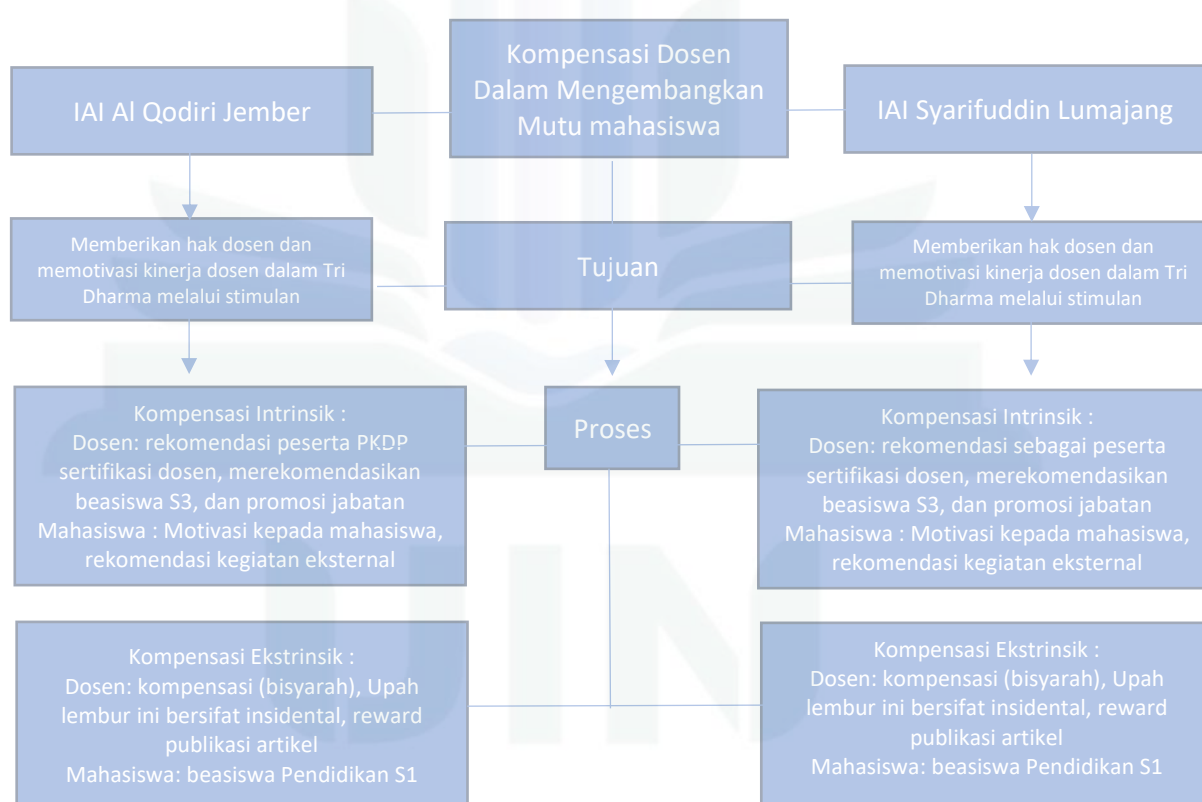
Dari gambar 5.6 di atas dapat kita pahami berdasarkan teori Ronald W. Reber bahwa penghargaan terdiri dari intrinsik dan ekstrinsik. Kompensasi intrinsik adalah imbalan yang diterima dosen dan mahasiswa IAIQ dan IAIS dari melakukan pekerjaan itu sendiri. penghargaan ekstrinsik dibagi menjadi kompensasi langsung dan tidak langsung. Yang paling umum bentuk-bentuk kompensasi langsung adalah gaji, upah lembur, tunjangan hari libur, dan tunjangan prestasi. Berdasarkan temuan memang kedua kampus IAIQ dan IAIS memberikan kompensasi berbasis berkah kepada dosen dan mahasiswa sebagai bentuk motivasi atas capaian kinerja atau prestasi yang telah diraih.

Temuan menunjukkan bahwa yang menarik dalam kompensasi ini adalah kompensasi berbasis berkah. Dimana dosen memang menerima bisyarah sebagai bentuk keberkahan rizqi. Berdasarkan penelitian menjadi dosen bukan hanya untuk mencari uang saja, namun selain itu juga untuk melakukan pengabdian pendidikan. Hal ini sejalan dengan konsep Etika Protestan (etika agama) Max Weber kemudian menjadi konsep umum yang tidak harus digunakan oleh agama Protestan. Namun bisa digunakan oleh semua agama. Sebab etika Protestan ada di agama atau keyakinan apapun. Jadi etika Protestan di sini menggunakan konteks kerja keras tanpa pamrih untuk mencapai kesuksesan.³⁸⁸ Teori

³⁸⁸Max Weber, *Etika Protestan dan Spirit Kapitalisme*, Terj. TW Utomo dan Yusup Priya Sudiarta, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 33-37.

etika agama dari Max Weber menggambarkan motivasi atau alasan dosen tetap mau bekerja sebagai bentuk motivasi karena spirit keagamaan nilai-nilai keberkahan dalam agama Islam dan kerja keras tanpa pamrih untuk mencapai kesuksesan.

Untuk dapat memahami proses penghargaan dosen secara detail di IAIQ dan IAIS dapat dijelaskan melalui gambar berikut ini:



Gambar. 5.7 Alur Proses Kompensasi Dosen dan Mahasiswa IAIQ dan IAIS

D. Evaluasi Dosen Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa.

Evaluasi dosen merupakan kegiatan yang sangat penting untuk mengetahui keberhasilan kinerja dosen. Ada dua kegiatan dalam evaluasi dosen yaitu mengukur (*measurement*) dan membandingkan (*compare*) hasil pengukurannya dengan standar yang ditetapkan, dalam hal ini adalah standar kinerja dosen

dalam tri dharma dan penunjang kinerja dosen. Hasil proses membandingkan ini berupa informasi penting sebagai dasar mengambil kebijakan ke depan. Sebagaimana pendapat Wartehn dan Sander's yang menjelaskan evaluasi adalah evaluasi terkandung penetapan sebuah nilai (*worth*) sebagai kriteria. Di samping itu terdapat juga hal yang dinilai yaitu program produk dan prosedur. Evaluasi merupakan suatu proses menyediakan informasi yang dapat dijadikan pertimbangan untuk menentukan harga dan jasa (*the worth and merit*) dari tujuan yang dicapai, desain, implementasi dan dampak untuk membantu membuat keputusan, membantu pertanggungjawaban dan meningkatkan pemahaman terhadap fenomena.³⁸⁹

Evaluasi dosen di perguruan tinggi merupakan salah satu fungsi yang sangat signifikan dalam pencapaian tujuan perguruan tinggi. Hasil evaluasi dapat digunakan sebagai peninjauan tindak lanjut dan perbaikan kinerja sumber daya dosen. Dalam konteks kinerja dosen pada tri dharma, evaluasi sesungguhnya menempati posisi yang sangat strategis. Pasalnya seberapapun bagusnya sebuah perencanaan dan pelaksanaan program jika tidak diimbangi dengan evaluasi yang memadai, maka segala program yang direncanakan sebelumnya menjadi tidak terukur secara jelas tingkat keberhasilannya. Karena itulah model evaluasi merupakan bagian yang sangat penting sekali dan tidak dapat diabaikan sama sekali peran dan fungsinya dalam mencapai tujuan dari sebuah program yang direalisasikan dengan tri dharma dosen.

³⁸⁹Stufflebeam, dan Shinfield, *Systematic Evaluation*. 159.

Dalam Evaluasi ada 2 teknis pengawasan yaitu: pengawasan langsung (*Direct Control*) dan Pengawasan tidak langsung (*Indirect Control*).³⁹⁰ Pengawasan langsung (*Direct Control*) adalah pengawasan yang dilakukan sendiri oleh seorang manajer. Manajer memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan apakah dikerjakan dengan benar dan hasilnya sesuai dengan yang dikehendakinya. Sedangkan pengawasan tidak langsung (*Indirect Control*) adalah pengawasan jarak jauh yaitu melalui laporan yang diberikan bawahan. Laporan ini dapat berupa lisan atau tulisan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil-hasil yang telah dicapai.

Evaluasi dosen dalam pengembangan mutu mahasiswa dilakukan dengan cara pengawasan secara langsung (*Direct Control*) atau tidak langsung (*Indirect Control*). Pengawasan langsung sebagai evaluasi kegiatan pengembangan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa yang dilakukan Rektor. Pengawasan tidak langsung dalam rangka evaluasi tata kelola manajemen dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa melalui kinerja para wakil rektor, LPM dan LP2M yang dikemas dalam bentuk rapat evaluasi bulanan, semester, akhir tahun dan insidental. Rapat-rapat ini digunakan dalam mengevaluasi kegiatan dalam pencapaian tri dharma (pendidikan, penelitian dan pengabdian). Hasil evaluasi sebagai acuan dalam *follow up* pada program berikutnya.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menemukan Evaluasi kinerja dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa di IAIQ dan IAIS diimplementasikan dalam program kegiatan kedua kampus. Evaluasi yang dilakukan IAIQ secara

³⁹⁰Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung : Alfabeta, 2015), 221

berjenjang, hal ini sebagai bentuk dari penjaminan mutu. Evaluasi dilakukan untuk mengukur tingkat ketercapaian program-program yang telah dilakukan. Evaluasi dilakukan secara rutin dalam bulanan, semester dan tahunan. Kegiatan evaluasi dilakukan oleh IAIQ untuk mengukur ketercapaian dosen dalam melaksanakan tri dharma. Kinerja dosen dievaluasi tentunya hal ini terkait bukti penjaminan mutu kepada dosen. Salah satu cara mengevaluasi kinerja dosen adalah dengan memantau SIFA (sistem informasi akademik IAIS) mewajibkan SKP setiap akhir tahun akademik dan BKD setiap akhir semester bagi dosen.

Evaluasi dosen di IAIS dilakukan secara rutin dalam waktu bulanan, semester dan tahunan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kegiatan yang sudah direncanakan dari kinerja dosen. Evaluasi bulanan dilakukan untuk mengetahui keaktifan dosen dalam mengajar. Sedangkan enam bulanan ini untuk mengetahui kinerja tri dharma dosen selama satu semester dengan menyusun BKD. Kalau evaluasi setiap tahunan itu untuk mengetahui keberhasilan rencana kegiatan akademik tahunan (RKAT) per tahun.

Evaluasi yang dilakukan di IAIQ dan IAIS sebagai bentuk pelaporan yang dapat digunakan untuk menilai biaya dan manfaat (*value and benefit*) dari tujuan yang dicapai, rancangan, implementasi dan efektivitas, pengambilan keputusan, untuk membantu akuntabilitas dan meningkatkan kesadaran permasalahan selama masa yang ditentukan mulai bulanan, semester atau tahunan.³⁹¹ Menurut ini, hakikat evaluasi dosen IAIQ dan IAIS adalah

³⁹¹Stufflebeam, dan Shinfield, *Systematic Evaluation*),... 159.

memberikan informasi yang dapat digunakan sebagai sumber penilaian dalam pengambilan keputusan atas kinerja yang dilakukan dosen.

Roger Kaufan dan Susan Thomas menegaskan bahwa evaluasi berfungsi untuk memastikan keefektifan berbagai elemen, mengidentifikasi komponen-komponen yang berhasil dan tidak berhasil, sehingga menginformasikan keputusan mengenai modifikasi yang diperlukan dan elemen-elemen yang harus dipertahankan.³⁹² Sedangkan evaluasi yang dilakukan IAIQ dan IAIS sesuai dengan teori Ben M. Harris yang mengatakan tujuan evaluasi adalah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk merubah atau mempertahankan tatanan, baik secara langsung ataupun secara tidak langsung yang dapat mempengaruhi proses belajar dan mengajar (dapat diartikan capaian kinerja dosen di tri dharma).³⁹³ Berdasarkan keterangan di atas, apa yang dilakukan IAIQ dan IAIS sebagai upaya untuk mengetahui keberhasilan dan apa saja yang dipertahankan atas kinerja dosen IAIQ dan IAIS.

Evaluasi kinerja dosen kita lakukan selama enam bulan sekali sesuai kalender akademik yang ada di IAIQ. Kinerja dosen yang dievaluasi adalah kinerja pada pembelajaran, penelitian dan pengabdian. Pelaksanaan evaluasi ini melalui audit mutu internal (AMI) yang dilakukan oleh LPM. Beberapa indikator dari AMI yaitu angket kepuasan layanan SDM dosen, angket kepuasan mahasiswa, dan angket monev pembelajaran. Tujuan dilakukan AMI adalah untuk mengetahui kepuasan mahasiswa dari kualitas SDM dosen kalau

³⁹²R. Kaufan & S. Thomas. *Evaluation without Fear*. (New York: Liberty of Congress in Publication Data, 1999), 4.

³⁹³Ben M. Harris. *Supervisory Behavior in Education*, 2d ed., (Englewood Cliffs, N.J: PrenticeHall, 1975), 10-11.

tidak melakukan survey kepuasan, begitu juga kepuasan mahasiswa dalam pembelajaran terutama pada tri dharma.

Dari keterangan Warek 1 dan Ketua LPM IAIQ dapat dipahami bahwa evaluasi pada kinerja dosen dilakukan setiap akhir akademik melalui 1) audit mutu internal yang kegiatan ini ditangani oleh LPM. Selain itu juga melalui pantauan SIAKAD IAIQ. Kegiatan ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kinerja dosen IAIQ dalam tri dharma. Bagaimana kegiatan tri dharma dapat memberikan dampak terhadap mutu mahasiswa. 2) Evaluasi Kinerja Dosen setiap 1 Tahun dengan bentuk instrumen evaluasi berupa PAK (Penilaian Angka Kredit), hal ini dilakukan LPM untuk evaluasi kinerja dosen dalam tri dharma serta untuk mengetahui relevansi kompetensi dosen dengan mata kuliah yang diajarkan serta substansi karya ilmiah yang telah dihasilkan.

Sedangkan evaluasi yang dilakukan di IAIS sifatnya rutinitas seperti rapat rutin bulanan, semester dan tahunan dan juga melakukan Monev dan AMI. Pertemuan rutin dalam bentuk rapat-rapat itu penting sangat penting karena untuk koordinasi dosen dengan prodi dan fakultas dalam mengetahui target tri dharma yang ingin dicapai. Rapat rutin itu digunakan untuk mengendalikan rencana. Apakah rencana itu sesuai dengan apa yang dilakukan saat ini atau sebaliknya apakah yang yang dilakukan saat itu ini itu memang sesuai dengan perencanaannya. Selain itu, IAIS juga melakukan rapat-rapat yang sifatnya insidental ketika diperlukan karena ada masalah yang urgent.

Evaluasi dosen dalam bulanan biasanya dilakukan pada akhir bulan dalam rapat rutin rektorat. Untuk laporan dalam semester setiap dosen diwajibkan

untuk melaporkan kinerjanya dalam bentuk BKD. Seluruh dosen diwajibkan untuk melaporkan BKD hal ini memudahkan kampus dalam menghadapi akreditasi. Kemudian dalam tahunan setiap dosen juga melaporkan kinerjanya dalam SKP. Evaluasi yang dilakukan IAIQ dan IAIS berdasarkan Brikerhoff evaluasi merupakan proses yang menentukan sejauh mana tujuan pelatihan dapat dicapai. Menurut Brikerhoff dalam pelaksanaan evaluasi ada tujuh elemen yang harus dilakukan, yaitu 1) focusing, 2) designing, 3) collecting information, 4) analyzing and interpreting, 5) reporting, 6) managing evaluation, 7) evaluating.³⁹⁴

Model evaluasi bertahap yang dilakukan pada IAIQ dan IAIS sejalan dengan tujuan evaluasi menurut Ben M. Harris merupakan tujuan terpenting yaitu: (1) evaluasi formatif, yakni untuk membantu membuat proses lebih efektif seiring berjalannya waktu; (2) evaluasi sumatif, untuk memberikan dasar pengambilan keputusan pada akhir tindakan atau proses; dan (3) validasi proses seleksi, untuk menguji validitas prediktif dari isyarat apapun yang berpengaruh pada saat seleksi.³⁹⁵ Berkaitan dengan evaluasi terdapat dalam kandungan Surat al-Hasyr Ayat 18 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَتَنظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari*

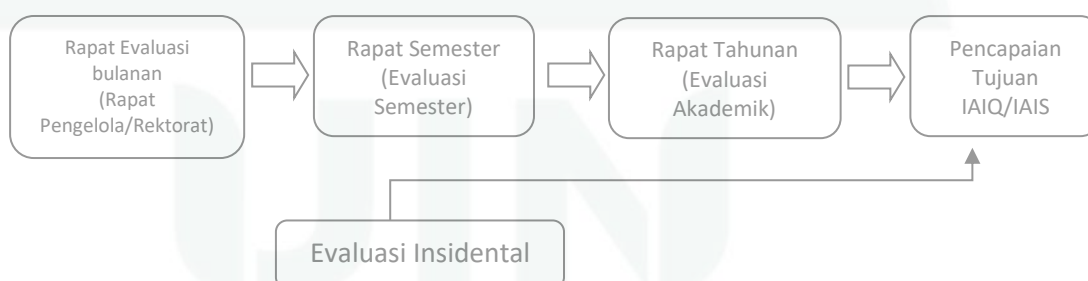
³⁹⁴ Brikerhoff, RD. Breathower, DM, Hlucy T., et.al. *Program Evaluation a Practitionare's guide for trainers and educators*, (Western Michigan: Kluwer-Nijhoff Publishing, 2004), ix.

³⁹⁵Ben M. Harris, dkk *Personal Administration in Education, Leadership For Instructional Improvement*, 289-290.

esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Kandungan ayat di atas, memberikan arti bahwa kita sebagai manusia diminta untuk *muhasabah*/mengevaluasi diri kita atas segala perbuatan yang dilakukan. Setelah itu kita merencanakan perubahan yang lebih baik pada hari setelahnya. Ayat ini relevan dengan fungsi evaluasi dosen, sebagaimana temuan penelitian bahwa evaluasi menjadi penting untuk dosen dalam muhasabah diri atas apa yang telah dilakukan. Apakah dosen telah menjalankan kewajibannya sesuai tugas yang diberikan atau belum. Hal ini menjadi perhatian khusus Rektor kedua perguruan tinggi baik IAIQ dan IAIS.

Realita evaluasi di IAIQ dan IAIS dapat dipahami dari gambar berikut:



Gambar 5.8. Jenis Rapat Evaluasi Kinerja Dosen IAIQ dan IAIS

Gambar 5.8 di atas menunjukkan bahwa dalam mencapai tujuan IAIQ dan IAIS sangatlah penting dengan melalui evaluasi. Salah satu bentuk proses evaluasi yang dilakukan adalah dengan rapat *pertemuan bulanan pengelola*. Nama ini berlaku di IAIQ sedangkan IAIS berlaku nama *rapat rektorat*. Rapat ini diikuti oleh seluruh anggota pengelola yang dilaksanakan setiap hari senin di minggu awal bulan di IAIQ, sedangkan di IAIS menyesuaikan kesiapan para

pengelola. Rapat pertemuan ini digunakan sekalian bersamaan dalam merencanakan dan melaksanakan kegiatan yang akan dilakukan mengevaluasi bulan sebelumnya pada bulan berikutnya.

Kemudian *rapat akhir semester setiap enam bulan sekali*; rapat ini merupakan rapat yang bertujuan mengevaluasi semester yang berlalu. Rapat ini diikuti oleh seluruh anggota pengelola dan dosen yang dilaksanakan setiap akhir semester. Rapat ini digunakan dalam mengevaluasi kegiatan dalam pencapaian tri dharma (pendidikan, penelitian dan pengabdian). Dalam rapat ini sengaja melibatkan dosen agar dosen mengetahui kinerjanya selama satu semester pada tri dharma. Pada rapat ini Rektor selalu memotivasi dosen untuk meningkatkan kinerjanya berdasarkan hasil evaluasi. hal ini bertujuan untuk membangun sinergitas bersama dalam mencapai tujuan IAIQ dan IAIS.

Rapat *tahunan setiap akhir tahun akademik*. rapat ini merupakan rapat yang bertujuan mengevaluasi tahun akademik yang sudah berlalu. Rapat ini diikuti oleh seluruh anggota pengelola dan dosen. Rapat ini digunakan dalam mengevaluasi kinerja pencapaian tri dharma (pendidikan, penelitian dan pengabdian) selama satu tahun. Rapat ini juga mencari tindak lanjut dari hasil evaluasi pada akademik baru. Rapat ini sengaja melibatkan dosen agar dosen mengetahui hasil kinerjanya dalam mencapai tri dharma dalam satu tahun. Pada rapat ini Rektor selalu memotivasi dosen untuk meningkatkan kinerjanya hal ini bertujuan untuk membangun sinergitas mencapai visi misi secara bersama-sama dengan pengelola.

Ketiga model rapat memang sama antara IAIQ dan IAIS. Tujuan dari evaluasi melalui pertemuan rutin ini adalah bagaimana menjalin sinergitas pengelola dan dosen dalam mencapai visi IAIQ dan IAIS. Visi merupakan tujuan dari perguruan tinggi yang di capai dengan strategi melalui misi. Salah satu bentuk proses evaluasi adalah melakukan rapat dengan melibatkan pengelola dan dosen. Evaluasi pencapaian visi IAIQ dan IAIS melalui sinergi antara pengelola dan dosen sebagai upaya mencari *feed back* dalam pengembangan mutu tri dharma di IAIQ dan IAIS. Selain tiga model perencanaan di atas, keduanya (IAIQ dan IAIS) juga melakukan evaluasi insidental. Biasanya evaluasi model ini untuk mengevaluasi kegiatan-kegiatan insidental misalnya, akreditasi yang pelaksanaannya mendadak, dan program-program insidental lainnya.

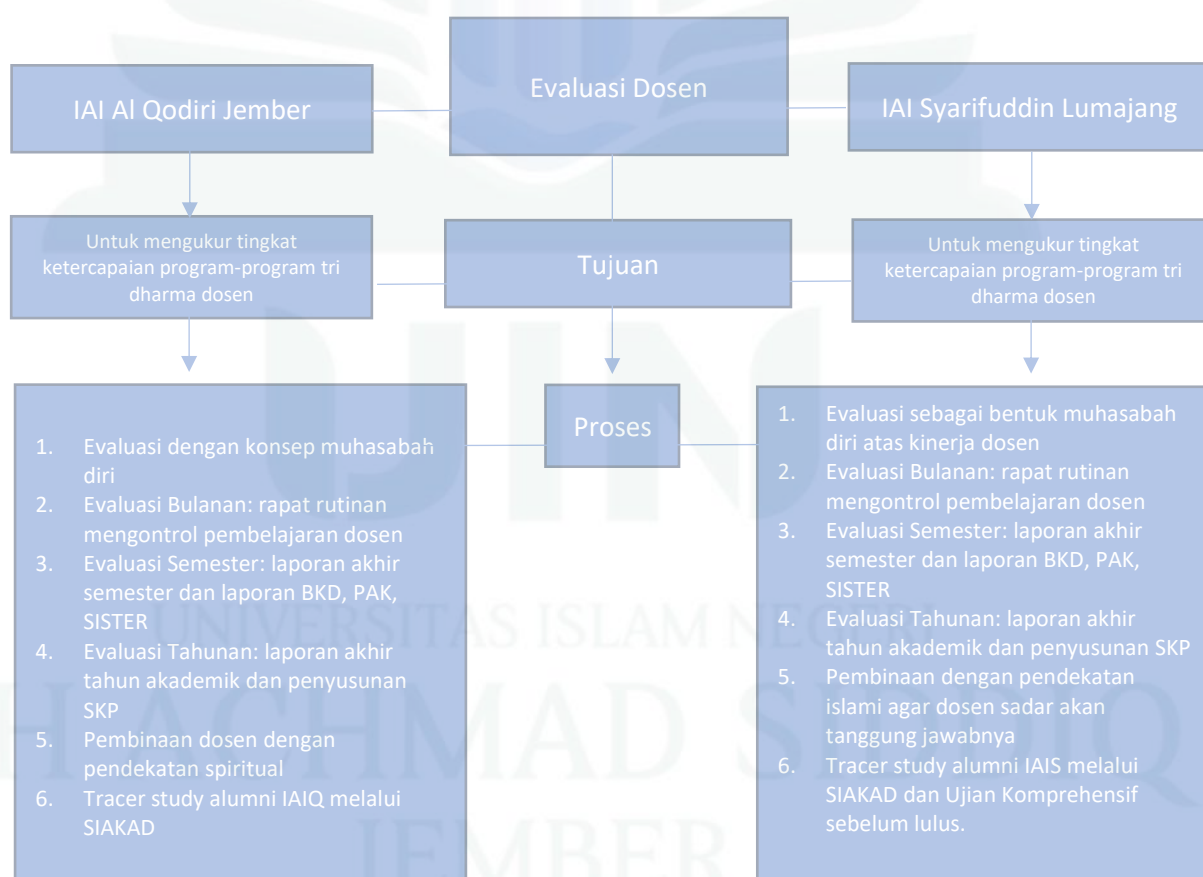
Selain evaluasi dosen IAIQ, hal terpenting dalam pengembangan mutu mahasiswa adalah juga melakukan evaluasi terhadap mutu mahasiswa adalah dengan *tracer study*. Tracer study dilakukan selama satu tahun sekali. Tracer study dilakukan untuk mendapatkan data lulusan IAIQ sudah puas terhadap kinerja Program Studi dalam mencapai visi, misi, tujuan, pekerjaan lulusan relevan dengan keilmuan program studi, menjelaskan status karir dan waktu tunggu yang dibutuhkan (sebelum dan sesudah kelulusan) untuk mencapai pekerjaan. Dari hasil tracer study ini tentunya sebagai acuan feedback dalam merumuskan program-program kegiatan di IAIQ dalam mengemangkan mutu mahasiswa IAIQ.

Informasi di atas menjadi bukti bahwa alumni yang diluluskan oleh IAIQ dapat bersaing dalam dunia kerja. Alumni merasa bahwa keberadaan perguruan tinggi berbasis pesantren yang erat dengan nuansa Islami dan *aqidah aswaja* ini menjadi karakteristik tersendiri menjadi pembeda dengan yang lainnya. Berdasarkan informasi dari lulusan, capaian prestasi yang telah diraih dosen haruslah terus ditingkatkan untuk kemajuan IAIQ.

Tracer study dilakukan selama satu tahun sekali. *Tracer study* dilakukan untuk mendapatkan data lulusan IAIQ sudah puas terhadap kinerja Program Studi dalam mencapai visi, misi, tujuan, pekerjaan lulusan relevan dengan keilmuan program studi, menjelaskan status karir dan waktu tunggu yang dibutuhkan (sebelum dan sesudah kelulusan) untuk mencapai pekerjaan. Dari hasil tracer study ini tentunya sebagai acuan *feedback* dalam merumuskan program-program kegiatan di IAIQ dalam mengemangkan mutu mahasiswa IAIQ. Adapun tahap-tahap pelaksanaan tracer study IAIQ mencakup tiga langkah yaitu: 1) *konsep dan pengembangan instrumen*, 2) *pengumpulan data*, dan 3) *analisis data dan pelaporan*.

Kemudian salah satu upaya yang dilakukan dalam penjaminan mutu mahasiswa IAIS adalah melakukan Ujian komprehensif. Ujian ini merupakan kegiatan yang harus dilalui sebelum mahasiswa menyelesaikan tugas akhir. Kegiatan ini sebagai bentuk evaluasi kualitas mahasiswa dalam menyiapkan lulusan yang bermutu. Berdasarkan keterangan di atas dapat dipahami bahwa pernyataan alumni IAIS menunjukkan bahwa ada pengalaman yang berharga ditunjukkan oleh alumni selama masa kuliah dulu. Ada program-program

peningkatan kualitas mahasiswa misalnya program SOLID dan Sharing Carier. Berdasarkan penuturan alumni program ini membawa dampak dalam pengalaman belajar selama kuliah. Menurut alumni juga kualitas dosen sudah baik, namun perlu untuk terus ditingkatkan lagi. Program-program inovatif juga ada di IAIS salah satunya adalah lulus S1 tidak harus dengan program skripsi, dan dosen sebagai pembimbing berhasil mengantarkan alumni lulus dengan program alternatif ini. Untuk dapat memahami evaluasi dosen di IAIQ dan IAIS dapat dijelaskan melalui gambar berikut ini:



Gambar. 5.9 Alur Evaluasi Dosen dan Lulusan IAIQ/IAIS

E. Proposisi

Berdasarkan hasil temuan dan pembahasan dalam penelitian ini, maka dapat dirumuskan proposisi-proposisi penelitian dengan menyesuaikan pada 4 fokus penelitian yaitu:

1. Perencanaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren.

- a. Proses perencanaan SDM dosen dalam mengembangkan lulusan diawali dengan proses motivasi oleh Rektor dalam menggugah spririt etos kerja Islami dengan harapan do'a dalam pemahaman dalam mencapai visi dan misi perguruan tinggi berbasis pesantren kepada Rektorat dan Dosen dalam merencanakan program kerja yang menciri khaskan perguruan tinggi yaitu berbasis *khidmah* (melayani), yaitu dengan penanaman nilai-nilai keislaman khas pesantren *ahlussunnah wal jamaah* berupa perjuangan, pengabdian (*khidmah*) dan keikhlasan.
- b. Perencanaan dalam bentuk rapat kerja secara periodik yaitu 1). jangka pendek melalui rapat rutin setiap bulan, 2). jangka menengah melalui perencanaan diawal semester dan 3). perencanaan tahunan melalui rapat awal tahun akademik dan 4) perencanaan insidental.
- c. Proses perencanaan dosen dalam mengembangkan lulusan meliputi: analisa kebutuhan dosen, analisis lingkungan internal dan eksternal, penentuan strategi, melakukan rekrutmen dosen, dan perumusan program pengembangan dosen dan mutu mahasiswa melalui kerjasama MOU dan MOA tri dharma ditingkat nasional maupun internasional.

- d. Melakukan rekrutmen dan seleksi dosen berdasarkan ketentuan UU. No. 14 2005 dan persyaratan khusus di IAIQ/IAIS dengan memprioritaskan alumni dan memahami nilai-nilai keislaman khas pesantren aswaja.
- e. Perencanaan penguatan lembaga penjaminan mutu (LPM) dan LP2M/LP3M sebagai kontrol dan pelaksanaan perencanaan pengembangan tri dharma dosen dan mutu mahasiswa Rencana Strategis (RENSTRA) dan Rencana Operasional (RENOP).
- f. Merencanakan pengembangan mutu IAIQ/IAIS dalam tri dharma, melalui kegiatan-kegiatan pengembangan kompetensi dosen dan mahasiswa misalnya MBKM Nusantara, Praktisi Mengajar, Publikasi ilmiah, Magang kolaboratif di mitra kampus, KKN tematik, workshop academic writing dan research tool, *Syarifuddin Outbound and Leadship Development (SOLID)* dan kampus merdeka pejuang muda.

2. Pemberdayaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren.

- a. Pemberdayaan dosen dalam bentuk memberikan otonomi kepada dosen dalam mengembangkan tri dharma (pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat) berbasis kolaborasi yaitu dengan melibatkan mahasiswa dan dosen dalam kegiatan tri dharma baik dalam skala nasional dan internasional.
- b. Pembinaan mutu dosen di IAIQ dilakukan setiap awal semester dengan mengundang para pakar untuk melakukan pembinaan dosen, biasanya

melalui Kemenag, Diktis, kopertais IV dan praktisi sebagai bentuk implementasi prioritas pembinaan SDM dosen dalam renstra kedua kampus.

- c. Pembinaan mencakup peningkatan kualitas BKD, SKP, SISTER dan peningkatan jabatan fungsional dosen. IAIQ menargetkan memiliki dosen yang banyak berjabatan fungsional Lektor/Lektor kepala.
- d. Pelaksanaan kegiatan penunjang pengembangan potensi dosen oleh lembaga penjaminan mutu (LPM) bersinergi dengan Lembaga Penelitian, Penerbitan dan Pengabdian Masyarakat (/LP2M/LP3M)
- e. Pelaksanaan tindak lanjut MOU dan MOA nasional internasional dalam bentuk implementasi MBKM Nusantara, Praktisi Mengajar, Publikasi ilmiah, Magang kolaboratif di mitra kampus, KKN tematik, workshop *academic writing dan research tool*, *Syarifuddin Outbound and Leadship Development (SOLID)* dan kampus merdeka pejuang muda dosen dengan mahasiswa.
- f. Memotivasi dosen dan mahasiswa dalam mengikuti seminar, pelatihan dan benchmarking kegiatan tri dharma bagi dosen dan mahasiswa sebagai upaya peningkatan SDM dosen dan mahasiswa.
- g. Pelaksanaan kegiatan sharing karir bagi mahasiswa dalam membekali pengetahuan dunia kerja dan tantangannya sebelum mereka lulus.

3. **Kompensasi Dosen Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren.**

- a. Pemberian kompensasi dalam bentuk kompensasi *intrinsik* bagi dosen diharapkan dapat memberikan reward dan motivasi dalam kinerja dosen

memberikan rekomendasi sebagai peserta sertifikasi dosen, merekomendasikan beasiswa S3 LPDP/ LPPD, dan promosi jabatan bagi dosen berprestasi.

- b. Pemberian kompensasi intrinsik juga diberikan kepada mahasiswa dalam bentuk reward berupa rekomendasi beasiswa, merekomendasikan untuk mengikuti pelatihan dan workshop atau seminar nasional internasional.
- c. Bentuk kompensasi ekstrinsik langsung yang diberikan kepada dosen adalah kompensasi (*bisjarah*) berbasis “*berkah*”, yang diberikan secara langsung kepada dosen selama sebulan sekali, upah lembur dosen dan tunjangan prestasi, dan tunjangan prestasi yang diberikan kepada dosen yang berhasil publikasi artikel ilmiah pada jurnal bereputasi nasional dan internasional. Hal ini menjadi penguat motivasi dosen karena di perencanaan awal berbasis *khidmah* dan kompensasi berbasis *berkah* meski kompensasi yang diterima masih belum memenuhi standar dosen menerima sebagai rizqi yang harus disyukuri.
- d. Kemudian kompensasi ekstrinsik mahasiswa yang berprestasi adalah kampus IAIQ dan IAIS memberikan beasiswa kepada mahasiswa, baik beasiswa penuh jalur prestasi/beasiswa atau beasiswa, misalnya memberikan penghargaan dalam bentuk beasiswa kepada mahasiswa berprestasi melalui beasiswa. Diantaranya: prestasi akademik, kurang mampu, tahfidz, beasiswa santri, anak yatim, beasiswa anak guru ngaji, beasiswa KIP, KKS, PKH, S1 Beasiswa Perangkat Desa S1 Beasiswa Perangkat Desa/Penyuluh Agama, program bantuan pemagangan

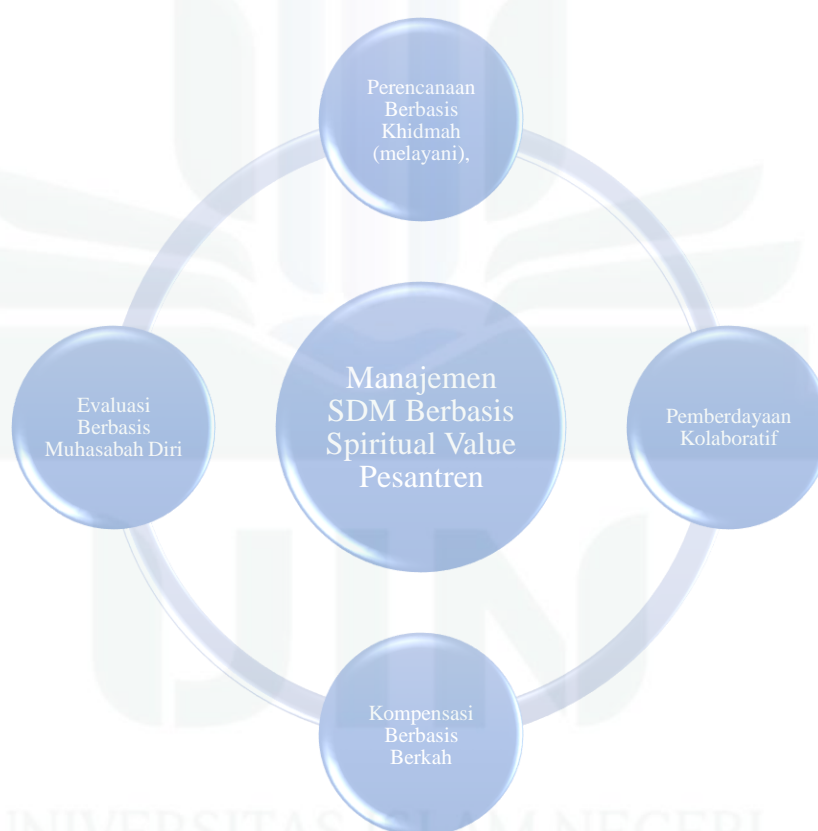
mahasiswa pada dunia industri, program bantuan beasiswa BAZNAS, dan beasiswa guru madrasah diniyah

4. Evaluasi SDM Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren.

- a. Melakukan evaluasi berbasis “*muhasabah diri*” yang dilakukan pada jangka pendek kinerja dosen melalui rapat rutin setiap bulanan. Melakukan evaluasi tengah semester kinerja dosen pada jangka menengah pada setiap akhir semester (6 bulanan). Melakukan evaluasi jangka panjang melalui evaluasi akhir tahun akademik (evaluasi tahunan), hasil evaluasi sebagai acuan dalam follow up pada semester berikutnya.
- b. Evaluasi dosen dalam pengembangan mutu mahasiswa dilakukan dengan cara pengawasan secara langsung (*Direct Control*) atau tidak langsung (*Indirect Control*). Pengawasan langsung sebagai evaluasi kegiatan pengembangan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa. Pengawasan tidak langsung dalam rangka evaluasi tata kelola manajemen dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa yang dikemas dalam bentuk rapat evaluasi bulanan, semester, akhir tahun dan insidental.
- c. Melakukan monev kinerja dosen melalui Sistem informasi dan dengan mewajibkan SKP setiap akhir tahun akademik dan BKD setiap akhir semester bagi dosen, SISTER dan PAK selain itu juga melakukan evaluasi dalam kompetensi kepribadian dan sosial dosen yang tidak terkait kinerja akademik.

- d. Evaluasi tingkat keberhasilan lulusan melalui monitoring dan evaluasi serta tracer study oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM).
- e. Evaluasi mutu mahasiswa melalui *tracer study*, sebagai bentuk pemantauan kualitas lulusan yang sudah bekerja sesuai bidang keahlian.

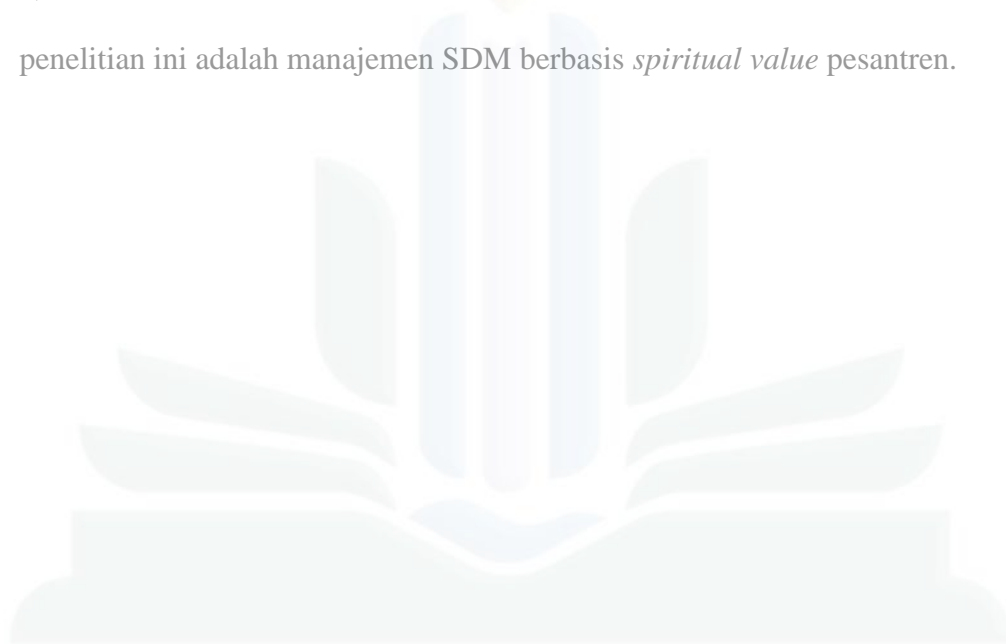
Dari proposisi di atas, maka temuan formal penelitian ini sebagaimana dipaparkan pada gambar 5.10 di bawah ini:



Gambar 5.10. Temuan Formal Penelitian

Gambar 5.10 di atas, dapat dijelaskan bahwa: 1) Perencanaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa melalui motivasi Rektor dalam membangkitkan spirit kerja Islami, mencapai visi dan misi dengan nilai-nilai keislaman khas pesantren ahlussunnah wal jamaah yaitu perencanaan berbasis khidmah (melayani).

- 2) Pemberdayaan kolaboratif dosen melalui otonomi pengembangan tri dharma dengan mahasiswa berdasarkan MOU dan MOA.
- 3) Kompensasi berbasis berkah, dalam bentuk intrinsik dan ekstrinsik yang bertujuan memotivasi dalam kinerjanya.
- 4) Evaluasi dosen berbasis muhasabah diri. Dari temuan tersebut temuan formal penelitian ini adalah manajemen SDM berbasis *spiritual value* pesantren.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan paparan data, temuan penelitian dan pembahasan, maka kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Perencanaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang.

Perencanaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa melalui motivasi Rektor kepada dosen dalam membangkitkan spirit kerja Islami khas pesantren *ahlussunnah wal jamaah* untuk mencapai visi dan misi khas perguruan tinggi yaitu perencanaan berbasis melayani “*khidmah*”, yaitu dengan penanaman nilai-nilai keislaman khas pesantren *ahlussunnah wal jamaah* berupa perjuangan, pengabdian dan keikhlasan. Selain itu perencanaan berupa rapat kerja secara periodik dan insidental, merencanakan kebutuhan dosen melalui analisa kebutuhan (*need assesment*), penentuan strategi perekrutan dosen, perumusan program pengembangan dosen dan mutu mahasiswa, merencanakan MOU dan MOA tri dharma dan empowering lembaga penjaminan mutu (LPM) dan lembaga penelitian dan pengabdian (LP2M/LP3M).

2. Pemberdayaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang.

Pemberdayaan SM dosen melalui pemberian otonomi kepada dosen dalam mengembangkan tri dharma dalam bentuk pemberdayaan kolaboratif, yaitu dengan kolaborasi melibatkan mahasiswa, pembinaan SDM dosen pada kualitas BKD, SKP, SISTER dan jabatan fungsional dosen, menindaklanjuti MOU dan MOA tri dharma dosen sebagai pembimbing dan pelaksana kebijakan berkolaborasi dengan mahasiswa dalam kegiatan pembelajaran (MBKM Nusantara, Praktisi Mengajar, Publikasi ilmiah, Magang kolaboratif di mitra kampus, KKN tematik, *workshop academic writing dan research tool*, program penguatan *leadership* (SOLID) dan kampus merdeka pejuang muda), mengikutsertakan dosen dan mahasiswa dalam seminar, workshop dan *benchmarking*, dan program *sharing carier* bagi mahasiswa terkait peluang dunia kerja dan tantangannya sebelum mereka lulus.

3. Kompensasi Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren Di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang.

Memberikan kompensasi berbasis berkah agar dosen dapat menyukuri atas rizqi yang dapat mesi jauh dari standar. Kompensasi intrinsik bagi dosen dalam bentuk rekomendasi sertifikasi dosen, beasiswa S3 LPDP/ LPPD, dan promosi jabatan bagi dosen berprestasi, sedangkan

kompensasi dalam bentuk reward intrinsik pada mahasiswa dalam bentuk rekomendasi beasiswa, mengikuti pelatihan dan workshop atau seminar. Kompensasi ekstrinsik dalam bentuk *bisyarah* dosen selama sebulan sekali, upah lembur dan tunjangan prestasi kepada dosen yang berhasil publikasi artikel ilmiah pada jurnal bereputasi dan kegiatan rekognisi dosen, sedangkan penghargaan ekstrinsik pada mahasiswa pemberian beasiswa kepada mahasiswa sesuai kebijakan ketersediaan beasiswa di kedua kampus.

4. Evaluasi Dosen Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren Di IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang.

Evaluasi dosen berbasis *muhasabah* diri yang dilakukan dalam pengembangan mutu mahasiswa. Evaluasi dilakukan secara langsung (*Direct Control*) pada kegiatan pengembangan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa yang dilakukan Rektor. Evaluasi tidak langsung (*Indirect Control*) meliputi tata kelola manajemen dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa melalui kinerja para wakil rektor, LPM dan LP2M dalam bentuk rapat periodik dan insidental. Rapat-rapat ini digunakan dalam mengevaluasi kegiatan dalam pencapaian tri dharma dan *follow up* pada program berikutnya. Evaluasi kinerja dosen dengan mewajibkan SKP setiap akhir tahun akademik dan BKD setiap akhir semester bagi dosen, SISTER dan PAK. Evaluasi mutu mahasiswa

diketahui dari prestasi akademik dan non akademik, monitoring capaian lulusan dan *tracer study* oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM).

B. Implikasi Penelitian

Dari hasil penelitian yang telah disimpulkan diharapkan memiliki implikasi baik implikasi teoritis dan implikasi praktis. Implikasi teoritis dimaksudkan bahwa hasil penelitian dapat memberikan kontribusi pengembangan teori baru dalam bidang manajemen pendidikan Islam yang berkaitan dengan manajemen dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren. Sedangkan implikasi praktis adalah implikasi yang bersifat kontribusi terhadap manajemen dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren.

1. Implikasi Teoritis

Pembahasan implikasi teoritis dalam penelitian ini tentang manajemen dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren yang diuraikan dengan empat proses yaitu perencanaan, pemberdayaan, kompensasi dan evaluasi.

a. Perencanaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren.

Penelitian ini memberikan implikasi teori yaitu mengembangkan teori yang dikemukakan oleh Menurut Ronald W. Rebores dan Gorton, perencanaan pendidik (dosen) adalah: proses manajerial yang meliputi menetapkan tujuan organisasi, merumuskan taktik komprehensif guna ketercapaian tujuan tersebut, dan pembuatan rencana untuk integrasi

dan sinkronisasi terkait operasi kerja secara efektif. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan SDM dosen adalah 1) Perlu memahami keberadaannya dalam mencapai suatu visi, misi dan tujuan dalam membuat program kerja yang mencirikan khasanah perguruan tinggi berbasis pesantren dengan penguatan nilai-nilai *khidmah* (melayani) yang direncanakan pada secara periodik bulanan, semester, tahunan dan insidental. 2). Perencanaan dosen diawali dari proses analisis kebutuhan (*need assesment*) menyesuaikan dengan kebutuhan lembaga. 3) Perencanaan dosen dilakukan melalui rekrutmen dan seleksi dengan membuat menganalisis kebutuhan kemudian membuat persyaratan khusus dengan mempertimbangkan syarat utama sesuai kualifikasi dan prestasi dosen berdasarkan UU. no. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen. Proses ini dilakukan melalui membuat pengumuman *recruitment* dosen secara terbuka atau tertutup, menyeleksi dan penempatannya.

b. Pemberdayaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren.

Penelitian ini memberikan implikasi teori yaitu mengembangkan teori yang dikemukakan oleh Harris, Amstrong yang diperkuat oleh Sofyan Tsauri Pemberdayaan ini sesuai dengan teori "*training dan devoleping*" yang diartikan pelatihan dan pengembangan berbasis kolaborasi. Proses pelatihan dan pengembangan merupakan langkah penting dalam memberdayakan dosen yang terampil bekerja sesuai dengan keahliannya. Penempatan dosen yang tepat pada posisi yang

sesuai keahliannya sangat penting bagi untuk mencapai visi dan misinya. Pemberdayaan dosen merupakan aspek penting untuk dipertimbangkan, karena berkaitan dengan beragam kepentingan terutama bagaimana dosen dapat bekerja secara nyaman dan juga mencapai kinerja tri dharma yang baik serta peningkatan karier dosen. Apa yang dilakukan perguruan tinggi memberikan otonomi dosen dalam menjalankan amanah UU. No 20 tahun 2003 tentang sisdiknas, UU. No 15 tahun 2005 tentang guru dan dosen yang mengandung substansi bahwasannya tugas pendidik (dosen) adalah melaksanakan tri dharma.

c. Kompensasi Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren.

Penelitian ini memberikan implikasi teori yaitu mengembangkan teori yang dikemukakan oleh Ronald W. Rebores berpendapat bahwa kompensasi terdiri dari *intrinsik* dan *ekstrinsik*. Kompensasi menjadi dasar dari teori penghargaan atau istilah ini dikenal dengan nama *bisyarah* dalam kalangan pesantren. Kompensasi intrinsik adalah imbalan yang diterima dosen dari melakukan pekerjaan itu sendiri.

Kompensasi intrinsik adalah imbalan yang memang tidak berbentuk fisik dan hanya dapat dirasakan dalam bentuk kelangsungan pekerjaan dosen, jenjang karier dosen yang jelas, kondisi lingkungan kerja, pekerjaan yang menarik, dan lain sebagainya.

Sedangkan Imbalan ekstrinsik dibagi menjadi kompensasi langsung dan tidak langsung. Yang paling umum bentuk-bentuk

kompensasi langsung adalah gaji dosen, upah lembur dosen, tunjangan, dan tunjangan prestasi. Kompensasi tidak langsung biasanya mencakup program asuransi, pembayaran cuti pekerjaan, dan jasa. Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja dosen berdasarkan kinerjanya sebagai bentuk kompensasi berkah. Memang bisyarah belum bisa sama dengan standarisasi gaji dosen negeri bahkan di bawah UMR. Hal yang menarik menjadi temuan penelitian adalah dosen menerima dengan bisyarah yang diberikan jauh di bawah UMR dan standar negeri, menurut mereka menerima sebagai bentuk kompensasi berbasis berkah atas rizqi yang didapat.

d. Evaluasi Dosen Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren.

Penelitian ini memberikan implikasi teori yaitu mengembangkan teori yang dikemukakan oleh Stufflebeam, dan Shinfield dan Ben M Harris bahwa, evaluasi dosen merupakan kegiatan yang sangat penting untuk mengetahui keberhasilan kinerja dosen berbasis muhasabah diri. Ada dua kegiatan dalam evaluasi dosen yaitu mengukur (*measurement*) dan membandingkan (*compare*) hasil pengukurannya dengan standar yang ditetapkan, dalam hal ini adalah standar kinerja dosen dalam tri dharma dan penunjang kinerja dosen. Hasil proses membandingkan ini berupa informasi penting sebagai dasar mengambil kebijakan ke depan. Evaluasi merupakan suatu proses menyediakan informasi yang dapat dijadikan pertimbangan untuk menentukan harga dan jasa (*the worth*

and merit) dari tujuan yang dicapai, desain, implementasi dan dampak untuk membantu membuat keputusan, membantu pertanggungjawaban dan meningkatkan pemahaman terhadap fenomena.

Sedangkan Ben M. Harris membagi evaluasi yaitu: (1) evaluasi formatif, yakni untuk membantu membuat proses lebih efektif seiring berjalannya waktu; (2) evaluasi sumatif, untuk memberikan dasar pengambilan keputusan pada akhir tindakan atau proses; dan (3) validasi proses seleksi, untuk menguji validitas prediktif dari isyarat apapun yang berpengaruh pada saat seleksi.

Dalam Evaluasi dosen ada 2 teknis pengawasan menurut Badrudin yaitu: pengawasan langsung (*Direct Control*) dan Pengawasan tidak langsung (*Indirect Control*). Pengawasan langsung (*Direct Control*) adalah pengawasan yang dilakukan sendiri oleh seorang manajer. Manajer memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan apakah dikerjakan dengan benar dan hasilnya sesuai dengan yang dikehendakinya. Sedangkan pengawasan tidak langsung (*Indirect Control*) adalah pengawasan jarak jauh yaitu melalui laporan yang diberikan bawahan. Laporan ini dapat berupa lisan atau tulisan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil-hasil yang telah dicapai.

2. Implikasi Praktis.

a. **Perencanaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren.**

Perencanaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa melalui motivasi Rektor kepada dosen dalam membangkitkan spirit kerja Islami khas pesantren untuk mencapai visi dan misi. Seluruh rektorat, dosen dan mahasiswa harus memahami visi dan misi perguruan tinggi agar ketika melakukan program kegiatan tidak keluar dari target capaian pada visi misi perguruan tinggi berbasis pesantren sebagai bentuk perencanaan berbasis khidmah (melayani).

Dalam mencapai visi tentunya membutuhkan kerjasama dari dosen yang unggul dan profesional. Perencanaan dosen dilakukan melalui tahap rekrutmen dan seleksi. Perencanaan kebutuhan dosen pada dasarnya mengikuti analisis kebutuhan di tingkat prodi. Langkah selanjutnya adalah membuat pengumuman rekrutmen dosen secara terbuka yang di share melalui sosial media baik WA, Facebook, IG dan media lainnya khususnya website resmi kampus, atau tertutup. Setelah melakukan rekrutmen maka langkah selanjutnya adalah menyeleksi. Adapun dalam seleksi melakukan seleksi administratif yang dijadikan persyaratan berdasarkan ketentuan UU. No. 14 tahun 2005 dan persyaratan khusus perguruan tinggi. Setelah itu melakukan penyeleksiin maka langkah selanjutnya adalah melakukan interview.

Jika diterima maka akan ada penetapan berdasarkan SK dari Rektor dan yang terakhir melakukan publikasi pengumuman dosen yang diterima.

Perencanaan dalam mencapai visi misi perguruan tinggi berbasis pesantren berdasarkan temuan lapangan dilakukan melalui perumusan dalam rapat: 1) pertemuan bulanan pengelola, 2) rapat awal semester setiap enam bulan sekali dan 3. rapat tahunan setiap menjelang awal tahun akademik baru. Dan 4) rapat insidental. Selain itu untuk mencapai visi misi perencanaan pengembangan tri dharma IAIQ di mulai dari sarasehan pengembangan mutu, dilakukan dengan perencanaan implementasi program Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (MBKM) santri, MBKM Nusantara, Praktisi Mengajar, Magang, KKN dan Publikasi ilmiah menjalin kerjasama dalam bentuk MOU (*Memorandum of Understanding*) diartikan sebagai perjanjian kerja sama. Sedangkan MOA (*Memorandum of Agreement*) baik skala nasional, atau internasional dalam bentuk kegiatan penelitian dan pengabdian. Upaya dilakukan IAIQ adalah melalui rapat rektorat, sarasehan dan rapat program kerja prodi. dan *empowering* lembaga penjaminan mutu (LPM) dan lembaga penelitian dan pengabdian (LP2M/LP3M).

b. Pemberdayaan Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren.

Pemberdayaan dosen dalam bentuk memberikan otonomi kepada dosen sebagai bentuk "*training dan devoleping*" dalam mengembangkan tri dharma (pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat)

berbasis kolaborasi dengan mahasiswa dalam kegiatan tri dharma baik dalam skala nasional dan internasional. Pembinaan mutu dosen dilakukan setiap awal semester dengan mengundang para pakar dan praktisi. Pembinaan mencakup peningkatan kualitas BKD, SKP, SISTER dan peningkatan jabatan fungsional dosen. Pelaksanaan pengembangan dosen dilakukan oleh lembaga penjaminan mutu (LPM) bersinergi dengan Lembaga Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat (/LP2M/LP3M). Selain itu pelaksanaan tindak lanjut MOU dan MOA nasional internasional dalam bentuk implementasi MBKM Nusantara, Praktisi Mengajar, Publikasi ilmiah, Magang kolaboratif di mitra kampus, KKN tematik, workshop *academic writing* dan *research tool*, pelatihan *leadership dan sharing carier*. Memotivasi dosen dan mahasiswa dalam mengikuti seminar, pelatihan dan benchmarking kegiatan tri dharma bagi dosen dan mahasiswa sebagai upaya peningkatan SDM dosen dan mahasiswa.

c. **Kompensasi Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren.**

Kompensasi berbasis berkah dipahami sebagai bentuk rasa syukur dosen atas rizqi yang didapat meski masih jauh dari standar. Pemberian kompensasi intrinsik bagi dosen perguruan tinggi berbasis pesantren diharapkan dapat memberikan motivasi dalam kinerja dosen memberikan rekomendasi sebagai peserta sertifikasi dosen, merekomendasikan beasiswa S3 LPDP/ LPPD, dan promosi jabatan bagi

dosen berprestasi. Pemberian penghargaan intrinsik juga diberikan kepada mahasiswa dalam bentuk rekomendasi beasiswa, merekomendasikan untuk mengikuti pelatihan dan *workshop* atau seminar nasional internasional. Bentuk kompensasi ekstrinsik langsung yang diberikan kepada dosen adalah kompensasi (bisyarah) berbasis berkah, yaitu yang diberikan secara langsung kepada dosen selama sebulan sekali, upah lembur dosen dan tunjangan prestasi, dan tunjangan prestasi yang diberikan kepada dosen yang berhasil publikasi artikel ilmiah pada jurnal bereputasi nasional dan internasional. Kemudian kompensasi ekstrinsik mahasiswa yang berprestasi adalah kampus IAIQ dan IAIS memberikan beasiswa kepada mahasiswa, baik beasiswa penuh jalur prestasi/beasiswa atau beasiswa, misalnya memberikan penghargaan dalam bentuk beasiswa kepada mahasiswa berprestasi melalui beasiswa.

d. Evaluasi Dosen Dalam Mengembangkan Mutu mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren.

Evaluasi dosen dalam pengembangan mutu mahasiswa dilakukan dengan muhasabah diri atas apa yang telah dilakukan dosen. Evaluasi dilakukan secara pengawasan secara langsung (*Direct Control*) atau tidak langsung (*Indirect Control*). Pengawasan langsung sebagai evaluasi kegiatan pengembangan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa. Pengawasan tidak langsung dalam rangka evaluasi tata kelola manajemen dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa yang

dikemas dalam bentuk rapat evaluasi bulanan, semester, akhir tahun dan insidental.

Evaluasi melalui rapat pertemuan bulanan pengelola/rektorat; rapat ini diikuti oleh seluruh anggota pengelola yang dilaksanakan setiap awal bulan. Evaluasi rapat akhir semester setiap enam bulan sekali; rapat ini merupakan rapat yang bertujuan mengevaluasi semester yang berlalu. Rapat ini diikuti oleh seluruh anggota pengelola dan dosen yang dilaksanakan setiap akhir semester. Rapat ini digunakan dalam mengevaluasi kegiatan dalam pencapaian tri dharma (pendidikan, penelitian dan pengabdian). Evaluasi melalui rapat tahunan setiap akhir tahun akademik; rapat ini merupakan rapat yang bertujuan mengevaluasi tahun akademik yang sudah berlalu. Evaluasi jangka panjang melalui evaluasi akhir tahun akademik (evaluasi tahunan), hasil evaluasi sebagai acuan dalam *follow up* pada semester berikutnya.

Evaluasi kinerja dosen melalui Sistem informasi dan dengan mewajibkan SKP setiap akhir tahun akademik dan BKD setiap akhir semester bagi dosen, SISTER dan PAK selain itu juga melalui evaluasi kompetensi kepribadian dan sosial dosen. Evaluasi tingkat keberhasilan lulusan melalui monitoring dan evaluasi serta *tracer study* oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM).

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian terdapat beberapa saran yang penulis rekomendasikan sebagai berikut:

1. DIKTIS Kementerian Agama R.I.

- a. Sebagai Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS) keberadaan IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang sebagai perguruan tinggi berbasis pesantren telah memiliki peran dan kontribusi yang besar terhadap pendidikan tinggi hendaknya perlu meningkatkan perhatian dan bantuan dalam pembinaan dosen PTKIS.
- b. Menambah alokasi anggaran pemberian bantuan pengembangan dosen dan mahasiswa dalam beasiswa dan anggaran dana pembinaan kapasitas dosen dan lulusan PTKIS, sehingga out put perguruan tinggi berbasis pesantren mampu bersaing dalam dunia kerja.

2. Yayasan Pesantren Al Qodiri Jember dan Yayasan Pesantren Syarifuddin Lumajang.

- a. Untuk mendukung dan meningkatkan kebijakan pengembangan manajemen SDM pada dosen yang dilakukan oleh IAI Al Qodiri dan IAI Syarifuddin Lumajang
- b. Untuk mendukung dan meningkatkan kebijakan hasil evaluasi yang telah dilakukan oleh IAI Al Qodiri dan IAI Syarifuddin Lumajang terkait manajemen SDM.

3. Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren IAI Al Qodiri Jember dan IAI Syarifuddin Lumajang.

- a. Untuk lebih meningkatkan manajemen SDM pada dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa, yaitu perencanaan berbasis khidmah, pemberdayaan kolaboratif, kompensasi berbasis berkah dan evaluasi dalam bentuk muhasabah diri. Kedua kampus terus menambah jenis-jenis kegiatan pemberdayaan dosen dan mahasiswa, terus mempertahankan bentuk penghargaan yang sudah ada dan terus mengembangkannya sesuai dengan kompetensi dosen dan mahasiswa
- b. Untuk menindaklanjuti lebih mendalam hasil evaluasi yang telah dilakukan LPM terhadap kinerja dosen yang belum memenuhi target agar dosen lebih meningkatkan kinerjanya pada tri dharma.
- c. Sebagai perguruan tinggi berbasis pesantren terus mempertahankan karakteristik pengelolaan dosen dengan pendekatan Islami dalam memberikan warna baru pengelolaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa
- d. Terus meningkatkan kerjasama dalam skala nasional dan internasional dan juga melakukan benchmarking pengelolaan dosen yang lebih baik agar kedua perguruan tinggi memiliki dosen dan lulusan yang unggul dan berdaya saing.

4. Peneliti Selanjutnya

- a. Mengingat masih banyaknya kekurangan dan keterbatasan yang penulis rasakan, rasanya tidak mungkin semua aspek tercakup dalam penelitian

ini, sehingga diharapkan masih banyak lagi penelitian yang dilakukan untuk melengkapi penelitian tentang manajemen SDM pada dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa di perguruan tinggi berbasis pesantren.

- b. Apabila melakukan penelitian serupa pada jenis dan pendekatan penelitian yang sama, sebaiknya menggunakan konsep dan metode penelitian lain seperti metode kuantitatif atau mix method agar dapat menghasilkan temuan-temuan baru dalam manajemen dosen dalam pengembangan mutu mahasiswa di perguruan tinggi berbasis pesantren.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, dan Suprayogo, Imam. 2023. Strategi Pengembangan Perguruan Tinggi Islam Di Era Society 5.0. *Ar-Rosikhun* 2 (3): 243.
- Adenike, Osisami R., 2023. Influence Of Human Resource Management Practices On Lecturers' Job Productivity In Universities Of Lagos And Ogun States, *International Journal Of Humanities Technology And Civilization*, 8, (1): 59–67.
- Ali, Lukman. 1995. *Kamus Besar bahasa Indonesia*, Cet. Ke-4. Jakarta: Balai Pustaka.
- Amal, M. K. 2021. The Role of Islamic Religious Higher Education in the Revitalization of Religious Moderation in Indonesia. *Dialogia*, 19(2), 293-325.
- Amstrong, Michael. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice 10th Edition*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Anwar, Moh., 2019. The Model Of Kiai In Human Resource Development Quality-Based In Pondok Pesantren Diponegoro Klungkung Bali, *Tarbiyatuna*, 12 (1): 83.
- Anariochi, Stanley Elsie. 2023. Lecturers' Workload and Productivity in Public Universities in Rivers State, *British Journal of Contemporary Education*, 3, (2): 17-34.
- Anggela, Bella. 2022. *Manajemen Penilaian Kinerja Dosen Dalam Peningkatan Mutu Akademik Perguruan Tinggi Di STAI Al-Karimiyah Depok Jawa Barat*, Tesis, Jakarta: Institut PTIQ Jakarta.
- Apps, Jerold W. 1988. *Higher Education in a Learning Society*. London: Jossey-Bass.
- Arcaro, Jerome, S. 2005. *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*, Terj. Yosol Irinatara. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arcaro, Jarome, S. 2006. *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah penerapan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arsyad, Azhar. 2003. *Pokok-Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan dan Eksekutif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Asy'ari, Hasyim. 2020. *Manajemen Mutu Pendidikan Tinggi: Kiat Sukses Mengelola Kinerja dan membangun Keunggulan*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Azra, Azyumardi. 2001. *Pendidikan Islam, Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium*. Ciputat: Kalimah.
- Badrudin, 2015. *Dasar-Dasar Manajemen*, Bandung : Alfabeta.
- Baharuddin, dan Moh. Makin. 2010. *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Bernardin, H. John. dan Russel, J.E.A. 2013. *Human Resource managemen: Experiental Approach*. Singapore: Mc Graw Hill.
- Bingboa, Mao, Feng Taoc, Su Hangd Ma, Xichenge, 2023. Approach To Employment Quality Evaluation Of College Graduates With Probabilistic Linguistic. MAGDM. Journal: Journal of Intelligent & Fuzzy Systems, 45, (3): 3875-3886.
- Bogdan. Robert C. dan Biklen, Sari Knopp. 1998. *Qualitative Research in Education: an Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Boylan, Steven A. dan Kenneth A. Turner. 2017. Developing Organizational Adaptability for Complex Environment, Journal of Leadership Education: 183.
- Bungin, Burhan. 2005. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Brikerhoff, RD. Breathower, DM, Hlucy T., et.al. 2004. *Program Evaluation a Practitionare's guide for trainers and educators*, Western Michigan: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Cabal, Alfonso, B. 1993. *The University Today*, Paris: Unesco.
- Campbell, R. F., Fleming, T., Newwll, L. J dan Bennion J. W. 1983. *A History of Thought and Practice Educational Administration*. Teacher College: Culumbia University.
- Chotib, M., Suroso J., Indrawati, Sutarto, Mudakir, I., 2021. "Analysis of high school students' skills in solving science problems in the environment", The 4th International Conference on Mathematics and Sience Education (ICoMSE), 8.

- Clelland, Mc. 1973. Testing For Competence Rather Than Intelligence, *Journal American Psicologist*.
- Cooke, M. F. dan Dickmann, E. Parry. 2022. Building sustainable societies through human-centred human resource management: emerging issues and research opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 33, (1).
- Cresswell, John W. 1998. *Qualitative Inquiry And Research Design; Choosing Among Five Tradition, London; SAGE Publications*.
- Creswell John W. dan J. David Creswell. 2017. *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Long Angels : SAGE Publication. Inc.
- Crosby, Philip B. 1979. *Quality is Free*. New York: Mc. Graw Hill Book. Inc.
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Permata Puri Media.
- Dessler, Gary. 2020. *Human Resource Management, Sixteenth Edition*, Florida International University, New York: Pearson.
- Dewi, Citra. 2018. Manajemen Pengembangan Kompetensi Dosen, *JMSP: Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 3, (1): 22.
- Djahri, Misno, Mohd. 2023. *Menjadi Dosen Profesional*, Bogor: Pustaka Amma Alamia.
- Engkoswara & Komariah, Aan. 2012. *Administrasi Pendidikan*, Bandung: ALFABETA.
- Echolis, John M. Dan Shadily, Hasan. 1988. *Kamus Inggris Indonesia*, Cet. Ke XVI, Jakarta : Gramedia.
- Fatmawati, Erma, Suharto, B. 2023. Challenges of Educational Management in the Islamic Higher Education Sector Based on Pesantren. *Journal of Educational and Social Research*, 13, (6): 105-118
- Gibson, John M. Ivancevich & Donnelly, James H. 1985, *Organization: Behavior, Structure and Processes*, Texas: Business Publication Inc.
- Given, Lisa M. 2008. *The Sage Encyclopedia Of Qualitative Research Methods*. London: SAGE Publications Inc.

- Glickman, C.D. 1989. *'Has Sam and Samantha's time come at last?'*, *Educational Leadership*.
- Gorton, R. A., 1976. *School Administration (Challenge and Opportunity for Leadership)*. Iowa Wm. C. Brown: Company Publishers.
- Gorton, R. A. dan Schneider, G.T. 1990. *School Based Leadership Challenges and Opportunities*. Dubuque: WM.C. Brown Publishers.
- Hepni, 2012. *Cakrawala Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Hafana Pers.
- Hidayat, Rahmat dan Wijaya, Candra. 2017. *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*. Medan: LPPPI.
- Hidayati, T. R. 2022. Managing Islamic Character Education Trough Institutional Isomorphism (Learning From Junior High School Of Progresif Bumi Shalawat, Sidoarjo Coupled-Institutional System). *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 3(2), 857-875.
- Hikmat, 2022. The Readiness of Education in Indonesia in Facing The Society Era 5.0", *Journal Basicedu: Research & Learningin Elementary Education*, 6, (2): 2953-2961.
- Hamdanah, 2020. Administrasi Pendidikan Madrasah Diniyah Dalam Perspektif Sistem Pendidikan Nasional: Studi Tentang Kelembagaan, Kurikulum, Dan Pendidik. *Islamic Akademika*, 2(2), 41-71.
- Harris, Ben M., dan Monk, Betty Jo. 1992. *Personnel Administration In Education Leadership lor Instructional Improvement Third Edition*. United States: Allyn and Bacon, Inc.
- Harris, Ben M, Kenneth E. Mcintyre, Vance C. Littleton, JR, Daniel F. Long, *Personal Administration in Education, Leadership For Instructional Improvement*.
- Harris, Ben M. 1975. *Supervisory Behavior in Education*, 2d ed., Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Huang, Li. 2024. A Review of Domestic Research on Professional Identity of College Students Majoring in Tourism Management, *Journal of Higher Vocational Education*, 1, (1), 63-67.
- <https://dikti.kemdikbud.go.id/kabar-dikti/kabar/kampus-merdeka-dalam-menyongsong-society-5-0/> (12 February 2021)

<https://www.detik.com/edu/edutainment/d-6709851/mengapa-banyak-lulusan-perguruan-tinggi-sulit-mendapat-kerja>. (11 November 2023)

Ilyina, I. Yu. 2023. Satisfaction with the work of university teachers in the human resources management system of higher education, Creative Commons Attribution 4.0. Buletin University. (7): 14-23.

Imaduddin, 2022. Manajemen Sumber Daya pada Perguruan Tinggi Islam, Al-Jadwa: Jurnal Studi Islam. 2 (1): 33-55.

Indayanti, Aneu Nandya, Atqiya, Afifah Barkatul dan Badrudin. 2022. Education Human Resource Management in the Recruitment of Extraordinary Lecturers, Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam. 3 (2): 194–202.

Iskandar, dan Sudarwadi. F. 2020. Gerakan Pengentasan Pengangguran Terdidik Melalui Strategi Perguruan Tinggi Dalam Meningkatkan Kewirausahaan Bagi Mahasiswa Di Pendidikan Tinggi. *Jurnal Kewirausahaan Dan Bisnis* 25 (1): 12-26.

Iyoha, Daniel, O., C.S. Oguejiofor., O.C. Ozioko. 2023. Impact of Green Human Resource Management Adoption on Business Educator's Job Motivation in Nigerian Universities, *International Journal of Marketing & Human Resource Research*, 4, (1) : 33-44.

Juran, Joseph. M. 1998. *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill.

Juran, Joseph., dan Godfrey, M.A. Blanton. 1999. *Juran's Quality Handbook, Fifth Edition*. United States of America: McGraw-Hill books.

Kimball Wiles and John T. Lovell. 1975. *Supervision for Better Schools, 4th ed.*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

K.Yin. Robert, 2018. *Case Study Research and Application; Design and Methods Six Edition*. Los Angeles: Sage Publication.

Leuhery, Ferdy. 2023. Human Resource Development In Improving the Performance of Lecturers Majoring in Management. *IJIERM*, 5 (2): 272-283.

Lincoln, Y.S., dan Guba. E.G.L 1985. *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hili: SAGE Publications Inc.

Liu, Lin, Yang, Jing, 2024. Exploring the Path to Improve the Quality of Student Management Education Based on Knowledge Graph and NB-IoT Architecture, *J. Electrical Systems* 20-4s: 212-225.

- Lubis, Muhlisah. 2022. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Dosen pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Mandailing Natal. *Revitalisasi*. 11, (2): 216-220.
- Makmun, Abin Syamsuddin dan Saud, Udin Syaefuddin, 2007. *Perencanaan Pendidikan*. Bandung: Rosda Karya.
- Mardi, M., Syam, N., Khumaidah, S., & Humaidi, H. 2023. Characteristics of Islamic Boarding School Students: A Study of Educational Islamic Characteristics of Islamic Boarding School Students In Syaichona Moh. Cholil Islamic Boarding School Bangkalan. *Al-Irfan: Journal of Arabic Literature and Islamic Studies*, 6(1), 45-63.
- Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Martellini, Paolo., Schoellman, Todd and Jason Sockin. 2023. The Global Distribution of College Graduate Quality. *Journal of Political Economy* Just Accepted.
- Mashudi, 2020. Pesantren-Based Higher Education Institutions: The Format Of Modern Islamic Education. *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*, 25(2), 119-135.
- Masram dan Mu'ah, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Mathis, R.L.dan J.H. Jackson, 2003. *Human Resource Management*, New York: Thompson.
- Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael., dan Saldana, Johnny. 2014. *Qualitative data analysis: a methods sourcebook, Third edition*, London: SAGE Publications, Inc.
- Miles, Matthew B. dan Huberman. A. Michael., dan Rohini, R. 2014. *Analisi Data Kualitatif.*, Jakarta: UI Press.
- Moelong, Lexy J. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Rosdakarya.
- Mu'alimin, Suparwoto, S. W., Miftah A. and Mukni'ah. 2022. Learning Quality Management: Byod And 4c Skills At Higher Education. *Journal of Positive School Psychology*, 6, (7): 4594-4598.
- Muhammad Ikhsannudin, Poetri Leharia Pakpahan, "Empowerment as A Quality Improvement Human Resources Through The Implementation of Total Quality Management". *Nidhomul Haq: Islamic Education Management*, Vol 6 No 1 (Maret 2021), 41-60.

- Muhith, Abd., Baitulah, Rahmad, dan Wahid, Amirul. 2020. *Metodologi Penelitian*. Jokjakarta: Bildung.
- Mukminin, Amirul, Akhmad Habibi, Lantip Diat Prasojo, Lia Yuliana, 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan*, Jogjakarta : UNY Press.
- Mulyasa, E. 2015. *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mundir, 2013. *Metode Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*. Jember: STAIN Jember Press.
- Mushfi, dan El Iq Bali, 2017. Muhammad. Perguruan Tinggi Islam Berbasis Pondok Pesantren. *Al-Tanzim*. 1 (2),1-14
- Nasution, M. N. 2015. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Oliva, Peter. 1976. *Supervision for Today's School*, New Jersey: Prentice Hall.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 57 tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP)
- Peraturan Menteri Agama Nomor 3 Tahun 2016 tentang Pengangkatan Dosen Tetap Bukan PNS PTKIN Dan Dosen Tetap PTKIS menjadi dasar dalam penetapan dosen di PTKIS
- Ramayulis, 2008. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Rao, Bhaskara, Digumarti. 2003. *Higher Education in the 21 th Century (Vision and Action)*. New Delhi: Discovery Publishing House.
- Rebore, Ronald W., 2007. *Human Resources Administration In Education (A Management Approach)*. Boston: Person and AB.
- Robbin dan Coulter. 2018. *Management (Terjemah Bahasa indonesia)*, Jakarta: Erlangga.
- Rodliyah, St. 2015. *Manajemen pendidikan sebuah konsep dan aplikasi*, Jember: IAIN Jember Pers.
- Roger Kaufan dan Susan Thomas. 1999. *Evaluation without Fear*, New York: Liberty of Congress in Publication Data.

- Sa'adah, S. L., Rofiah, K., MunIm, A., Yusuf, S. M., & Chotib, M. 2023. Liberalism and Religious Moderation: The Dilemma in Indonesia. *Wisdom*, (2 (26)), 132-142.
- Saefullah, 2012. *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: CV Pustaka Setia.
- Saihan dan El-Rumi, Umiarso. 2021. Institutional and Educational Transformation of Pesantren in Social Capital Perspective: A Phenomenological Study at Pesantren of Miftahul Ulum Jember. *Edukasia*. 16 (2): 293.
- Sallis, Edward. 2006. *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrur Rozi, Jogjakarta: IRCiSoD.
- Sanda, Yustinus., Warman, Pitriyani., dan Agustina, Yesepa. 2022. Peningkatan mutu perguruan tinggi melalui manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen pendidikan*, 10, (1): 85.
- Sapsford, Roger dan Jupp, Victor, 2006. *Data collection and analysis*, London: SAGE, Publication Inc.
- Shatha, Abu-Mahfouz. 2023. Sustainable human resource management practices in organizational performance: The mediating impacts of knowledge management and work engagement. *Journal Of Entrepreneurship, Management And Innovation*: 59-67
- Simbolon, S. Andre., Padliansyah, R., dan Karunia, Erick. 2021. Dampak Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kinerja Perguruan Tinggi di Kalimantan. *Ecodemica*. 5, (1): 69-78.
- Simamora, Henry, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bina Aksara.
- Siswanto, Dwi Joko., Tegor, Fauzan Haqiqi., Yusmalina, dan Alpino Susanto, 2021. Human Resources Management In The Country's Border Region Faces Industry 4.0 And The Covid-19 Pandemic, *Al-Tanzim*. 6 (1): 228-242
- Sukidin, S., Widagdo, S., & Amrulloh, M. S. 2023. Dampak dan Strategi Tata Kelola Akademik terhadap Kualitas Kinerja Pendidikan Perguruan Tinggi Swasta. *Journal of Business Management*, 1(1), 25-28.
- Soebahar, H. A. 2021. Islamic Education Transformation. *International Journal of High Education Scientists (IJHES)*, 2(1), 1-20.
- Spencer, Lyle M. dan Spencer, Signe M. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. USA: Jhon Wiley & Sons.

- Spears, Larry. 2002. *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*. The Journal of Virtues & Leadership.
- Stufflebeam, D.L. dan Shinfield, A.J. 1995. *Systematic Evaluation*. Boston: Kluwer Nijhof Publishing.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung : Alfabeta
- Sulthon, M., dan Khusnuridlo, Moh. 2006. *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspektif Global*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.
- Syahril, Nyak Cut. 2016. *Hubungan Motivasi Beragama Dan Kompetensi Kepribadian Dengan Perilaku Dosen Sekolah Tinggi Agama Islam Jamiah Mahmudiyah Tanjung Pura kabupaten Langkat*. Diss. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Tang, Jingwei. 2021. Training Model and Quality of College Students in English Major, *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 16, (04): 152–166.
- Teja, R. and Dina H. 2023. Analisis Peran Kebijakan Pemerintah terhadap Tingkat Kesejahteraan Dosen di Indonesia. *All Fields of Science Journal Liaison Academia and Society* 3 (2): 25-34.
- Terry, George R. 1977. *Principles Of Management*. Homewood: Richard D Irwin Inc.
- Tsauri, Sofyan. 2013. *MSDM: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember: STAIN Jember Pers.
- Thomas J. Sergiovanni & Robert J. Starratt. 1971. *Supervision Human Perspectives*. Mc. Graw-Hill.
- Ulfa, F. Nurmadiyah, Sulasmi. 2023. Efektivitas Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Islam Cerdas Murni Tembung Deli Serdang. *JMP-DMT*, 4, (3): 288-296.
- Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem pendidikan nasional.
- Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
- Undang-Undang R.I. No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Usman, Husaini. 2014. *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.

- Warisno, Andi. 2016. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Lulusan Pada Lembaga Pendidikan Islam Di Kabupaten Lampung Selatan*. Disertasi. Lampung: IAIN Raden Intan Lampung.
- Weber, Max. 2006. *Etika Protestan dan Spirit Kapitalisme*, Terj. TW Utomo dan Yusup Priya Sudiarja, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Werther, William B. & Keith Davis, 1996. *Human Resources And Personal Management*, Edisi kelima, New York: McGraw-Hill.
- Wibowo, 2019. *Manajemen dari Fungsi Dasar ke Inovasi*. Depok: Rajawali Pers.
- Widiansyah, Apriyanti. 2020. *Manajemen Sumber Daya Dosen Dalam Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi Bekasi*. Disertasi. Jakarta: Universitas Negeri Jakarta.
- Wijaya, Candra, Hidayat, R. dan Rafida, T., 2019. *Manajemen Sumberdaya Pendidik Dan Tenaga kependidikan*, Medan: LPPPI.
- Winoto, Suhadi. 2020. *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, Jogjakarta: CV. Bildung Nusantara.
- Winoto, S., Miftah A., and Dhian W. P. 2022. Kiai's Leadership In Realizing Independence Through The Motivation And Communication Process. *AMCA Journal* 2. (1): 31-34.
- Worthen, B.R. dan Sanders, R.S. 1993. *Educational Evaluation, Theory and Practice*. Worthington, Ohio: Charles A. Jones Publishing Company.
- Yusuf, Choirul Fuad, 2008. *Budaya Sekolah dan Mutu Pendidikan*, Jakarta: Pena Citrasatria.
- Zhang, Ying Lu, M. M., Miles M. Yang, Yue Wang, 2022. Sustainable Human Resource Management Practices, Employee Resilience, And Employee Outcomes: Toward Common Good Values". *Journal Human Resource Management*, 62 (3).
- Zhou, Mingyang. 2023. Analysis of the Factors Affecting the Employment Quality of College Graduates: A Case Study of China" 2nd International Conference on Financial Technology and Market Management (FTMM). (15): 12-19.

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Moh. Harun Al Rosid
NIM : 223307010016
Program : Doktor
Institusi : Pascasarjana UIN KHAS Jember

dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 15 November 2024

Saya yang menyatakan,



Moh. Harun Al Rosid
NIM. 223307010016

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

**SURAT KETERANGAN
BEBAS TANGGUNGAN PLAGIASI**

Nomor: 2689/Un.22/DPS.WD/PP.00.9/09/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek similaritas* terhadap naskah Disertasi.

Nama	:	Moh. Harun Al Rosid
NIM	:	223307010016
Prodi	:	Manajemen Pendidikan Islam (S3)
Jenjang	:	Doktor (S3)

dengan hasil sebagai berikut:


BAB	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
Bab I (Pendahuluan)	26 %	30 %
Bab II (Kajian Pustaka)	29 %	30 %
Bab III (Metode Penelitian)	26 %	30 %
Bab IV (Paparan Data)	11 %	15 %
Bab V (Pembahasan)	18 %	20 %
Bab VI (Penutup)	7 %	10 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh ujian Disertasi.

Jember, 10 September 2024

an. Direktur,
Wakil Direktur




Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd.I
NIP. 197202172005011001

*Menggunakan Aplikasi Turnitin

NO : B-PPS/908/Un.22/PP.00.9/4/2024
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.
Rektor IAI Al-Qodiri Jember
Di -
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Moh. Harun Al Rosid
NIM : 223307010016
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3
Judul : Manajemen Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Lulusan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren IAI Al-Qodiri Jember dan IAI Syarifudin Lumajang
Promotor : Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd
Co Promotor :
Waktu Penelitian: 3 bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Jember, 25 April 2024

Direktur,
A.n. Direktur,
Wakil Direktur




Dr. H. Saifan, S.Ag., M.Pd.I.
NIP. 197202172005011001

NO : B-PPS/908/Un.22/PP.00.9/4/2024
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.
Rektor IAI Syarifudin Lumajang
Di -
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Moh. Harun Al Rosid
NIM : 223307010016
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3
Judul : Manajemen Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Lulusan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren IAI Al-Qodiri Jember dan IAI Syarifudin Lumajang
Promotor : Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd
Co Promotor :
Waktu Penelitian: 3 bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Jember, 25 April 2024

Direktur,
A.n. Direktur,
Wakil Direktur




Dr. H. Saifan, S.Ag., M.Pd.I.
NIP. 197202172005011001



INSTITUT AGAMA ISLAM AL-QODIRI IAI AL-QODIRI JEMBER

Terakreditasi BAN-PT No. 1486/SK/BAN-PT/Ak.KP/PT/IX/2022
Sekretariat : Jl.Manggar 139-A Gebang Poreng Po.Box.161- Patrang Jember 68117
Telp. 0331- 412034, www.iaiq.ac.id

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

No. 1001/ PTS.iaiq_alqodiri.jbr/XIII/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dr. Asmad Hanisy, S.Pd.I, MM
NUPTK : 3747750651131172
Jabatan : Rektor IAI Al-Qodiri Jember
Alamat : Gedung Rektorat, Lt.2, Institut Agama Islam Al-Qodiri Jember

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas :

Nama : Moh. Harun Al Rosid
NIM : 223307010016
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3 Pascasarjana
Univeritas : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Promotor : Prof. Dr. Hj. Titiek Rohanah Hidayati, M.Pd

Telah selesai melaksanakan penelitian di Institut Agama Islam Al-Qodiri Jember mulai dari 25 April 2024 sampai 28 Agustus 2024 untuk memperoleh data dalam penyusunan disertasi dengan judul **“Manajemen Dosen Dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren IAI Al-Qodiri Jember dan IAI Syarifudin Lumajang”**.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 28 Agustus 2024
Rektor IAI Al-Qodiri,



Dr. Asmad Hanisy, S.Pd.I, MM
NUPTK: 3747750651131172



SURAT KETERANGAN

Nomor: 258/1.03/R/IAIS/VIII/2024

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Drs. KH. Satuyar Mufid, M.A.
NIDN : 2126056301
Tempat / Tgl Lahir : Lumajang, 26 Mei 1963
Jabatan : Rektor
Instansi : Institut Agama Islam Syarifuddin Lumajang
Alamat : Jln. Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Wonorejo Lumajang

Menerangkan bahwa:

Nama : Moh. Harun Al Rosid
NIM : 223307010016
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3
Instansi : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Telah melakukan penelitian dengan judul: "**Manajemen Dosen dalam Mengembangkan Mutu Mahasiswa Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren IAI Al-Qodiri Jember dan IAI Syarifudin Lumajang**"

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Lumajang, 08 Agustus 2024

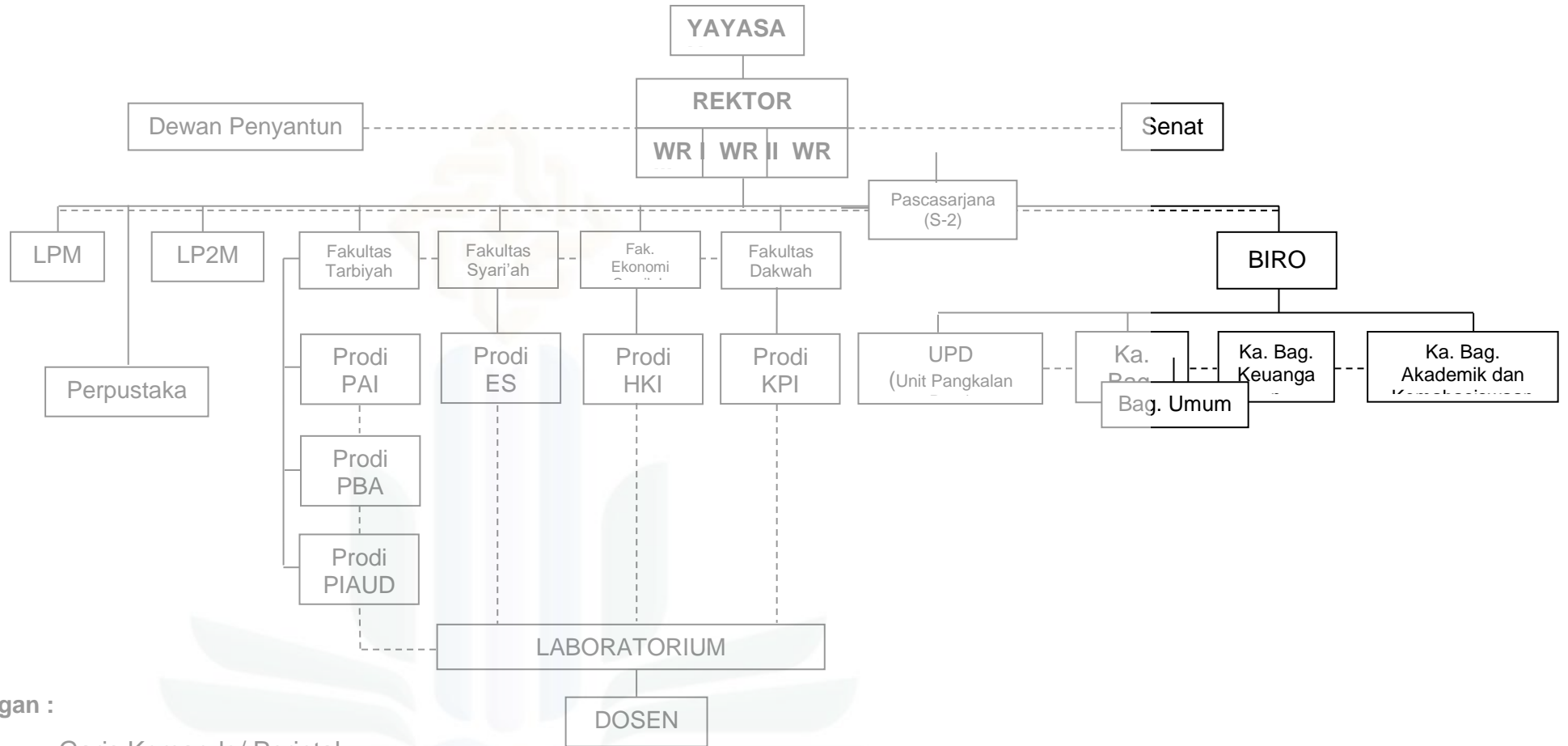
Rektor IAI Syarifuddin,



Drs. KH. Satuyar Mufid, M.A.

NIDN/ 2126056301

STRUKTUR ORGANISASI IAI AL QODIRI JEMBER



Keterangan :

————— Garis Komando/ Perintah

- - - - - Garis Koordinasi

Keterangan Nama SDM di tiap Unit :

Rektor : Dr. H. Asmad Hanisy, S.Pd.I.,MM
 Wakil Rektor I : Dr. Zainal Arifin, M.Pd
 Wakil Rektor II : Fathor Rahman, M.Pd.I
 Wakil Rektor III : Dr. Nurul Anam, M.Pd
 LPM : Muhamad Ansori, M.Pd.I
 LP2M : Dr. Finadatul Wahidah, M.Pd.I
 Dekan Fak. Tarbiyah : Ahmad Rosidi, M.Pd.I
 Dekan Fak. Syari'ah : Abd. Halim, M.HI

Keterangan Nama SDM di tiap Unit :

Dekan Fak. Ekonomi : Alfian Izzat E R, M.E.I
 Dekan Fak. Dakwah : Bunga Surawijaya, M.sos
 Ka. Biro : Jakfar Shodiq, M.Pd.I
 UPD/ IT : Ryando Viqi B. S.Kom
 Ka. Bag. Sarpras dan Adum : A. Abu Rizal Fuad, S.Pd.
 Ka. Bag. Keuangan : Humairotul Wasi'ah
 Ka. Bag. Akademik dan Kemahasiswaan : Suwarno, S.Pd.I
 Ka. Bag. Kepegawaian : Dewi Sinta, M.Pd

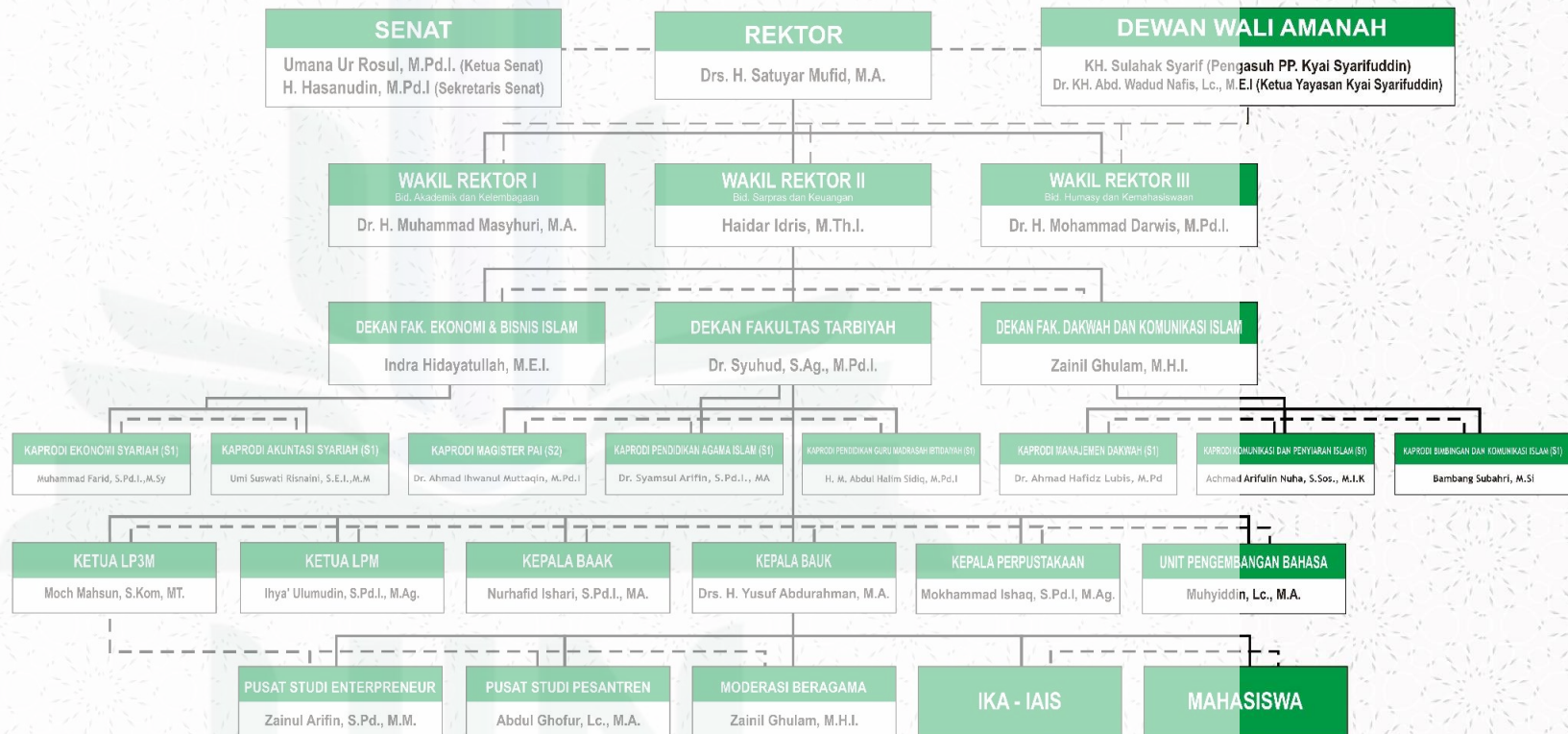
Direktur Pascasarjana : Dr. Zainal Arifin, M.Pd
 Ka. Prodi PAI S2 : Dr. Nurul Anam, M.Pd
 Ka. Prodi PAI S1 : Syaiful Rizal, M.Pd
 Ka. Prodi PBA : Hasyim Asy'ari, M.Pd.I
 Ka. Prodi PIAUD : Nita Puspitasari, M.Pd
 Ka. Prodi ES : Alfian Izzat E R, M.E.I
 Ka. Prodi HKI : Abd. Halim, M.HI
 Ka. Prodi KPI : Bunga Surawijaya, M.sos
 Ka. Perpustakaan : Fikri Farikhin, M.Pd.I

STRUKTUR ORGANISASI IAI SYARIFUDDIN LUMAJANG



Unggul, Islami & Santri

STRUKTUR ORGANISASI INSTITUT AGAMA ISLAM SYARIFUDDIN PERIODE 2021-2025



PEDOMAN WAWANCARA
 MANAJEMEN SDM DALAM MENGEMBANGKAN MUTU MAHASISWA PERGURUAN TINGGI BERBASIS PESANTREN
 IAI AL-QODIRI JEMBER DAN IAI SYARIFUDIN LUMAJANG

No	Keyword	Indikator	Target Data	Informan	Pertanyaan	Jawaban	Keterangan
1	Manajemen SDM	Perencanaan Dosen	Memperoleh informasi tentang perencanaan dosen di IAI Syarifudin.	a. Rektor b. Wakil Rektor c. LP2M d. LPPM e. Dosen	Rektor : a. Bagaimana kebijakan perencanaan (rekrutmen dan seleksi) dosen di IAI Syarifudin? b. Bagaimana kebijakan perencanaan Tri Darma dosen di IAI Syarifudin? c. Bagaimana kebijakan perencanaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa IAI Syarifudin? Wakil Rektor, LP2M, LPM : a. Bagaimana pelaksanaan (rekrutmen dan seleksi) dosen di IAI Syarifudin? b. Bagaimana perencanaan Tri Darma dosen di IAI Syarifudin? c. Bagaimana perencanaan pengembangan mutu mahasiswa IAI Syarifudin? Dosen : a. Apakah dosen memahami kebijakan kontrak kerja (pakta integritas) dosen di IAI Syarifudin? b. Apakah dosen memahami kebijakan perencanaan Tri Darma dosen di IAI Syarifudin? c. Bagaimana Upaya dosen dalam merencanakan tri dharma di IAI Syarifudin? d. Bagaimana perencanaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa IAI Syarifudin?		

		Pemberdayaan Dosen	Memperoleh informasi tentang pemberdayaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren.	<p>Rektor :</p> <ol style="list-style-type: none"> Bagaimana kebijakan pemberdayaan dosen dalam Tri Dharma di IAI Syarifudin? Lembaga yang menangani pemberdayaan tri Dharma dosen ? <p>Wakil Rektor, LP2M, LPM :</p> <ol style="list-style-type: none"> Bagaimana bentuk pemberdayaan dosen dalam Tri Dharma di IAI Syarifudin? <p>Dosen :</p> <ol style="list-style-type: none"> Apakah dosen memahami kebijakan pemberdayaan dalam Tri Dharma dosen di IAI Syarifudin? Bagaimana upaya dosen dalam melaksanakan kebijakan pemberdayaan Tri Dharma IAI Syarifudin? 		
		Kompensasi Dosen	Memperoleh informasi tentang kompensasi dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren.	<p>Rektor :</p> <ol style="list-style-type: none"> Bagaimana kebijakan kompensasi dosen dalam Tri Dharma di IAI Syarifudin? <p>Wakil Rektor, LP2M, LPM :</p> <ol style="list-style-type: none"> Bagaimana bentuk kompensasi dosen dalam Tri Dharma di IAI Syarifudin? Bagaimana kriteria dosen yang mendapatkan penghargaan? <p>Dosen :</p>		

					<ul style="list-style-type: none"> a. Apakah dosen memahami kebijakan Kompensasi dan penghargaan dan sanksi di IAI Syarifudin? b. Bagaimana upaya dosen dalam meraih prestasi IAI Syarifudin? 		
		Evaluasi Dosen	Memperoleh informasi tentang evaluasi dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren.		<p>Rektor :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Bagaimana kebijakan evaluasi kinerja dosen dalam Tri Dharma di IAI Syarifudin? b. Siapa yang berwenang mengevaluasi ? <p>Wakil Rektor, LP2M, LPM :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Bagaimana bentuk evaluasi kinerja dosen dalam Tri Dharma di IAI Syarifudin? b. Bagaimana tindaklanjut dari hasil evaluasi kinerja dosen di IAIS? <p>Dosen :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Apakah dosen memahami kebijakan evaluasi di IAI Syarifudin? b. Bagaimana tanggapan dosen dalam menyikapi evaluasi di IAI Syarifudin? c. Bagaimana upaya meningkatkan kinerja tri dharma? 		
2	Pengembangan Mutu mahasiswa	Prestasi Akademik dan non akademik	Memperoleh informasi tentang prestasi akademik dan non akademik tri dharma mahasiswa perguruan tinggi berbasis pesantren	Rektor Wakil Rektor LPM Dosen Mahasiswa Lulusan	<p>Rektor :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Bagaimana kebijakan terkait prestasi akademik dan non akademik mahasiswa di IAI Syarifudin? <p>Wakil Rektor, LPM :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Bagaimana upaya mengembangkan prestasi akademik dan non akademik mahasiswa di IAI Syarifudin? 		

				<p>b. Bagaimana penjaminan mutu prestasi akademik dan non akademik mahasiswa di IAIS?</p> <p>Dosen :</p> <p>a. Apakah dosen memahami kebijakan prestasi akademik dan non akademik di IAI Syarifudin?</p> <p>b. Bagaimana upaya meningkatkan prestasi akademik dan non akademik mahasiswa?</p> <p>Mahasiswa :</p> <p>a. Apakah mahasiswa memahami kebijakan prestasi akademik dan non akademik di IAI Syarifudin?</p> <p>b. Bagaimana Upaya mahasiswa meningkatkan prestasi akademik dan non akademik?</p>		
		Pengembangan mutu	Memperoleh informasi tentang pengembangan standar output dan <i>outcome</i>	<p>Rektor :</p> <p>a. Bagaimana kebijakan terkait pemenuhan standar mutu mahasiswa di IAI Syarifudin?</p> <p>Wakil Rektor, LPM :</p> <p>a. Bagaimana upaya mengembangkan mutu mahasiswa (<i>output dan outcome</i>) di IAI Syarifudin?</p> <p>b. Bagaimana tracer study di IAI Syarifudin?</p> <p>c. Bagaimana upaya melakukan tindaklanjut dari tracer studi ?</p> <p>Dosen :</p> <p>a. Apakah dosen memahami kebijakan pengembangan mutu lulusan di IAI Syarifudin? b. Bagaimana upaya meningkatkan mutu mahasiswa?</p>		

					Lulusan : 1. Alumni bekerja sesuai bidang keahlian? 2. IAIS masih menjalin komunikasi dengan alumni? 3. Mendapatkan pembinaan karir dari IAIS?		
--	--	--	--	--	---	--	--



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

PEDOMAN OBSERVASI

No	Keyword	Indikator	Tujuan Pengamatan	Pengamatan	Keterangan
1	Manajemen Dosen	Perencanaan Dosen	mengetahui lebih mendalam aktivitas kegiatan perencanaan dosen	Proses rapat-rapat dan penyusunan program	
		Pemberdayaan Dosen	Mengetahui lebih mendalam setiap perilaku dan aktivitas kegiatan pemberdayaan dosen	Kegiatan-kegiatan pemberdayaan dosen dalam tri dharma	
		Kompensasi Dosen	Mengetahui lebih mendalam setiap perilaku dan aktivitas kegiatan kompensasi dosen	Kegiatan-kegiatan kompensasi dan penghargaan dosen berprestasi	
		Evaluasi Dosen	Mengetahui lebih mendalam setiap perilaku dan aktivitas kegiatan pelaksanaan evaluasi dosen	Proses rapat-rapat dan penyusunan program, evaluasi dan pembinaan dosen	
2	Pengembangan Mutu mahasiswa	Prestasi Akademik	Mengetahui lebih mendalam setiap perilaku dan aktivitas kegiatan berkaitan Prestasi Akademik	Aktivitas kegiatan berkaitan prestasi akademik	
		Prestasi Non Akademik	Mengetahui lebih mendalam setiap perilaku dan aktivitas kegiatan berkaitan Prestasi Non Akademik	Aktivitas kegiatan berkaitan prestasi non akademik	
		Pengembangan Standar	Mengetahui lebih mendalam setiap perilaku dan aktivitas kegiatan pengembangan standar (mutu)	Aktivitas kegiatan berkaitan penjaminan mutu mahasiswa dan lulusan	

PEDOMAN STUDI DOKUMENTASI

No	Tujuan Dokumentasi	Studi Dokumen	Keterangan
	Mengetahui data kelembagaan perguruan tinggi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumen-dokumen profil lembaga perguruan tinggi IAI Al-Qodiri dan IAI Syarifudin 2. Kondisi sarana dan prasarana 	
1	Sebagai pendukung pengumpulan data yang berhubungan dengan manajemen dosen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Data Dosen perguruan tinggi IAI Al-Qodiri dan IAI Syarifudin 2. Foto-foto arsip kegiatan manajemen SDM dosen 	
	Sebagai pendukung pengumpulan data yang berhubungan dengan kegiatan/aktivitas pengembangan mutu mahasiswa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Data mahasiswa dan alumni 2. Dokumen-dokumen pengembangan mutu (SPMI) system penjaminan mutu 3. Dokumentasi pertemuan-pertemuan alumni dan tracer studi 	

CATATAN HASIL WAWANCARA IAIQ

Informan : Dr. Zainal Arifin, M.Pd. (Wakil Rektor I IAIQ)
Tanggal : 16 Januari dan 22 Mei 2024
Tempat : Ruang Wakil Rektor I IAIQ
Waktu : 10.00-11.00 WIB

Pertanyaan : Bagaimana perencanaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa IAI Al-Qodiri sebagai perguruan tinggi berbasis pesantren?

Jawaban :

“Bentuk perencanaan yang dilakukan di IAIQ adalah mulai perencanaan bulanan biasanya dikuti oleh seluruh anggota rektorat pada rapat rutin rektorat. Perencanaan juga dilakukan pada rapat rutin enam bulan sekali. Rapat ini dilakukan sebagai bentuk perencanaan awal kegiatan semester baik ganjil maupun genap yang diikuti oleh dosen dan rektorat. Rapat ini rutin dilakukan di IAIQ sebagai persiapan semester. Perencanaan tahunan dilakukan untuk merencanakan kegiatan tahunan di IAIQ dalam menyiapkan tahun akademik baru. Selain itu biasanya juga ada rapat insidental dalam mempersiapkan kegiatan yang tidak masuk dalam perencanaan, biasanya kegiatan insidental”.

“Untuk mencapai visi IAIQ membutuhkan bantuan SDM Dosen yang berkualitas dari IAIQ. Manajemen dosen merupakan bagian dari pengelolaan perguruan tinggi. Perencanaan dosen melalui Rekrutmen dosen mengacu pada kebutuhan di setiap prodi di IAIQ. Dalam seleksi dosen kami mengutamakan dosen yang memiliki aqidah yang sama yakni *Aswaja An-Nahdliyah*. Hal ini menjadi prioritas bagi kami, terlebih jika yang mendaftar alumni. Namun dalam seleksi dosen tetap kita lakukan karena mengukur dari kualitas SDM dosen. Dengan memiliki dosen yang berkualitas maka tri dharma akan menjadi lebih cepat di capai dengan efektif dan efisien”.

Pertanyaan : Bagaimana pemberdayaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa IAI Al-Qodiri sebagai perguruan tinggi berbasis pesantren?

Jawaban :

“Pembekalan magang (PPL) dilakukan untuk memberikan pengetahuan praktis kepada mahasiswa sebelum melaksanakan PPL. Mahasiswa tarbiyah sebagai calon pendidik tentu saja harus benar-benar memahami bagaimana cara mengimplementasikan kurikulum merdeka dalam pembelajaran. Magang (PPL) menjadi muara dari semua kegiatan teori dan praktik bagi mahasiswa dalam fakultas tarbiyah. PPL berfungsi untuk menyiapkan calon guru yang menguasai kemampuan keguruan dan terintegrasi secara utuh yang diterapkan di sekolah. Mereka harus memahami pentingnya PPL bukan hanya praktik namun sebagai awal jenjang karir mereka sebagai seorang guru”

Pertanyaan : Bagaimana evaluasi dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa IAI Al-Qodiri sebagai perguruan tinggi berbasis pesantren?

Jawaban :

“Sebagai bentuk dari proses manajemen bagian yang paling penting adalah melakukan evaluasi. Evaluasi dilakukan untuk mengukur tingkat ketercapaian program-program yang telah dilaksanakan dan dalam upaya untuk menyusun tindak lanjut hasil evaluasi tersebut. Evaluasi yang dilakukan di IAIQ ini secara berkala mulai bulanan, semester (6 bulanan) dan tahunan (setiap selesai tahun akademik). Ini rutin kami lakukan untuk mengetahui sejauh mana

mengetahui kinerja dosen dalam tri dharma, sejauh mana proses pembelajaran yang dilakukan. Kita tahu begitu pentingnya evaluasi sebagai unsur pokok dalam penjaminan mutu seperti dalam PPEPP. Dalam penjaminan mutu dosen, mahasiswa dan dosen ini ada lembaga yang bertanggungjawab yaitu LPM. Mereka melakukan itu melalui monitoring dan evaluasi.”

“Evaluasi kinerja dosen kita lakukan selama enam bulan sekali sesuai kalender akademik. Kinerja dosen kita evaluasi mulai pembelajaran, penelitian dan pengabdian. Hal ini sangat penting sebagai bentuk monitoring kinerja dosen. Pelaksanaan evaluasi ini melalui audit mutu internal yang dilakukan oleh LPM. Beberapa indikator dari AMI yaitu angket kepuasan layanan SDM dosen, angket kepuasan mahasiswa, dan angket monev pembelajaran. Bagaimana kita mengetahui kepuasan mahasiswa dari kualitas SDM dosen kalau tidak melakukan survey kepuasan, begitu juga kepuasan mahasiswa dalam pembelajaran terutama pada tri dharma. Saat ini kampus terus mengingatkan dosen untuk pro aktif melibatkan mahasiswa dalam tri dharma karena sangat berguna dalam akreditasi.”

Informan : Fathor Rahman, M.Pd. (Warek 2 IAIQ)
Tanggal : 22 Mei 2024
Tempat : Ruang Warek 2
Waktu : 12.30-13.00 WIB

Pertanyaan : Bagaimana upaya Warek 2 IAI Al-Qodiri dalam penghargaan dosen dalam penjaminan mutu lulusan?

Jawaban :

“Kami IAIQ berkomitmen dalam memberikan reward bagi dosen yang berprestasi. Reward yang dimaksud berdasarkan kemampuan lembaga dan berdasarkan keputusan rektor. Bentuk reward mengupayakan dosen kami mendapatkan lolos sertifikasi dosen melalui pembinaan yang telah dilakukan, kemudian memberikan bantuan biaya publikasi bagi dosen yang berhasil menulis di jurnal bereputasi, merekomendasikan beasiswa S3, dan promosi jabatan bagi dosen berprestasi dan komitmen mengembangkan IAIQ. Yang terpenting terkait reward adalah bukan nominal yang diberikan tetapi, komitmen lembaga dalam mengapresiasi kinerja dosen berprestasi.”

“Dalam merepon prestasi mahasiswa IAIQ menyediakan banyak beasiswa yang disediakan dalam memotivasi mahasiswa berprestasi. Bisa di cek di website resmi IAI Al-Qodiri yaitu beasiswa tahfidz, beasiswa santri, anak yatim, beasiswa anak guru ngaji, beasiswa KIP, KKS, PKH, S1 Beasiswa Perangkat Desa S1 Beasiswa Perangkat Desa/Penyuluh Agama. Beasiswa tersebut murni dikelola oleh IAIQ dan bersumber dari anggaran IAIQ. Seluruh pimpinan sepakat terkait ini, terlebih dalam memberikan beasiswa mahasiswa berprestasi, kurang mampu dan santri berprestasi. Mungkin inilah yang bisa diberikan oleh IAIQ dalam membantu mahasiswa berprestasi, kedepan akan terus ditingkatkan lagi.”

Informan : Abdul Mun'im, S.E.Sy, M.E. (Dosen ESY IAIQ)
Tanggal : 09 Agustus 2024
Tempat : Virtual Zoom
Waktu : 16.00-16.30 WIB

Pertanyaan : Bagaimana pendapat anda tentang perencanaan dosen IAI Al-Qodiri?
Jawaba :

“Kami setiap awal semester dan awal tahun akademik baru selalu dilibatkan kampus dalam rapat perencanaan kegiatan kampus IAIQ. Dalam rapat awal semester tentunya membahas persiapan semester yang akan berjalan. Rektor selalu memberikan arahan dan motivasi bagi kami untuk lebih meningkatkan kinerja profesional seorang dosen dalam Tri Dharma. Hal ini tentunya bertujuan untuk meningkatkan mutu dosen dan mahasiswa IAIQ”.

Pertanyaan : Bagaimana pendapat anda tentang pemberdayaan dosen IAI Al-Qodiri?
Jawaban :

“salah satu bentuk pemberdayaan yang dilakukan IAIQ kepada dosen seperti kami adalah rektor selalu menginstruksikan kepada kami untuk meningkatkan kualitas tri dharma. Dosen diberikan otonomi mengelola pembelajaran dikelas, terlibat dalam pelaksanaan penelitian dan pengabdian. Kami terlibat dalam magang/PPL, KKN, pembimbing skripsi. Menurut kami ini bukan hanya sebuah program melainkan kami benar-benar berperan sebagai pembimbing mahasiswa. Selain itu kampus terus memberikan instruksi kepada kami untuk melakukan kolaborasi dalam penelitian dan pengabdian baik dengan mahasiswa, dosen, dosen dalam maupun luar negeri. Selain itu juga kami dilibatkan dalam pelatihan dan seminar baik yang diadakan kampus atau luar kampus”.

Pertanyaan : Bagaimana pendapat anda tentang penghargaan dosen IAI Al-Qodiri?
Jawaban :

“terkait penghargaan IAIQ berupaya melakukan ini, ada beasiswa yang diberikan kepada dosen, ada bantuan biaya publikasi. Saya rasa ini sudah upaya penghargaan bagi kami. Bagi kami menjadi dosen IAIQ sudah bentuk penghargaan yang luar biasa”.

Pertanyaan : Bagaimana pendapat anda tentang evaluasi dosen IAI Al-Qodiri?
Jawaban :

“Evaluasi menurut saya sangat penting, evaluasi sebagai bentuk kontrol kinerja saya dalam tri dharma. Biasanya dilakukan oleh LPM dalam Monev melalui AMI dan juga evaluasi dilakukan oleh prodi misalnya kehadiran dan keaktifan dosen dalam mengajar. Pemantauan ini juga melalui sistem informasi kampus IAIQ. Evaluasi sebagai tolok ukur kinerja kami menjadi dosen dan untuk melakukan perbaikan-perbaikan kedepan”.

CATATAN HASIL WAWANCARA IAIS

Informan : Drs. KH. Satuyar Mufid, M.A. (Rektor IAIS)
Tanggal : 14 Mei 2024
Tempat : Ruang Rektor IAIS
Waktu : 13.00-13.30 WIB

Pertanyaan : Bagaimana pandangan bapak rektor IAIS tentang Manajemen dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa IAI Syarifudin?

Jawaban :

“Untuk mewujudkan visi dan misi iai IAIS perlu peran dosen beserta seluruh elemen yang ada. Dalam mewujudkan perguruan tinggi Islam yang unggul bukan hal yang mudah. Dosen memiliki peran penting dalam hal ini. SDM dosen yang baik akan mempengaruhi pada pencapaian visi dan misi. dosen harus menjadi profesional sesuai bidang keahlian masing-masing, namun yang lebih penting di awal ketika proses rekrutmen IAIS benar-benar menanyakan niat awal pelamar dosen tentang tujuannya. Kalau hanya mencari uang (materi) di IAIS bukan tempatnya. Dosen harus ditata niatnya. Dosen menjadi figur contoh seorang pendidik bagi mahasiswa. Dosen harus mencerminkan perilaku sesuai nilai-nilai yang terkandung dalam al Qur’an dan hadist. Setiap rapat dosen, kami selalu menyampaikan ini. Kami menyampaikan apa yang menjadi tanggung jawab dosen dalam BKD harus dipenuhi dengan baik”.

CATATAN HASIL WAWANCARA

Informan : Dr. H. Muhammad Masyhuri, M.A. (Wakil Rektor I IAIS)
Tanggal : 14 Mei 2024
Tempat : Ruang Wakil Rektor I IAIS
Waktu : 13.30-14.00 WIB

Pertanyaan : Bagaimana perencanaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa IAI Al-Qodiri sebagai perguruan tinggi berbasis pesantren?

“Perguruan tinggi berupaya dalam setiap kegiatan itu mengacu pada siklus standar, kalau pada mutu itu kan pasti prosesnya PPEPP singkatan dari lima tahapan dalam siklus SPMI, yaitu Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan. itu jadi penetapan standar kebijakan itu seperti apa. kami itu ada restra ada renov ada SK kebijakan Rektor tentang sesuatu yang berkaitan dengan akademik juga ada pelaksanaannya juga evaluasinya dan bagaimana itu kemudian tidak lanjutnya untuk menjadi suatu apa bentuk kegiatan baru yang dianggap penting dan strategis ke depan.”

“Telah menyusun perencanaan induknya itu kan ada di RIP, RIP Ini sementara dikembangkan oleh pimpinan yang disusun oleh pimpinan-pimpinan saja ada yang sifatnya 5 tahun, 10 tahun, 20 tahun, 25 tahun dan sampai 30 tahun ke depan. jadi perencanaan perencanaan itu kemudian diturunkan di tingkat fakultas-fakultas. Nah kita ada rapat-rapat juga yang sifatnya bulanan ya di kampus itu ada Rapat bulanan itu rutin di awal bulan. yang itu dilakukan oleh Institut jadi pesertanya itu semua dari fakultas. Selain itu juga ada rapat persiapan semester dan tahunan”.

Pertanyaan : Bagaimana pemberdayaan dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa IAI Syarifudin sebagai perguruan tinggi berbasis pesantren?

Jawaban :

“Selama ini yang kita lakukan pemberdayaan dosen itu adalah mereka yang menjadi dosen tetap. Pemberdayaan itu kalau dalam aspek akademik ya kita ingin dosen-dosen itu bagaimana Tri Dharma dan bisa dilakukan secara maksimal dengan melibatkan mahasiswa. Dosen harus memahami Sistem Informasi Sumber Daya Terintegrasi (Sister) dan *Science and Technology Index* (Sinta) karena mereka dituntut untuk menulis melaporkan riset di akui oleh sister. Selain itu menghimbau dosen mengembangkan profesional bidangnya untuk ikut serta dalam pendaftaran sertifikasi dosen. Dan yang terpenting setiap dosen tetap ber-NIDN diwajibkan untuk rutin melaporkan sasaran kinerja pegawai (SKP) serta mengikuti kegiatan-kegiatan penunjang potensi dosen meliputi pelatihan, seminar, lokakarya dan lain sebagainya baik yang diadakan kampus atau luar kampus.”

“Komitmen dari Syarifudin dalam pemberdayaan dan pengembangan dosen memang banyak hal yang direncanakan oleh perguruan tinggi memang sebenarnya muaranya nanti ke akreditasi. Menilai program studi itu tentu pasti berkaitan erat dengan SDM maka kita perlu mempersiapkan SDM yang baik. Sesuai dengan Panca Dharma yang sudah kita canangkan di jauh-jauh hari, memang kita beda dengan yang lain. Memang awal-awal dalam rekrutmen, dosennya itu kita pokoknya ngambil meskipun bukan nidn kita ambil sesuai kebutuhan. Namun karena kepentingan akreditasi, sehingga kita murni memilih dosen sesuai *homebase* dan NIDN kita, sehingga kita benar-benar memberdayakan dosen. Misalnya di Ekonomi Syariah, jadi kita memang benar murni dosen yang *homebase* NIDN-nya di Ekonomi Syariah”.

Pertanyaan : Bagaimana Kompensasi dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa IAI Syarifudin sebagai perguruan tinggi berbasis pesantren?

Jawaban :

“Beberapa waktu yang lalu pada tahun 2023 IAIS mendapatkan penghargaan dari kopertais 4, karena termasuk perguruan tinggi yang memiliki jabatan fungsional dosen paling banyak paling banyak di wilayah kopertais 4, hal ini bisa didapatkan karena memang dosen kita tertibkan. Kita ini ada tim yang khusus menangani menangani kepangkatan dosen yang selalu memantau dan melaporkan. Alhamdulillah kita sudah memiliki jabatan fungsional dosen mulai dari asisten ahli, lektor, dan lektor kepala masih ada satu. Jika jabatan fungsional dosen terus meningkat maka peluang untuk lulus sertifikasi dosen semakin tinggi. Kita selalu ada setiap tahun dosen yang lulus sertifikasi, meskipun tidak banyak ya ada dua, tiga dan empat dalam setiap tahunnya, namun kami bersyukur ini menunjukkan komitmen kami dalam membantu dosen dalam memberikan reward baik di kampus atau melalui pembinaan dalam meraih serdos. saya kira itu”.

Pertanyaan : Bagaimana evaluasi dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa IAI Syarifudin sebagai perguruan tinggi berbasis pesantren?

Jawaban :

“Evaluasi di IAIS dilakukan sebulan sekali. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kegiatan yang sudah direncanakan. Kalau setiap 1 tahun itu kita ada rencana kegiatan akademik tahunan (RKAT) per tahun jadi RKAT begitu kemudian disusun dan disebarkan jika sudah ditandatangani oleh pak Rektor.

Nah itu terkait dengan kegiatan yang sifatnya tahunan Di semester ganjil dan semester genap. yang itu kemudian dievaluasi setiap bulan itu ada evaluasi. Evaluasi yang kita ini ingin melakukan sesuatu itu sifatnya rutinitas seperti rapat rutin bulanan fakultas atau di lembaga LP2M dan LPM. jadi Kami menganggap bahwa pertemuan rutin dalam bentuk rapat-rapat itu penting ya penting karena untuk yang pertama untuk koordinasi tim meskipun tim kita ini terbatas ya tidak hanya tapi ya itulah kita ingin itu dilakukan agar lebih mudah. Rapat rutin itu digunakan untuk mengendalikan rencana. Apakah rencana itu sesuai dengan apa yang dilakukan saat ini atau sebaliknya apakah yang yang dilakukan saat itu ini itu memang sesuai dengan perencanaannya. Tapi juga ada rapat-rapat itu yang sifatnya insidental ketika ada event misalnya seminar internasional atau kegiatan lainnya ada tamu ada akreditasi ada kerjasama”.

“Penjaminan mutu mahasiswa harus terus ditingkatkan. Langkah yang kami lakukan adalah melakukan Ujian komprehensif. Ujian ini merupakan kegiatan yang harus dilalui sebelum mahasiswa menyelesaikan tugas akhir. Pada kegiatan ini ada 188 mahasiswa yang terbagi dalam dua Prodi yaitu Prodi Pendidikan Agama Islam dan Prodi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah. Saya selaku Dekan Fakultas Tarbiyah mendorong penuh terlaksananya kegiatan ini sehingga mampu mengukur kemampuan dan penguasaan mahasiswa berdasarkan masing-masing bidang keilmuan yang sedang ditempuh.”

Informan : Haidar Idris, M.Th.I. (Warek 2 IAIS)

Tanggal : 15 Juni 2024

Tempat : Virtual Zoom

Waktu : 13.00-13.30 WIB

Pertanyaan : Bagaimana pemberdayaan dosen di IAI Syarifudin?

“Komitmen dari Syarifudin dalam pemberdayaan dan pengembangan dosen memang banyak hal yang direncanakan oleh perguruan tinggi memang sebenarnya muaranya nanti ke akreditasi. Menilai program studi itu tentu pasti berkaitan erat dengan SDM maka kita perlu mempersiapkan SDM yang baik. Sesuai dengan Panca Dharma yang sudah kita canangkan di jauh-jauh hari, memang kita beda dengan yang lain. Memang awal-awal dalam rekrutmen, dosennya itu kita pokoknya ngambil meskipun bukan niddn kita ambil sesuai kebutuhan. Namun karena kepentingan akreditasi, sehingga kita murni memilih dosen sesuai *homebase* dan NIDN kita, sehingga kita benar-benar memberdayakan dosen. Misalnya di Ekonomi Syariah, jadi kita memang benar murni dosen yang *homebase* NIDN-nya”.

“Kita wajibkan dosen untuk nulis kolaborasi bisa dengan mahasiswa, dosen dalam kampus, dan bahkan dosen kampus luar. Makanya kita ada reward penghargaan untuk dosen yang bisa publish artikel di beberapa jurnal. sehingga itu sebagai penyemangat dosen untuk produktif bidang karya ilmiah, karena memang dosen tanpa karya ilmiah tidak dapat dilihat kelebihanannya apa. Jadi memang benar-benar pengembangan dosen itu kita siapkan jauh-jauh hari seperti itu. Reward itu tentunya berdasarkan kemampuan yang ada di Yayasan. Kalau dosen bisa publikasi di jurnal, mendapat ganti biaya publikasi sebesar 50% sampai 75%. Kalau publikasi di jurnal terakreditasi nasional internasional kita ganti penuh nanti, bahkan kita kasih lebih misalnya kalau berbayar Rp 2,5

juta kita kasih 3 juta, dan efeknya sekarang fakultas sekarang berlomba-lomba dalam publikasi, maka sekarang dibatasi dan diseleksi”.¹

Pertanyaan : Bagaimana manajemen dosen IAI Syarifudin dalam penjaminan mutu lulusan?

“Ada dua model penerimaan dosen di IAIS melalui rekrutmen terbatas dan rekrutmen terbuka. rekrutmen ini biasanya dilakukan dengan brosur iklan yang di *share* baik di website atau jejaring sosial lainnya. Dalam proses rekrutmen IAIS itu lebih mendahulukan alumni baik itu alumni IAIS maupun alumni pondok Pesantren IAIS. Dengan menyesuaikan kualifikasi yang telah ditetapkan. Pemilihan prioritas alumni karena dirasa adaptasi dosen lebih mudah dan kemudian nilai-nilai yang ada di pesantren di sini tidak perlu dikenalkan lagi. Jadi tahapannya begitu ya rekrutmen terbatas dulu kalau sudah memang itu dirasa kurang baru mengadakan rekrutmen secara terbuka. Tujuan dari rekrutmen ini adalah untuk mencari yang terbaik untuk keberlangsungan pendidikan di IAIS.”

“Evaluasi yang dilakukan di IAIS berjenjang. Prodi selalu melakukan identifikasi terkait kinerja dosen dalam tri dharma. Perilaku dosen yang kurang baik dalam mengajar kurang memenuhi pertemuan dicatat dan juga memantau kinerja dosen dalam tri dharma dilakukan oleh kaprodi dan staf. Pengambilan keputusan akhir ketika ada permasalahan di yayasan, pada dasarnya permasalahan yang bisa diselesaikan sesuai tingkat permasalahan dilakukan kampus cukup di kampus”.

Informan : Dr. Muhammad Darwis, M.Pd.I. (Warek 3 IAIS)
Tanggal : 15 Juni 2024
Tempat : Virtual Zoom
Waktu : 09.00-10.00 WIB

Pertanyaan : Bagaimana manajemen dosen dalam mengembangkan mutu mahasiswa IAIS?

Jawaban :

“Memiliki mutu mahasiswa yang unggul menjadi harapan setiap perguruan tinggi, begitupun juga IAIS. Maka untuk mencapai itu kita harus bekerjasama dengan dosen. Kualitas dosen juga menentukan mahasiswa yang unggul. Setiap tahun IAIS merencanakan kegiatan-kegiatan yang mendukung pengembangan mutu mahasiswa diantaranya: Sharing karir, Magang di mitra kampus, KKN tematik, *academic writing* dan *research tool*, SOLID, kampus merdeka pejuang muda, dan kegiatan lainnya yang tujuannya adalah memberikan pengetahuan bagi mahasiswa dalam menyiapkan mutu lulusan.”

