

Model Manajemen Strategik Pengembangan Kinerja untuk Meningkatkan Produktivitas Dosen pada Perguruan Tinggi Swasta

Riwayat draf artikel
Diserahkan 14-11-2022
Direvisi 09-12-2022
Diterima 25-12-2022

Wati Irnawati
Ilmu Pemerintahan, STISIP Guna Nusantara, Indonesia
Email: watiirnawati@yahoo.com

ABSTRAK: Penelitian bertujuan untuk mendesain model manajemen strategik pengembangan kinerja institusi untuk meningkatkan produktivitas dosen pada perguruan tinggi swasta. Peneliti menerapkan pendekatan *Research and Development* (R&D) dengan desain penelitian *Four D Model* dengan 4 tahapan (*Define, Design, Develop dan Disseminate*). Penelitian dilakukan di Universitas Putra Indonesia (UNPI) Cianjur dengan informan adalah rektor, ketua LPPM, dekan, ketua program studi dan dosen. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, studi dokumendan FGD untuk dengan menguji data, menemukan makna data dan memposisikan data dalam konsep teori yang tepat. Hasil penelitian rata-rata persentase capaian untuk indikator manajemen stratejik pengembangan kinerja sebesar 75,70% menunjukkan bahwa manajemen stratejik pengembangan kinerja dosen sudah terlaksana dengan baik. Capaian tertinggi terdapat pada komponen perencanaan stratejik dengan persentase capaian sebesar 80,55%. Sementara tu capaian terendah adalah komponen tindak lanjut (67,73%). Model yang dikembangkan adalah model manajemen strategi pengembangan kinerja untuk meningkatkan produktivitas dosen pada perguruan tinggi swasta yang terdiri atas beberapa komponen model yang merupakan suatu kesatuan dan saling berkaitan satu sama lainnya.

Katakunci: kinerja dosen, manajemen strategik, produktivitas dosen

ABSTRACT: *The purpose of the study is to create a strategic management model for improving institutional performance at private tertiary institutions by increasing lecturer productivity. Researchers use the Four D Model research design with four stages and the Research and Development (R&D) strategy (Define, Design, Develop and Disseminate). The study was carried out at Universitas Putra Indonesia (UNPI) Cianjur, with the chancellor, head of the LPPM, dean, head of study program, and lecturer serving as informants. The collecting of data was done by observation, interviews, document studies, and focus group discussions (FGDs) in order to test the data, determine its meaning, and place the data in the appropriate theoretical frameworks. The study's findings indicate that strategic management for lecturer performance development has been successfully implemented because the average percentage of strategic management indicators for performance development achievement is 75.70%. With an achievement percentage of 80.55%, the strategic planning component had the highest success rate. The follow-up component, however, had the lowest success rate (67.73%). To boost lecturer productivity at private tertiary institutions, a performance development strategy management model that consists of a number of interconnected model components was designed.*

Keywords: *lecturer performance, strategic management, lecturer productivity*

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi swasta di Indonesia kini sedang menghadapi resiko yang jauh lebih besar karena harus melindungi reputasinya agar memiliki kemampuan agar tetap kompetitif. Di lain pihak, tuntutan dan harapan *stakeholder* yang begitu kuat menuntut agar perguruan tinggi swasta melakukan perubahan-perubahan dalam pengelolaan akademik yang dianggapnya sudah usang. Demikian pula

dengan keharusan meninjau kembali proses perencanaan strategik dan operasionalnya. Pimpinan perguruan tinggi swasta yang tidak memiliki “*sense of urgency*” akan perubahan, maka organisasi yang dipimpinnya tidak akan mampu beradaptasi dengan lingkungan, akhirnya akan mengalami kegagalan dalam mengelola. Diungkapkan oleh Kotter & Heskett (2016) bahwa jika “*sense of urgency*” diabaikan dalam perubahan akan perubahan akan gagal seperti terlalu cepat puas dengan apa yang telah dikerjakan.

Salah satu komponen penting pada perguruan tinggi adalah dosen (Nasir, dkk., 2020), sehingga kualitas dan mutu dosen dalam menjalankan tugasnya penting untuk dijaga dan terus ditingkatkan. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Ramli dan Jalinus (2013) bahwa keberadaan pendidik yang berkualitas merupakan syarat mutlak untuk menciptakan sistem pendidikan yang bermutu. Pengembangan profesionalisme dosen menjadi upaya yang penting dalam rangka peningkatan kualitas perguruan tinggi. Di Amerika Serikat, program pengembangan profesionalisme dosen mulai mendapat perhatian sejak pertengahan tahun 60-an yang dikenal dengan istilah *faculty development*. Program itu muncul setelah ditemukannya anomali pengajaran di perguruan tinggi telah berlangsung secara tidak efektif, bahkan terkadang diberikan tanpa kewenangan. Sebagian besar mahasiswa merasa resah disebabkan oleh pengajaran yang kurang baik, dan kepentingan mahasiswa telah diabaikan (Gillespie & Robertson, 2010).

Manajemen strategi pengembangan merupakan kebutuhan dan menjadi tantangan tersendiri, khususnya di masa yang serba kompetitif. Untuk mewujudkan semangat berkompetisi tersebut, melalui inovasi pengembangan organisasi dibutuhkan pengetahuan dan konsep yang strategis yang efektif untuk melakukan pengembangan sebagai bagian dari esensi perubahan. Peningkatan dan penguatan strategi, struktur dan proses yang mengarahkan pada efektivitas organisasi. Berdasarkan hasil survey di Universitas Putra Indonesia (UNPI) Cianjur, sebagai Universitas Swasta, UNPI masih harus mengejar standar dan memperbaiki manajemen universitas. Utamanya dalam pengelolaan tenaga pendidik. UNPI masih belum memiliki guru besar, dan masih sedikit yang sudah memiliki jabatan fungsional dosen. Total jumlah 42 dosen, hanya 15 orang yang sudah memiliki jabatan fungsional dosen (asisten ahli dan lektor).

Berdasarkan analisa, masalah tersebut disebabkan karena para dosen di UNPI masih belum optimal menjalankan tri dharma perguruan tinggi (bidang penelitian). Sejumlah dosen yang ada di Universitas Putra Indonesia, hanya sebagian kecil yang produktif dalam riset dan publikasi ilmiah. Selain itu, meningkatkan universitas berbasis riset juga masih menjadi kesulitan bagi perguruan tinggi yang masih kecil. Para dosen masih berusaha memenuhi tuntutan fakultas dan program studi. Hal tersebut membuat manajemennya tidak efisien dan membuat perguruan tinggi tidak siap untuk berbasis riset. Oleh karena itu, mereka membutuhkan perhatian lebih, misalnya dari pemerintah atau dari Kemenristek Dikti. Sementara itu, perguruan tinggi yang besar (berbadan hukum) sudah lebih siap untuk diarahkan menjadi universitas riset. Mereka bisa diarahkan untuk menggandeng industri besar dan menjalin kerjasama. Hal tersebut di atas

diperkuat oleh hasil penelitian yang Peleyeju dan Ojebiyi (2013) yang menyatakan bahwa pengelolaan perguruan tinggi harus menjamin penilaian kinerja dosen dilakukan secara menyeluruh dan berkelanjutan dalam upaya meningkatkan kualitas manajemen secara keseluruhan di perguruan tinggi. Bai, *et.al.* (2014) menyatakan bahwa evaluasi kinerja dosen merupakan tantangan serius bagi pengelola perguruan tinggi. Langen (2011) juga menyatakan bahwa evaluasi kinerja dosen bertujuan untuk mengembangkan pemahaman tentang praktik evaluasi sehingga para pengelola pendidikan tinggi bisa memastikan bahwa proses pembelajaran yang dilaksanakan dapat berjalan dengan baik.

Beberapa alasan di atas mendorong penulis untuk melakukan penelitian mengenai manajemen strategi universitas dengan fokus pada peningkatan kinerja dosen perguruan tinggi swasta terutama dibidang riset dan publikasi ilmiah. Adapun rumusan tujuan penelitian ini adalah untuk membuat sebuah model pengembangan kinerja dosen dalam meningkatkan produktivitasnya dalam menjalankan tridharma perguruan tinggi.

Kinerja Dosen

Setiap individu yang berada dalam suatu organisasi baik formal maupun informal, membutuhkan kinerja sebagai salah aspek penting yang wajib dimilikinya. Kinerja setiap individu merupakan konsep inti dalam psikologi kerja dan psikologi organisasi (Sonnentag & Frese, 2002). Secara sederhana, kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh setiap individu yang sangat berkaitan dengan ketercapaian tujuan yang telah direncanakan. Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau sekelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan selama periode tertentu dalam kerangka mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana Sonnentag & Frese (2002) menjelaskan bahwa setiap organisasi membutuhkan kinerja yang tinggi dari setiap individu agar organisasi mampu mencapai tujuan, memberikan layanan serta mencapai keunggulan bersaing.

Pa-alisbo (2017) menjelaskan bahwa *performance is equated with quality and excellence*. Kinerja dapat disamakan dengan kualitas dan keunggulan. Dalam satu defenisi dijelaskan bahwa *performance as "the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively, or negatively, to organizational goal accomplishment"* (Colquitt, LePine, & Wesson, 2013). Berdasarkan defenisi tersebut, dapat dipahami bahwa kinerja merupakan nilai dari serangkaian perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen Strategik

Penerapan manajemen strategik dalam dunia pendidikan menjadi *trend* dewasa ini berkaitan dengan standar kualitas pendidikan yang harus diakreditasi setiap waktu. Pengembangan perguruan tinggi selain harus menyiapkan rencana matang jangka panjang, juga setiap saat dalam jangka waktu tertentu menyiapkan rencana strategik. Dengan demikian pengembangan dosen sebagai sumber daya manusia utama dalam pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi perlu menerapkan

konsep manajemen strategik, sehingga program-program kegiatan yang akan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan para dosennya dan sesuai dengan visi dan misi yang ada di perguruan tinggi tersebut.

Manajemen strategik menurut David (2004) adalah *the development of a sustainable competitive position in which the firm's competitive provides continued success*. Banyak organisasi yang sukses secara konsisten berkinerja lebih baik daripada pesaing mereka terutama karena mereka telah menerapkan manajemen strategis (Moindi, Changeiywo, & Sang, 2016). Ansoff dan Donnell (1990), menjelaskan bahwa pendekatan manajemen strategik yaitu dengan menganalisis bagian-bagian yang dinamakan formulasi strategi, dan proses formulasi itu kemudian dirumuskan bersama yang disebut dengan perencanaan strategis. Pendekatan strategis terdiri dari: 1) memposisikan perusahaan melalui strategi dan perencanaan kemampuan; 2) tanggapan isu-isu strategis yang dikeluarkan manajemen; dan 3) manajemen yang sistematis selama implementasi strategis. Nawawi (2007) mengemukakan model manajemen strategik memerlukan dua fase besar yang masing-masing memerlukan dua tahapan, yaitu formulasi strategi dan implementasi strategi. Formulasi strategi mencakup penetapan misi organisasi, asesmen lingkungan (internal dan eksternal), menetapkan arah dan sasaran (penentuan tujuan), dan menentukan strategi. Sedang implementasi strategi terdiri dari menggerakkan strategi, melakukan evaluasi strategik, dan kontrol strategik. Formulasi strategi dapat dilihat pada Gambar berikut:



Gambar 1. Model Manajemen Strategik

Perumusan visi dan misi dilakukan lebih dahulu dengan mengasesmen lingkungan, yaitu apa sebenarnya kebutuhan lingkungan (*stakeholder*) yang perlu disiapkan oleh sekolah. Kemudian dari penentuan visi dan misi ini dirumuskan tujuan khusus baik dalam latar sekolah, program studi atau keahlian, maupun pada latar mata pelajaran, yang kemudian disusun strategi pencapaian melalui sejumlah program sebagai aktivitas strategi. Dalam proses pelaksanaan aktivitas strategi perlu dilakukan evaluasi dan pengendalian strategi agar konsisten dalam mencapai tujuan tetap terjaga, tidak menyimpang dari visi dan misi yang telah ditetapkan.

Produktivitas Dosen

Setiap organisasi selalu berusaha agar karyawan bisa berprestasi dalam bentuk memberikan produktivitas kerja yang maksimal. Produktivitas kerja

karyawan bagi suatu organisasi sangatlah penting sebagai alat pengukur keberhasilan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Karena semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dalam organisasi, berarti tujuan akan tercapai dan produktivitas meningkat. Begitu juga pada perguruan tinggi, ketika produktivitas dosen semakin tinggi, berarti perguruan tinggi semakin tercapainya tujuan perguruan tinggi. Produktivitas dapat diukur dalam uang atau fisik. Dalam istilah klasik, produktivitas dapat diartikan sebagai keluaran fisik per unit waktu kerja. Jadi, ketika kita berbicara tentang produktivitas yang lebih tinggi, ini memungkinkan kita untuk mengevaluasi jumlah produk yang telah diproduksi oleh pekerja dengan masukan yang tersedia bagi para pekerja.

Produktivitas merupakan hasil dari sebuah efektivitas dan efisiensi, hal ini diungkapkan oleh Paul (1978: 7) *to determine productivity as a combination of effectiveness and efficiency. To determine productivity one must ask both whether a desired result was achieved (the effectiveness question) and what resources were consumed to achieve it (efficiency question)*. Menurut Nasir, dkk. (2020) peningkatan produktivitas dapat dicapai dengan sekecil-kecilnya segala macam biaya termasuk dalam memanfaatkan sumber daya manusia (*do the right thing*) dan meningkatkan keluaran sebesar-besarnya (*do the thing right*). Dengan kata lain bahwa produktivitas merupakan pencerminan dari tingkat efisiensi dan efektivitas kerja secara total.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian dan pengembangan atau *Research and Development (R&D)* (Borg & Gall, 2010). Model pengembangan dalam penelitian ini melalui tahap model konseptual, model teoretik, model hipotetik, dan model final (Tabel 1). Pengembangan model pada penelitian ini disebut sebagai *Quality Improvement Program* dengan kegiatan FGD (*Focus Group Discussion*). Model yang digunakan adalah pengembangan model 4-D (Gambar 2). Model pengembangan 4-D (Four D) merupakan model pengembangan perangkat pembelajaran. Model ini dikembangkan oleh Thiagarajan, *at all*, (1974). Model pengembangan 4D terdiri atas 4 tahap utama yaitu: *define* (pendefinisian), *design* (perancangan), *develop* (pengembangan) dan *disseminate* (penyebaran).

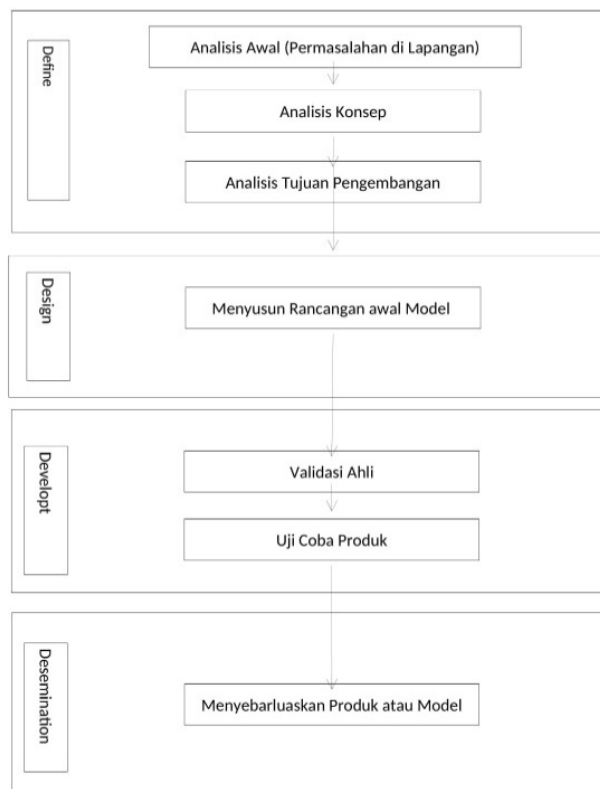
Tabel 1. Tahapan Model Analisa

Tahapan	Deksripsi	Sub Tahapan
Tahap pendefinisian (<i>define</i>)	Kegiatan yang dilakukan pada tahap ini yaitu menentukan dan mendefinisikan kebutuhan-kebutuhan di dalam proses pengembangan kinerja dosen serta berbagai informasi yang berkaitan dengan	1. Analisis Awal. Analisis awal dilakukan untuk mengetahui permasalahan dasar terkait dengan kinerja dosen dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi. Dalam tahapan ini, dikemukakan fakta-fakta terkait dengan kondisi <i>real</i> dosen di lapangan sehingga dapat ditentukan langkah awal dalam

	produk yang akan dikembangkan.	<p>pengembangan kinerja dosen yang sesuai dengan kebutuhan.</p> <ol style="list-style-type: none">2. Analisis konsep. Analisis konsep bertujuan untuk menentukan isi materi dalam pengembangan kinerja dosen yang akan dikembangkan.3. Analisis Tujuan Pengembangan. Analisis tujuan pengembangan dilakukan untuk menentukan indikator keberhasilan atau peningkatan kinerja dosen dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi.
Tahap perancangan (<i>design</i>)	Setelah menemukan permasalahan yang diperoleh berdasarkan temuan penelitian, selanjutnya dilakukan tahap perancangan. pada tahap ini, model pengembangan kinerja dosen dirancang sehingga dapat diimplementasikan. Pada tahapan ini, dirancang sebuah model pengembangan kinerja dosen dengan mendapatkan masukan dari pembimbing.	Dalam tahapan ini, rancangan model pengembangan kinerja dosen merupakan sebuah draft awal model.
Tahap pengembangan (<i>develop</i>)	Tahap ini menghasilkan model pengembangan kinerja dosen yang sudah direvisi berdasarkan masukan ahli dan uji coba	<ol style="list-style-type: none">1. Validasi Ahli. Validasi ahli ini berfungsi untuk memvalidasi konten dalam rancangan model pengembangan kinerja dosen sebelum dilakukan uji coba dan hasil validasi akan digunakan untuk melakukan revisi produk awal. Model pengembangan kinerja dosen yang telah disusun kemudian akan dinilai oleh dosen ahli sehingga dapat diketahui apakah model tersebut layak diterapkan atau tidak. Hasil dari validasi ini digunakan sebagai

		<p>bahan perbaikan untuk kesempurnaan model yang dikembangkan. Setelah draf I divalidasi dan direvisi, maka dihasilkan draf II. Draft II selanjutnya akan diujikan di lapangan dalam tahap uji coba lapangan terbatas.</p> <p>2. Uji coba produk. Setelah model pengembangan kinerja dosen di validasi oleh ahli, kemudian model tersebut diujicobakan di lapangan.</p>
Tahap diseminasi (<i>disseminate</i>)	Setelah uji coba model diterapkan, maka tahapan selanjutnya adalah tahap diseminasi.	Menyebarkan luaskan model

Adapun secara bagan, desain penelitian dengan jenis 4D ini dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 2. Prosedur Pengembangan Model

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang disajikan dalam bagian ini adalah pemaknaan data lapangan. Untuk penelitian kuantitatif, perhitungan statistik dan proses pengujian hipotesis tidak perlu disajikan, hanya hasil analisis dan hasil pengujian hipotesis saja yang perlu dilaporkan. Sedangkan penelitian kualitatif, bagian hasil memuat bagian-bagian rinci dalam bentuk sub topik-sub topik yang berkaitan langsung dengan fokus penelitian. Penelitian dan pengembangan ini bertujuan untuk menghasilkan model atau desain program pengembangan kinerja agar dosen dapat menjalankan tridharma yang dapat dilakukan secara terintegrasi dan simultan. Selain itu, dengan penerapan model ini, dosen dapat meningkatkan kemampuan dosen dalam teknologi informasi dan komitmen profesional di lingkungan UNPI.

Desain program yang dikembangkan, dinyatakan layak digunakan berdasarkan validasi oleh ahli materi, validasi ahli kurikulum, dan hasil uji coba oleh dosen dan pimpinan serta tanggapan dosen. Penelitian pengembangan ini mengacu pada model pengembangan Thiagarajan, yaitu a) tahap pendefinisian (*define*); b) tahap perancangan (*design*); c) tahap pengembangan (*develop*); dan d) tahap desiminasi (*dissemination*).

Pendefinisian

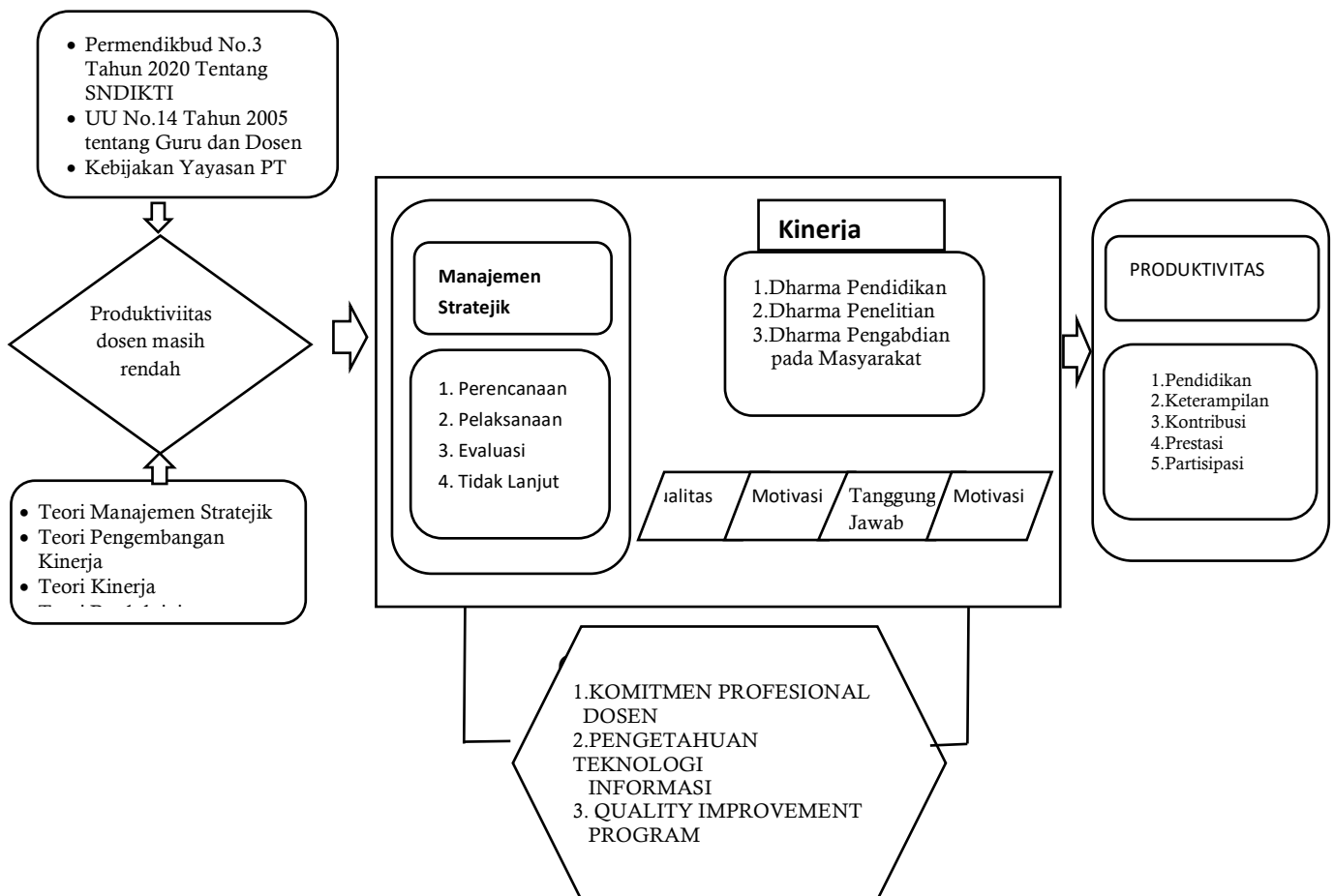
Pada tahap ini dilakukan pengumpulan informasi mengenai penyelenggaraan program peningkatan kualitas yang sarannya peningkatan kualitas dosen universitas swasta di Kabupaten Cianjur. Dilakukan kajian literatur, kurikulum/kompetensi, hasil penelitian, praktik baik di berbagai tempat untuk memotret penyelenggaraan tri dharma perguruan tinggi. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung pada universitas swasta yang ada di kabupaten Cianjur yaitu UNPI. Dikaji praktik model pada PTS tersebut. Pengumpulan data dalam rangka mendapatkan data empirik tentang pelaksanaan tri dharma perguruan. Data dipergunakan untuk menyusun desain model penyelenggaraan yang dikembangkan. Data empirik dikumpulkan dari dosen PTS di Cianjur.

Berdasarkan hasil survey awal di Universitas Putra Indonesia (UNPI) Cianjur. Sebagai universitas swasta, UNPI masih harus mengejar standar dan memperbaiki manajemen universitas terutama dalam hal tenaga pendidik, di UNPI Cianjur masih belum memiliki Guru Besar, dan masih sangat sedikit yang sudah memiliki jabatan fungsional dosen. Dari 42 dosen tetap hanya 15 orang yang sudah memiliki jabatan fungsional dosen itupun baru asisten ahli dan lektor. Masalah tersebut disebabkan karena para dosen di Universitas Putra Indonesia masih belum optimal menjalankan tridharma perguruan tinggi terutama dalam bidang penelitian. Dari Sejumlah dosen yang ada di UNPI, baru sebagian kecil saja yang produktif dalam riset dan publikasi ilmiah. Dari tingkat pendidikan masih banyak dosen yang berkualifikasi magister dan baru satu orang dosen yang berkualifikasi doktor. Sebagian besar dosen tetap yang ada di UNPI masih belum memiliki sertikat pendidik. Dari 44 dosen tetap UNPI, yang telah memiliki baru sebanyak 8

orang. Dalam hal penelitian dosen UNPI terkait dengan mempublikasi hasil penelitian pada jurnal nasional bereputasi masih belum optimal dilakukan bahkan untuk mempublikasi hasil penelitian pada jurnal internasional terindeks masih kurang dilaksanakan. Reliata ini menunjukkan bahwa kinerja dosen dalam melaksanakan dharma penelitian masih belum mencapai target yang telah ditetapkan.

Tahap Perancangan

Berikut ini merupakan pendesainan model manajemen strategi pengembangan kinerja dosen yang dilakukan dalam guna meningkatkan produktivitas dosen pada perguruan tinggi. Model yang didesain ini berlandaskan pada analisis terhadap hasil penelitian yang telah dilakukan yang didukung dengan pengkajian terhadap berbagai macam teori relevan yang terkait dengan topik penelitian ini. Model yang dirancang dalam penelitian ini adalah model manajemen strategi pengembangan kinerja untuk meningkatkan produktivitas dosen pada perguruan tinggi swasta (Gambar 3).

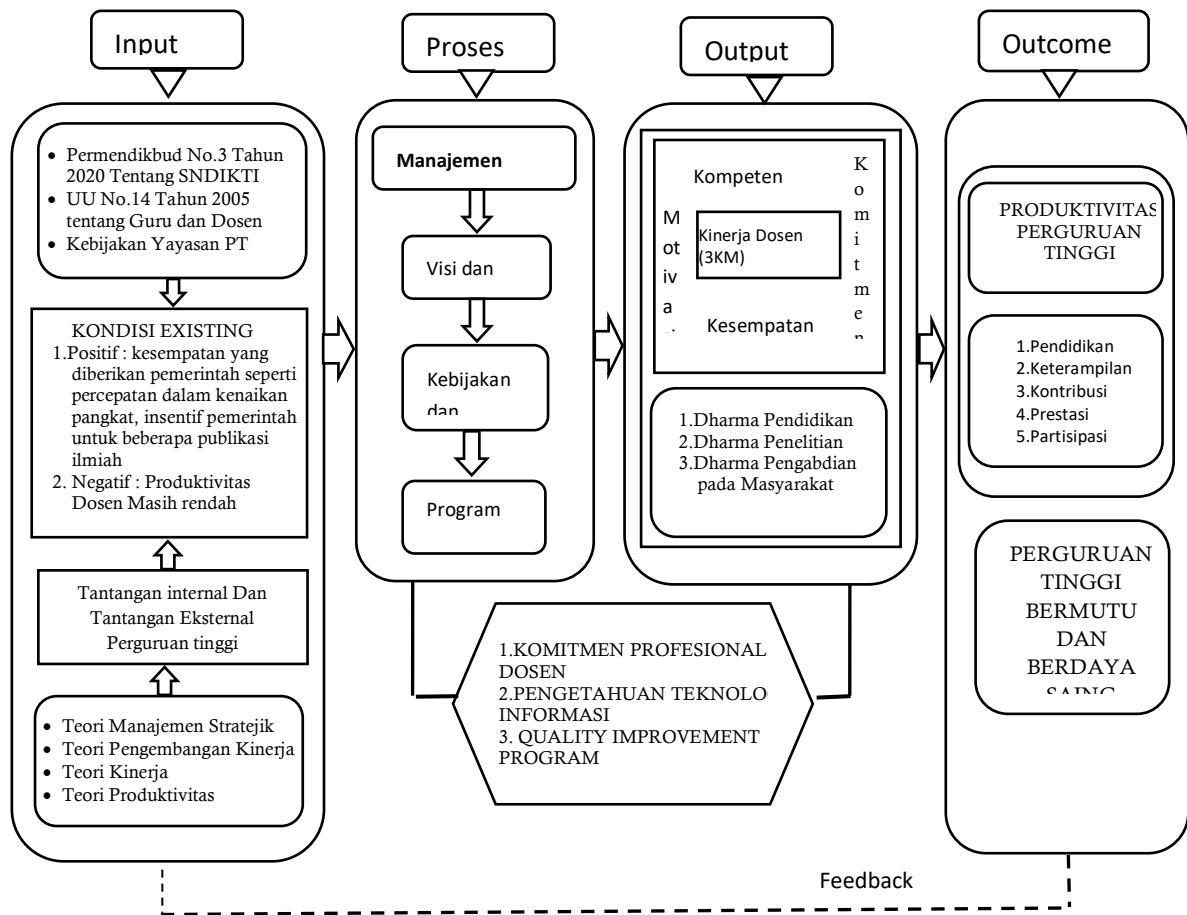


Gambar 3. Model Manajemen Strategi Pengembangan Kinerja untuk Meningkatkan Produktivitas Dosen pada Perguruan Tinggi Swasta

Model ini merupakan rancangan awal yang akan di validasi oleh tim ahli melalui *Focus Group Discussion* (FGD) yang terdiri dari tim ahli dan praktisi perguruan tinggi. Hasil dari FGD untuk memperbaiki kelayakan model ini.

Tahap Pengembangan

Tahapan pengembangan ini merupakan tahapan ketiga yang dilaksanakan dalam penelitian dengan menggunakan menggunakan *Four-D Model*. Tahapan pengembangan ini bertujuan untuk menghasilkan sebuah model yang sudah direvisi dengan berdasarkan saran atau masukan dari para ahli terkait. Pada tahapan pengembangan ini, beberapa bentuk kegiatan yang dilakukan yaitu melaksanakan *Focus Group Discussion* sebagai salah satu kegiatan guna mensosialisasikan desain awal model yang telah dirancang dan sebagai tahapan dalam menghimpun masukan untuk mengevaluasi rancangan model. *Focus Group Discussion* dilakukan pada hari Sabtu, tanggal 21 November 2020 yang dilakukan secara daring melalui aplikasi Zoom Meeting. Dalam pelaksanaan FGD ini, dihadiri oleh promotor, ko-promotor, anggota promotor disertai serta civitas akademik UNPI yang menjadi responden penelitian yang terdiri dari perwakilan dosen dari setiap program studi, ketua program studi, ketua LPM, ketua LPPM. Berdasarkan masukan dari para pendapat ahli diatas, maka model direvisi sesuai dengan masukan yang diberikan. Selain itu, secara keseluruhan, data yang disajikan oleh peneliti sudah valid serta sepakat dengan model yang telah dirancang.



Gambar 4. Model Akhir Manajemen Strategi Pengembangan Kinerja untuk Meningkatkan Produktivitas Dosen pada Perguruan Tinggi Swasta

Tahap Desiminasi

Tahap desiminasi berisi kegiatan menyebarluaskan produk yang sudah teruji untuk dimanfaatkan orang lain. Pada tahap awal penyebaran produk ini melalui jurnal ini dengan harapan dapat memberikan masukan kepada pembaca khususnya praktisi perguruan tinggi yang ingin meningkatkan produktivitas dosen.

Pembahasan

Pengembangan sumber daya manusia (dosen) merupakan sebuah proses pengembangan keahlian manusia melalui pelatihan dan pengembangan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja (Swanson, 1995). Secara kategoris, dalam bidang pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang tujuan utamanya adalah meningkatkan efisiensi organisasi dengan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian teknologi individu memiliki implikasi yang signifikan. Evans (2002) menyatakan bahwa pengembangan kinerja guru bertujuan untuk menyebarkan informasi dan gagasan untuk meningkatkan kinerja guru. Pengembangan kinerja guru juga dapat menyediakan forum diskusi tentang masa depan profesi guru dan sifat mengajar sebagai pekerjaan. Maka dari itu, pengembangan dosen merupakan hal yang harus dilakukan oleh UNPI mengingat pengembangan dosen akan dapat meningkatkan kinerja dosen dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

Manajemen stratejik dalam pengembangan kinerja dosen merupakan salah satu kegiatan manajemen yang wajib dilakukan oleh tiap tiap perguruan tinggi agar dapat meningkatkan performa dosen sebagai sumber daya utama pendidikan tinggi. Manajemen stratejik dalam pengembangan kinerja dosen yang optimal sangat diperlukan agar setiap program dan kegiatan yang dilakukan dalam rangka pengembangan kinerja dosen dapat dilaksanakan sesuai dengan harapan. Secara rata-rata, berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa perolehan hasil untuk manajemen stratejik pengembangan kinerja dosen berada pada kriteria baik. Adapun persentase capaian nya menunjukkan angka 75,70% yang menunjukkan bahwa secara umum aspek-aspek yang dilakukan dalam rangka melaksanakan manajemen stratejik pengembangan kinerja dosen telah dilakukan dengan baik. Akan tetapi, pada beberapa aspek masih terdapat hal-hal yang perlu ditingkat. Pada dasarnya, menyusun dan melakukan manajemen stratejik dalam rangka pengembangan kinerja dosen merupakan salah satu langkah nyata bagi setiap perguruan tinggi untuk dapat meningkatkan kinerja dosen.

Perencanaan merupakan langkah pertama yang harus dilakukan dalam setiap aktivitas manajemen termasuk dalam manajemen stratejik. Perencanaan stratejik merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh sebuah organisasi dalam rangka menentukan strategi, atau arah organisasi, dan membuat keputusan dalam mengalokasikan sumber daya organisasi untuk mencapai sebuah tujuan. Perencanaan strategis juga dapat dijadikan sebagai salah satu mekanisme untuk mengontrol dan memandu implementasi sebuah strategi. Perencanaan strategis merupakan suatu upaya dan proses yang penting dalam memfasilitasi pengembangan sekolah yang berkelanjutan (Myende & Bhengu, 2015; Yaakob

et.al, 2019) serta untuk memungkinkan menghubungkan tujuan organisasi dan kegiatan kelembagaan (Wolf dan Floyd 2013) yang kemudian mengarah pada desain rencana strategis (Cheng, 2013). Merujuk pada hal tersebut, maka perencanaan strategi dalam rangka melakukan pengembangan kinerja dosen menjadi salah satu proses yang sangat penting untuk memfasilitasi pengembangan kinerja dosen yang berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian tentang perencanaan stratejik pengembangan kinerja dosen yang dilakukan oleh Universitas Putra Indonesia (UNPI) Cianjur, diperoleh hasil bahwa perencanaan stratejik sudah dilakukan oleh UNPI. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa persentase capaian dalam hal perencanaan stratejik adalah 80,55%. Persentase capaian tersebut menunjukkan bahwa perencanaan stratejik sudah terlaksana dengan baik. Hal ini juga didasarkan pada hasil pertanyaan terbuka yang diberikan kepada informan penelitian bahwa proses perencanaan stratejik telah dilakukan dengan baik oleh UNPI. Dalam proses perencanaan tersebut, semua unsur pimpinan yayasan, universitas, fakultas, prodi, dosen, mahasiswa, stakeholder dilibatkan. Sebagaimana yang dilakukan ditingkat fakultas, proses perumusan visi dan misi dilakukan dengan melibatkan seluruh dosen, alumni, stakeholders dan mahasiswa sehingga mendapatkan sudut pandang yang komprehensif. Karena pada dasarnya, peran aktif seluruh civitas akademik perguruan tinggi dalam penyusunan rencana stratejik adalah modal bagi perguruan tinggi untuk menyusun sebuah perencanaan yang baik. Sebuah visi akan terwujud dengan sempurna jika adanya perencanaan yang baik serta peran aktif seluruh pihak sekolah (perguruan tinggi). Sebelum melakukan sebuah program pengembangan kinerja dosen, UNPI telah melakukan dan telah menyusun perencanaan pengembangan kinerja dosen dengan berpedoman pada visi dan misi UNPI. Rumusan visi dan misi tersebut disusun dengan berdasarkan hasil kajian, analisis dan evaluasi yang mendalam terhadap kondisi internal dan eksternal UNPI.

Dalam menganalisis lingkungan internal sebagai upaya pengembangan kinerja dosen adalah dengan mengadakan rapat kerja/koordinasi setiap minggu antara rektorat dengan fakultas dan prodi. Terkait dengan perencanaan pengembangan kinerja dosen, masukan dari mahasiswa yang diperoleh dari penyebaran angket setiap akhir semester juga dijadikan sebagai dasar untuk rencana pengembangan kinerja dosen dalam proses pembelajaran. Selanjutnya, dalam peningkatan kinerja dosen, tentu diperlukan sejumlah program peningkatan kinerja. Dalam hal ini, UNPI memiliki program unggulan yang dirancang untuk mengembangkan kinerja dosen yaitu meningkatkan produktivitas dosen dalam pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi, seperti meningkatkan kualifikasi akademik dosen, mendorong untuk lebih produktif dalam meneliti dan mendorong untuk mengikuti kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Seperti yang dilakukan dalam suatu fakultas bahwa program unggulan yang dilakukan adalah dengan memberikan kesempatan kepada dosen untuk melanjutkan studi lanjut dan mengurus jabatan fungsional.

Visi dan misi harus disusun secara bersama-sama. Seperti yang dilakukan UNPI, UNPI telah menyusun perencanaan stratejik dengan melakukan analisis

terhadap lingkungan internal dan eksternal UNPI. UNPI menyusun perencanaan tersebut dengan melibatkan seluruh stakeholdernya. Perencanaan strategis dianggap sebagai cara yang efektif untuk implementasi strategi. Perencanaan strategis terlibat dalam proses persiapan strategi, mendukung implementasi dan mengembangkan strategi menjadi rencana strategis terperinci, yang merupakan bagian dari implementasi strategi. Perencanaan strategis juga mengoordinasikan proses pengembangan rencana strategis di tingkat hierarki yang lebih rendah (Papula & Papulová, 2009). Boynton, dkk. (2002) menunjukkan bahwa semua pemangku kepentingan yang terkena dampak rencana strategis harus dilibatkan dalam diskusi dan rencana tersebut harus dibuat tersedia untuk semua pihak yang berkepentingan sebelum pelaksanaannya. Oleh karena itu, hasil dari perencanaan strategis yang telah dilakukan untuk mengembangkan kinerja dosen ini diharapkan mampu menjadikan dasar perencanaan untuk pengembangan kinerja dosen di perguruan tinggi.

Pelaksanaan Stratejik

Segala bentuk perencanaan yang telah disusun oleh sebuah organisasi termasuk dalam lembaga pendidikan tinggi, tentu perlu dilaksanakan sesuai dengan rencana. Rencana yang telah dibuat harus diimplementasikan agar rencana tersebut tidak hanya menjadi sebuah wacana dalam organisasi. Implementasi atau pelaksanaan stratejik pada dasarnya harus dilakukan sesuai dengan rencana stratejik yang telah disusun. Hunger dan Wheelen (2003,) memberikan definisi bahwa implementasi stratejik adalah sejumlah total aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan stratejik. Implementasi stratejik merupakan proses berbagai strategi dan kebijakan berubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Berdasarkan hasil penelitian tentang pelaksanaan stratejik pengembangan kinerja dosen yang dilakukan oleh Universitas Putra Indonesia (UNPI) Cianjur, diperoleh hasil bahwa pelaksanaan stratejik sudah dilakukan oleh UNPI. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa persentase capaian dalam hal perencanaan stratejik adalah 76,97%. Capaian ini memberikan makna bahwa pelaksanaan stratejik telah terlaksana dengan baik. Sebagaimana Allison dan Kaye (2005) mendukung pernyataan ini bahwa “ *The implementation of the strategic plan should be on identifying the changes — the skills needs, systems and structures, and organization culture change. The strategic plan must be converted into an annual operating.*

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh informasi bahwa pelaksanaan stratejik sudah berada pada persentase capaian sebesar 76,97%. Capaian ini memberikan makna bahwa pelaksanaan stratejik telah terlaksana dengan baik. Hal ini juga berdasarkan pertanyaan terbuka yang diberikan kepada informan penelitian diperoleh informasi bahwa pelaksanaan pengembangan kinerja dosen telah dilakukan dengan baik oleh UNPI. Selain itu, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa belum seluruh dosen yang mengembangkan kinerjanya. Maka dari itu, upaya yang dilakukan UNPI adalah dengan mengikutsertakan dosen dalam berbagai kegiatan yang relevan keilmuan

mereka. UNPI juga menyediakan sumber daya pendukung bagi pengembangan kinerja dosen. Dalam hal ini, sumber daya yang digunakan UNPI untuk meningkatkan kinerja dosen antara lain dengan Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT), membangun komunikasi dengan stakeholder terkait seperti LLDIKTI dan Kemendikbud.

Pelaksanaan sebuah program harus menjadikan perencanaan yang telah dilakukan sebagai pedoman dan panduan pelaksanaannya. Pelaksanaan sebuah kegiatan harus didukung dengan adanya kebijakan sehingga terdapat sebuah ketentuan yang mengikat dan pengembangan kinerja dosen dapat dilakukan secara simultan.

Evaluasi Strategik

Evaluasi dalam setiap program kegiatan yang dilakukan oleh sebuah organisasi khususnya dalam rangka mengimplementasikan program pengembangan kinerja dosen merupakan hal wajib dilaksanakan dan tidak dapat dipisahkan dari program pengembangan kinerja secara keseluruhan. Melalui evaluasi strategik, setiap lembaga pendidikan tinggi dapat mengukur sampai sejauh mana program dan kegiatan pengembangan kinerja dosen yang telah dilakukan dapat terlaksana sesuai dengan tujuan. Berdasarkan hasil penelitian tentang evaluasi strategik pengembangan kinerja dosen yang dilakukan oleh Universitas Putra Indonesia (UNPI) Cianjur, diperoleh hasil bahwa evaluasi strategik pengembangan kinerja dosen sudah dilakukan oleh UNPI. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa persentase capaian dalam hal evaluasi strategik pengembangan kinerja dosen adalah 77,58%. Persentase capaian evaluasi strategik yang berada pada angka 77,58% menunjukkan bahwa evaluasi strategik pengembangan kinerja dosen UNPI Cianjur sudah terlaksana dengan baik. Melalui pelaksanaan evaluasi strategi pengembangan dosen, dapat diketahui bahwa apakah program pengembangan kinerja dosen apakah sudah mampu mencapai tujuan yang ditetapkan atau belum. Sebab, evaluasi dapat didefinisikan secara sederhana sebagai penentuan nilai suatu barang (Worthen, Sanders, & Fitzpatrick, 1997). Selanjutnya, berdasarkan pertanyaan terbuka yang diberikan kepada informan penelitian diperoleh informasi bahwa evaluasi pengembangan kinerja dosen telah dilakukan dengan baik oleh UNPI. Bentuk evaluasi yang dilakukan UNPI untuk memonitor perencanaan manajemen strategic pengembangan kinerja dosen adalah dengan melaksanakan SPMI, Akreditasi oleh BAN PT, dan Monev yang dilakukan oleh LLDIKTI. Selanjutnya, berdasarkan hasil penelitian diperoleh informasi bahwa permasalahan yang sering ditemui berdasarkan hasil evaluasi adalah lemah dalam hal publikasi ilmiah dan masih banyak dosen yang belum mengajukan kepangkatan dosen.

Evaluasi merupakan kegiatan yang harus dilakukan agar dapat menentukan kelebihan dan kelemahan atas sesuatu hal. Begitu juga dengan pengembangan kinerja dosen. Melalui evaluasi, kita dapat menentukan kelemahan dan kelebihan yang ditemui terkait dengan pengembangan kinerja dosen. Evaluasi harus dilakukan secara berkala agar proses peningkatan juga dapat dilakukan secara berkelanjutan. Sebagaimana yang dijelaskan oleh seorang ahli

bahwa konsep evaluasi sebagai suatu proses dalam arti secara sempit didefinisikan sebagai fase periksa atau pengukuran dalam sistem jaminan kualitas (Hofman, 2009). Fase akhir atau “evaluasi” harus melibatkan evaluasi keberhasilan atau kegagalan program. Misalnya, jika program tidak mencapai tujuannya, maka harus dirancang ulang (Motwani & Kumar, 1997).

Tindak Lanjut Strategik

Dalam melaksanakan program pengembangan kinerja dosen, Manajemen mutu layanan sekolah tidak akan mengalami peningkatan yang signifikan apabila tahapan tindak lanjut tidak dilakukan oleh sekolah. Tahapan tindak lanjut mutu menjadi siklus penting berikutnya dalam sebuah manajemen mutu sekolah karena melalui tindak lanjut ini setiap sekolah mampu menentukan rencana perbaikan untuk program dan layanan selanjutnya yang akan diberikan kepada pelanggan pendidikan. Dahlgaard (2005) menjelaskan lebih lanjut bahwa tindak lanjut adalah sebuah proses untuk memulai inisiatif yang baru dengan menetapkan tujuan baru dan menyelesaikan proses peningkatan kepada pihak yang terkait dengan meningkatkan kualitas, serta juga mendapatkan informasi tentang kemajuan dan kesuksesan yang selanjutnya akan dicapai. Berdasarkan hasil penelitian tentang tindak lanjut pengembangan kinerja dosen yang dilakukan oleh Universitas Putra Indonesia (UNPI) Cianjur, diperoleh hasil bahwa tindak lanjut pengembangan kinerja dosen sudah dilakukan oleh UNPI namun masih belum terlaksana secara optimal. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa persentase capaian dalam hal tindak lanjut pengembangan kinerja dosen adalah 67,73%. persentase capaian tindak lanjut strategik yang berada pada angka 67,73% menunjukkan bahwa tindak lanjut strategik pengembangan kinerja dosen UNPI Cianjur sudah dilaksanakan akan tetapi masih berada pada kategori cukup.

Berdasarkan pertanyaan terbuka yang diberikan kepada informan penelitian diperoleh informasi bahwa kegiatan tindak lanjut dalam rangka manajemen strategik masih belum optimal dilakukan oleh UNPI. Dalam hal ini, UNPI masih belum optimal dalam hal melakukan analisis terhadap hasil evaluasi. Selain itu, tindak lanjut juga belum dijadikan sebagai dasar dalam pengembangan kinerja dosen selanjutnya. Meskipun demikian, UNI tetap terus berproses untuk meningkatkan kinerja dosen secara bertahap dan berkelanjutan.

SIMPULAN

Manajemen strategi pengembangan kinerja untuk meningkatkan produktivitas dosen merupakan sebuah temuan baru yang belum pernah ada sebelumnya. Dalam desain ini, komponen manajemen strategik merupakan aspek utama dan paling penting dalam peningkatan kinerja dosen yang harus dilandasi dengan komitmen profesional, pengetahuan teknologi informasi dan *quality improvement program*. Hal didasarkan pada asumsi, apabila manajemen strategik dilakukan secara optimal dengan adanya komitmen profesional, pengetahuan TIK dan dilakukan dengan menerapkan *quality improvement program* maka peningkatan kinerja dosen dapat dilakuka dengan lebih optimal sehingga produktivitas dosen dan perguruan tinggi juga bisa ditingkatkan.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang terlibat dalam melakukan pengumpulan data dan penulisan artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Allison, M., & Kaye, J. (2005). *Perencanaan Strategis: Bagi Organisasi Nirlaba*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Ansolf, I. & McDonnell, H. (1990). *Im-planting Strategic Management, Se-cond Edition*. Prentice Hall International Ltd.
- Bai, S., Rajput, Q., Hussain, S., & Khoja, S.A. (2014). Faculty Performance Evaluation System: An Ontological Approach. *Proceeding of IEEE/ACS International Conference on Computer System and Application, AICCSA, Vol. 2014*. <https://www.semanticscholar.org>. Diakses Tanggal 23 Mei 2018
- Borg, W.R. & Gall, M.D. Gall. (2010). *Applying Educational Research ;, sixth Edition*. Pearson Education, New York: Longman.
- Boynton, William C, Johnson., Raymond N. and Kell, Walter G. (2001). "Modern Auditing", Edisi Ketujuh, Jilid 2. Erlangga: Jakarta.
- Cheng, E. (2013). Applying knowledge management for school strategic planning. *KEDI Journal of Educational Policy*, 10(2): 339-356.
- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2013). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace (4th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill, Companies, Inc.
- David F. R. (2004). *Strategic Management : Manajemen Strategi Konsep*, Edisi Kesembilan. Jakarta: Penerbit Indeks.
- Evans, L. (2002). What is Teacher Development?. *Oxford Review of Education*, 28(1), 123–137. doi:10.1080/03054980120113670
- Gillespie, Kay J., & Robertson, Douglas L., (2010). *A Guide to Faculty Development*. San Fransisco: The Jossey-Bass Publisher.
- Hazelkorn, E. (2015). Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence. Dordrecht: Springer.10.1057/9781137446671
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. (2003). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hoffman, M. L. (2009). *Empathy and Moral Development: Implications for Caring Andjustice*. New York: Cambridge University Press
- Kedzior, M., & Fifield, S. (2004). Teacher professional development. *Education Policy Brief*, 15. 1-6.
- Kotter, John P., Heskett, James L., (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Langen, J. M., (2011). Evaluation od Adjunct Facultyin Higher Education Institutions. *Assessment and Evaluation in Higher Education, Vol. 36, No. 2*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs>. Diakses Tanggal 23 Mei 2018
- Middle States Commission on Higher Education. (2002). *Best practices in outcomes assessment*. 3624 Market Street, Philadelphia, PA 19104; Phone: 215-662-5606; Fax: 215-662-5501,

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA : Sage Publication. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.
- Moindi, R. C., Changeiywo, J. M., & Sang, A. K. (2016). Effects of Principals' Team Work Capabilities on the Adoption of Strategic Management in Public Secondary Schools in Baringo County, Kenya. *Journal of Education and Practice*, 7(36), 9-15.
- Myende, P. E., & Bhengu, T. (2015). Involvement of heads of departments in strategic planning in schools in the Pinetown District. *Africa Education Review*, 12(4), 632–646. doi:10.1080/18146627.2015.1112152.
- Nasir, S.Pd., M. P., Dr. Adam, M. P., Rahmawati, M, S.Pd., M. P., Arfin, S.Pd., M. P., Dra. Mujiati, M. S., & Titin Rahmiatin, S.Pd., M. P . (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan dan Retensi SDM di Perguruan Tinggi Swasta (Teori dan Praktek)*. Alfabeta: Bandung.
- Nawawi, H. (2007). *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gadjah Mada Press.
- Paul, Mali. (1978). *Improving Total Productivity, MBO Strategies For Bussines, Government and Not For Profit Organizations*, John Wiley & Sons, New York.
- Pa-alisbo, M. A. C. (2017). The 21st Century Skills and Job Performance of Teachers. *Online Submission*, 8(32), 7-12.
- Papula, J. , & Papulová, Z. (2009). *Strategický manažment teoretické východiská alebo jadro vedomostí*. Bratislava: Kartprint.
- Peleyeju, J. O., & Ojebiyi, O. A., (2013). Lecturer's Performance Appraisal and Total Quality Management of Public Universitites in South-Western Nigeria. *British Journal of Education*, Vol. 1, No. 2. <http://www.eajournals.org>. Diakses Tanggal 23 Mei 2018.
- Philbin, Ann & Mikush, Sandra., (1999). *A Framework for Organizational Development: The Why, What and How of OD Work*. <https://www.mrbf.org/sites/default/files/organizationaldevelopment.pdf> . Diakses Tanggal 25 Meo 2018.
- Ramli & Jalinus, N., (2013). Evaluasi Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Sumatera Barat Pasca Sertifikai. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, Vol. 17, No. 1.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- Swanson, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. *Human resource development quarterly*, 6(2), 207-213.
- Thiagarajan, S., Semmel, D.S, M.I (1974). *Instructional Development for Training Teachers of Exceptional Children*. Minneapolis, Minnesota : Leadership Training Institute/Special Education, University of Minnesota
- Wolf, C. and S. W. Floyd. (2013). Strategic planning research: Towards a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43 (6): 1–35. DOI: 10.1177/0149206313478185
- Worthen, B. R., Sanders, J. R., & Fitzpatrick, J. L. (1997). *Program evaluation. Alternative approaches and practical guidelines*, 2.

Yaakob, M. F. M., Musa, M. R., Habibi, A., & Othman, R. (2019). Strategic Management and Strategic Planning in School: Is it worth for Teachers?. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(3), 1-6.