

**ABSTRAK**  
**MANAJEMEN PENGEMBANGAN KOMPETENSI DOSEN DALAM MENINGKATKAN**  
**MUTU PENDIDIKAN DAN PENGAJARAN**  
**(Studi Deskriptif Kualitatif Kompetensi Dosen Pada 3 FKIP)**

Oleh : Mimin Emi Suhaemi

Dosen merupakan pendidik profesional dan ilmuan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Oleh sebab itu dosen dituntut untuk memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan kompetensi profesional. Namun pada kenyataannya kompetensi profesional dosen swasta yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran pada sumber data, yakni di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Swadaya Gunung Djati Cirebon, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhamadiyah Cirebon dan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Kuningan belum terlaksana dengan optimal hal ini dibuktikan dengan rendahnya dalam penguasaan materi pembelajaran, lemahnya pemahaman substansi keilmuan, juga rendahnya penguasaan metodologi dalam pembelajaran. Oleh sebab itu penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan, menjelaskan, dan menemukan model bagaimana strategi pengembangan manajemen bagi peningkatan kompetensi profesional dosen swasta di wilayah III Cirebon.

Metodologi penelitian yang dipergunakan adalah deskriptif analitis yakni mengungkapkan berbagai kejadian terkini yang berdampak positif terhadap peningkatan kompetensi profesional dosen swasta di wilayah III Cirebon dengan jalan melakukan eksplorasi mendalam guna menemukan model yang dianggap tepat bagi peningkatan kompetensi profesional dosen sebab hal ini berkaitan langsung dengan layanan mahasiswa dan hipotesisnya adalah (1) jika kompetensi profesional dosen tinggi, maka akan berdampak terhadap mutu layanan belajar mahasiswa; (2) jika mutu layanan belajar mahasiswa tinggi, maka akan berdampak besar terhadap mutu lulusan, dan jika mutu lulusan baik maka akan berdampak baik pula terhadap serapan dalam dunia kerja dan industri. Penelitian memberikan gagasan baru yang selama ini terabaikan baik oleh pemerhati, pelaksana, ataupun pihak *stakeholder* pendidikan.

Temuan dari penelitian ini adalah (1) kebijakan penyusunan perencanaan dosen oleh lembaga masih lemah dan kurang memperhatikan aspek pemetaan kebutuhan; (2) pelaksanaan kegiatan pengembangan manajemen kompetensi dosen kurang bertumpu pada aspek pemenuhan kebutuhan layanan mahasiswa; (3) strategi pengembangan manajemen bagi peningkatan kompetensi dosen belum terkoordinasi dengan baik, dan (4) pengawasan manajemen bagi peningkatan kompetensi profesional dosen kurang memperhatikan aspek-aspek manajemen serta (5) pembinaan pengembangan manajemen kompetensi profesional dosen tidak berkesinambungan dan memperhatikan aspek reward dan punishment. Hasil penelitian dengan mempergunakan SWOT analysis ditemukan faktor pendukung motivasi dosen tinggi dan faktor penghambatnya adalah belum tersedianya program khusus yang secara intensif berkelanjutan sebab pada kebanyakan kasus universitas swasta terlalu banyak disibukan dalam system recruitment mahasiswa sehingga tugas manajemen terabaikan, dan pada gilirannya tri dharma perguruan tinggi yang berkaitan dengan tugas dosen terabaikan pula hal ini disebabkan karena kurangnya pembinaan oleh dosen manajemen. Oleh sebab itu diperlukan strategi khusus bagi pengembangan manajemen yang berdampak positif terhadap peningkatan kompetensi profesional dosen yakni manajemen mutu layanan akademik.

**Kata Kunci** : Pengembangan Manajemen Kompetensi dan Mutu Pendidikan dan Pengajaran

## PENDAHULUAN

Kejadian yang terdapat pada sumber data penelitian menjelaskan bahwa (1) terbaikannya pengembangan potensi dosen oleh universitas; (2) rendahnya mutu pembelajaran dan proses pendidikan; (3) menurunnya potensi pengembangan universitas; (4) menurunnya kinerja kelembagaan secara menyeluruh dan (5) rendahnya minat belajar mahasiswa. Kejadian – kejadian tersebut jika dianalisa secara lebih mendalam, maka terjadi dari hal – hal yang bersifat umum kepada hal – hal yang lebih spesifik yakni menurunnya kompetensi profesional dosen yang tentunya diakibatkan oleh beberapa faktor sebagai pendukung.

Hal diatas terjadi bukan dalam kurun waktu yang sebentar, namun dalam kurun waktu lima tahun terakhir dan dibuktikan dengan menurunnya jumlah mahasiswa baru, rendahnya pencitraan publik, serapan rancangan kerja yang kurang optimal serta masalah – masalah lain yang secara langsung ataupun tidak langung berkaitan dengan minat belajar mahasiswa seperti prestasi akademik dan non akademik yang terus menurun.

Di satu pihak jumlah dosen yang berlatar pendidikan S1 masih cukup besar (23,5 %), di pihak perguruan tinggi dituntut menghasilkan lulusan yang memiliki pengetahuan, kecakapan-keterampilan, motivasi dan kemandirian agar mampu hidup, berkarya dan beradaptasi dengan dunia yang terus berubah dan berkembang. Dengan demikian diperlukan berbagai upaya untuk meningkatkan kemampuan profesional dosen, agar dapat menghasilkan lulusan sesuai dengan yang diharapkan. Kemampuan profesional bukan sesuatu yang statis, tetapi dinamis terus dibina dan dikembangkan sesuai dengan tuntutan perubahan.

Mengingat begitu besarnya peranan perguruan tinggi dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang bermutu, dan begitu strategiknyakedudukan dosen dalam proses pendidikan dan pembelajaran di perguruan tinggi, maka penelitian ini difokuskan pada “Manajemen Pengembangan Kompetensi Dosen”.

Kemudian, kendala yang dihadapi pimpinan perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan umumnya cenderung pada kurang pahamnya dosen tentang manajemen pembelajaran yang efektif, kurang komitmen dari warga kampus, pendanaan pendidikan juga kurang, dan terbatasnya sarana prasarana yang dimilikinya. Oleh karena itu peningkatan mutu pendidikan membutuhkan kerjasama antara pimpinan perguruan tinggi, dosen, karyawan, dan semua yang terlibat dalam terselenggaranya pendidikan tinggi.

Mengingat begitu besarnya peranan perguruan tinggi dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang bermutu, dan begitu strategiknya kedudukan dosen dalam proses pendidikan dan pembelajaran di perguruan tinggi.

Untuk mengetahui dan mengatasi kendala atau kesulitan yang terjadi khususnya di dunia pendidikan, maka kami melaksanakan suatu penelitian, yaitu strategi pengembangan manajemen bagi peningkatan kompetensi profesional dosen. Hal ini mendesak untuk dilakukan sebab jika tidak, maka akan memberikan dampak yang sangat signifikan yakni menurunnya kepercayaan masyarakat untuk masuk ke jenjang pendidikan tinggi, melemahnya pencitraan pendidikan tinggi swasta, menurunnya minat belajar mahasiswa, melemahnya mutu layanan pendidikan dan pembelajaran, melemahnya minat dosen untuk mengembangkan prestasi mengajarnya. Dan sebaliknya jika sistem ini dilakukan, maka akan memberikan dampak positif bagi pengembangan insitusal secara menyeluruh dan pengembangan personel dosen yang mengarah pada peningkatan kompetensi profesional yang semestinya menjadi tuntutan dan kebutuhan masyarakat pendidikan tinggi baik negeri maupun swasta.

## **KAJIAN TEORI**

UU No 14 Tahun 2005 menyebutkan dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, menyebarkan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dosen merupakan komponen penting dalam pendidikan tinggi, apapun kebijakan peningkatan mutu pendidikan yang dirancang yang pada akhirnya dosen melaksanakan dalam proses belajar mengajar. Sebagai ujung tombak perguruan tinggi, dosen sangat menentukan mutu pendidikan dan lulusan yang dilahirkan perguruan tinggi tersebut, disamping secara umum kualitas perguruan tinggi itu. Jika para dosennya bermutu tinggi maka kualitas perguruan tinggi bermutu, begitupun sebaliknya (Thoyib 2008).

Lebih lanjut dalam Undang-Undang guru dan dosen pada pasal 1 disebutkan bahwa dosen adalah pendidik profesional. Sebagai pendidik profesional, dosen bertugas sebagai pengampu mata kuliah sesuai dengan keahliannya. Salah satu wujud keprofesionalannya dalam mengampu mata kuliah maka seorang dosen melakukan aktivitas perencanaan, melaksanakan perkuliahan dan mengavaluasi proses serta hasil perkuliahan (Setiawati, Linda: 2012).

Kebijakan penyusunan program pengembangan kompetensi dosen adalah salah satu komponen esensial dalam suatu sistem pendidikan Perguruan Tinggi. Peran, tugas dan tanggung jawab dosen sangat penting dalam mewujudkan pendidikan Nasional yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, meningkatkan kualitas manusia, meliputi kualitas iman dan takwa (Prasetyo, Tika Dedy, Kusri, Hanif Al Fatta 2013).

Strategi perencanaan pengembangan kompetensi dosen sesungguhnya merupakan bagian tidak terpisahkan dari program pengembangan perguruan tinggi secara umum. Keberhasilan dari program tersebut akan berpengaruh terhadap kualitas perguruan tinggi itu sendiri. Program-program tersebut perlu diimplementasikan secara teratur dan berkesinambungan agar betul-betul tercipta para dosen yang berkualitas tinggi dan mampu mendorong kemajuan perguruan tinggi.

Salah satu tugas pokok perguruan tinggi adalah mengembangkan ilmu pengetahuan. Tugas tersebut direalisasikan melalui pengkajian dan riset-riset ilmiah yang dilakukan oleh komunitas akademik yang ada di dalamnya, terutama para dosen. Beberapa indikator yang dipakai untuk menilai produktivitas ilmiah seorang dosen adalah jumlah dan kualitas publikasi ilmiah, pengakuan, dan penghargaan atas karya maupun integritas ilmiahnya, serta tingkat aktivitas ilmiahnya, dan partisipasi dalam seminar, lokarya, publikasi ilmiah melalui jurnal baik nasional maupun internasional dan kegiatan karya ilmiah lainnya Hanna-Mari Aula. (Janne Tienari 2011).

Dalam proses evaluasi pendidikan di perguruan tinggi, para dosen memegang peranan yang sangat penting, karena merekalah yang berhak menilai dan menimbang kualitas pembelajaran yang mereka berikan atau yang berlaku di tempat mengabdikan tersebut. Selain sebagai pihak yang mengevaluasi, para dosen juga merupakan objek evaluasi. Kinerja mereka sebagai tenaga pengajar juga dinilai untuk diperbaiki atau diberi penghargaan berupa kenaikan pangkat, atau diberikan jabatan struktural. Evaluasi program dan pengembangan kompetensi dosen dilakukan oleh fakultas. Kegiatan yang dievaluasi terutama berkenaan dengan kemampuan atau kompetensi profesional yaitu antara lain penguasaan bidang ilmu yang diampu, dan kompetensi pedagogik berkenaan dengan kemampuan mengajar atau menyampaikan ilmu kepada para mahasiswa.

Evaluasi masukan pembelajaran menekankan pada evaluasi karakteristik peserta didik, kelengkapan dan keadaan sarana dan prasarana pembelajaran, karakteristik dan persiapan dosen, kurikulum dan materi pembelajaran, strategi pembelajaran yang sesuai dengan mata kuliah, serta keadaan lingkungan dimana pembelajaran berlangsung. Evaluasi proses pembelajaran menekan pada evaluasi pengelolaan pembelajaran yang dilaksanakan oleh pembelajar meliputi keefektifan strategi pembelajaran yang dilaksanakan, keefektifan media pembelajaran, cara mengajar yang dilaksanakan, dan minat, sikap serta cara belajar

mahasiswa. Evaluasi hasil pembelajaran atau evaluasi hasil belajar antara lain menggunakan test untuk melakukan pengukuran hasil belajar sebagai prestasi belajar, dalam hal ini adalah penguasaan kompetensi oleh setiap mahasiswa.

## **METODOLOGI**

Pemilihan metode dalam penelitian ini didasarkan atas beberapa pertimbangan, yakni peneliti ingin secara serius memahami dan mendalami masalah yang berkaitan dengan strategi pengembangan manajemen kompetensi dosen, tentu dengan membandingkan berbagai literatur, maka pendekatan dengan kualitatif dan deskriptif dianggap lebih tepat terutama dalam mengungkapkan berbagai kejadian yang bersifat langsung dan terjadi serta perlu penanganan yang lebih serius sebab jika dibiarkan akan memberikan dampak yang cukup signifikan baik bagi peningkatan kompetensi profesional dosen itu sendiri, bagi mahasiswa serta bagi perkembangan lembaga dimasa yang akan datang.

Setelah memantapkan pilihan dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, selanjutnya peneliti melakukan eksplorasi ke berbagai sumber secara langsung dengan melakukan wawancara terutama kepada dekan, wakil dekan bidang akademik dan kemahasiswaan, ketua jurusan dan program studi, kepada mahasiswa serta system penjamin mutu tingkat fakultas. Pembuat kebijakan tingkat fakultas selaku manajemen operasional dianggap memahami betul orientasi pengembangan manajemen kompetensi profesional dosen dan selanjutnya dilakukan konfirmasi serta kordinasi dengan pihak rektorat dan yayasan selaku pembuat kebijakan utama tingkat universitas.

## **TEMUAN PENELITIAN**

Dalam penyusunan program pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dosen pada ketiga FKIP tersebut dilandasi oleh beberapa Kebijakan diantaranya kebijakan dari pemerintah berupa : Undang-Undang tentang guru dan dosen, undang-undang sisdiknas, peraturan pemerintah tentang Standar Nasional Pendidikan, Permendiknas tentang Standar tenaga pendidik dan kependidikan serta kebijakan intern Perguruan Tinggi.

Kebijakan internal terkait dengan pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dosen dilaksanakan melalui peningkatan kualifikasi jenjang pendidikan, baik menuju pendidikan S2 maupun S3, kemudian dalam pengembangan kompetensi dosen disalah satu FKIP adanya jalinan kerja sama dengan Balai Bahasa Indonesia Jabar semua dosen bahasa Indonesia sudah mengikuti tes uji kompetensi Bahasa Indonesia, sehingga dapat dimanfaatkan dalam menyusun karya ilmiah dengan menggunakan bahasa Indonesia yang baik dan benar, ikatan kerja sama lainnya dengan lembaga nirlaba RELO dengan mengirim dosen ke Indonesia untuk mengadakan pelatihan dalam bentuk program bahasa Inggris selama satu bulan, sedangkan di FKIP lainnya yang ada di wilayah tiga Cirebon belum dilaksanakan yang ada hanya berupa pelatihan paling lama satu minggu. Bentuk pengembangan kompetensi lainnya berupa menulis karya ilmiah yang diseminarkan baik di tingkat nasional maupun tingkat internasional serta karya ilmiah yang dipublikasikan melalui jurnal nasional, bentuk lokakarya dan symposium.

Kebijakan internal lainnya untuk pengembangan kompetensi dosen diberikan stimulus berupa penghargaan materi maupun non materi. Keunggulan/kekuatan yang ada pada FKIP wilayah tiga Cirebon dalam pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dosen diantaranya besarnya motivasi dosen, punya cita-cita, punya rasa percaya diri tinggi, loyalitas; kompetensi antara lain kemampuan dalam berbahasa Inggris. Keunggulan dalam pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dosen ini karena adanya kerjasama antara pimpinan Fakultas (Dekan FKIP), ketua prodi dan dosen, yaitu pimpinan selalu memberikan bimbingan dan motivasi untuk maju dan untuk berkembang kearah yang lebih baik dalam hal pengembangan kompetensi dosen maupun dalam kinerja dosen; ketua prodi selalu memberikan dukungan setiap kebijakan yang dilaksanakan oleh pimpinan, dan dosen dengan adanya bimbingan dan dukungan serta motivasi dari pimpinan menjadi semangat untuk melaksanakan

pengembangan dirinya ke arah yang lebih baik. Aspek lainnya dukungan dana inter perguruan tinggi maupun dari DIKTI.

Kelemahan dalam pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dosen yang dihadapi adalah diantaranya masih ada dosen muda perempuan, dan dosen-dosen tertentu tidak atau kurang memanfaatkan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, karena alasan banyak tugas atau kesibukan alasan repot dengan keluarga anak masih kecil dan lain sebagainya, meskipun tersedia peluang dana untuk lanjutan studi, tetapi karena jumlahnya terbatas serta sifatnya kompetitif, terbatas kemampuan dan kurangnya semangat dosen sendiri. Beberapa dosen kemampuannya dalam bidang-bidang tertentu dipandang masih kurang. Birokrasi yang terlalu dapat menghambat kelancaran proses kegiatan, baik dalam tahap perencanaan maupun pelaksanaan pengembangan kompetensi dosen diantaranya dosen malas untuk belajar, hal ini disebabkan karena setiap orang pada hakekatnya memiliki motivasi untuk berprestasi yang besarnya berbeda satu sama lainnya, berarti ada yang memiliki motif berprestasi tinggi dan ada juga yang memiliki motif berprestasi rendah. Motivasi seseorang tergantung pada kekuatan motifnya, karena motif merupakan kebutuhan, keinginan, dorongan gerak hati atau juga motif merupakan kekuatan yang mengarahkan seseorang untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu motif berprestasi merupakan tenaga pendorong yang menggerakkan seseorang, beberapa dosen kurang menguasai karakteristik peserta didik, kurang menguasai teori dan prinsip-prinsip pembelajaran, belum memanfaatkan fasilitas untuk kepentingan pembelajaran, tidak memfasilitasi pengembangan peserta didik, belum dapat berkomunikasi secara efektif, belum empatik dan belum santun kepada peserta didik.

Kebijakan yang dilaksanakan oleh lembaga, Yayasan dan fakultas diantaranya (1) memfasilitasi program studi untuk melakukan perencanaan secara berkala, (2) mempersiapkan dana pendidikan untuk memberikan motivasi kepada para dosen dalam meningkatkan jenjang kualifikasi, (3) menerapkan peraturan bagi dosen yang akan melaksanakan proses pembelajaran harus menempuh dahulu jenjang yang sesuai dengan tingkatannya, (4) membentuk lembaga penjamin mutu (LPM) yang berfungsi sebagai pengawasan dan evaluasi yang mengacu pada sepuluh standar nasional pendidikan (5) adanya kebijakan dari DIKTI untuk memberikan kesempatan kepada dosen yang akan meningkatkan kualifikasi.

Perencanaan pengembangan kompetensi dosen di ketiga FKIP dimulai dengan penyusunan rencana strategis sebagai pedoman bagi penyelenggaraan pendidikan untuk kurun waktu empat tahun ke depan melalui analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*), analisis untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi, dan analisis untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan eksternal organisasi. Langkah ini dilakukan agar program-program pendidikan yang dibuat dapat teraplikasi dengan baik dan relevan dengan kebutuhan lingkungan dan perkembangan zaman. Upaya untuk mengaplikasikan rencana strategis dalam bentuk tindakan nyata, rencana strategis disusun dalam bentuk rencana kerja tahunan.

Rencana strategis (Renstra) dan monitoring pelaksanaannya sesuai dengan visi, misi sasaran dan tujuan program. Perencanaan program jangka panjang dilakukan setiap lima tahun, namun peninjauan terhadap perencanaan tersebut sudah mulai dilakukan pada setiap tahun. Disisi lain evaluasi terhadap kinerja program studi dilakukan setiap awal semester yang diakumulasikan dalam satu tahun. Proses perencanaan melibatkan seluruh jajaran institusi.

Secara umum kondisi ketiga FKIP yang berada di wilayah III Cirebon dalam strategi perencanaan pengembangan kompetensi dosen dalam meningkat mutu pendidikan dan pengajaran sudah berjalan sesuai dengan programnya masing-masing serta selalu mengacu pada visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan. Rencana pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dosen di ketiga FKIP tersebut secara umum termuat bersatu dengan rencana pengembangan lembaga dalam rencana strategis. Tapi tidak termasuk program khusus atau program prioritas tentang pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dosen, yang ada adalah program yang sifatnya insidental, antara lain : pembinaan, pengiriman utusan dosen yang sifatnya berupa pelatihan, seminar, loka karya, simposium, pelaksanaan penelitian dan pengabdian masyarakat serta memberikan motivasi untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, hal ini disebabkan karena ada kendala antara lain : di perguruan tinggi swasta

orientasinya pada penyelenggaraan pendidikan pada banyaknya mahasiswa, sehingga akan menyerap dana dan orientasinya pada pelayanan pendidikan untuk mahasiswa, bukan pada pengembangan kompetensi dosennya.

Demikian juga dalam target jumlah perjenjang dan perbidang keahlian belum ada rincian. Rumusan semua dosen diharapkan minimal berijazah S2 dan secara berangsur berijazah S3. Hal ini sesuai dengan UU No.14/2005 pasal 69 menyatakan pembinaan dan pengembangan profesi dosen meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

Strategi pelaksanaan dalam pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dosen di ketiga FKIP berdasarkan hasil analisis kebutuhan mutu lulusan oleh lembaga penjamin mutu, karena hasil analisa berdampak pada tuntutan peningkatan kompetensi para dosen, sebab untuk menghasilkan lulusan yang sesuai dengan kebutuhan pengguna, menuntut kompetensi dosen yang tinggi yang profesional. Pada ketiga FKIP sudah ada penjamin mutu, yang berfungsi mengkaji, menganalisis dan memberikan masukan tentang pengembangan kompetensi dosen kepada setiap fakultas, jurusan dan bagian. Hasil analisis dari lembaga penjaminan mutu digunakan untuk penyusunan seluruh program pendidikan.

Khusus berkenaan dengan pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dosen yang dikembangkan adalah pendalaman materi dan pengembangan materi dan perkembangan bidang ilmu yang diampu (kompetensi profesional) serta cara-cara atau metode penyampaiannya (kompetensi pedagogik). Untuk peningkatan pendalaman materi keilmuan dan metode penyampaian tersebut, dilakukan berbagai kegiatan akademis berupa pelatihan yang sifatnya sementara tidak berkesinambungan (waktu maksimal hanya satu minggu), seminar, loka karya, symposium, ceramah menghadirkan ahli, studi banding disamping penyediaan buku-buku dan jurnal bagi dosen di perpustakaan.

FKIP banyak membina kerjasama dengan perguruan tinggi dan lembaga lain, terutama dalam pelaksanaan kuliah dan pembinaan dosen. Para dosen juga diikutsertakan dalam kegiatan-kegiatan ilmiah antar jurusan, seminar di luar kampus, dan juga mereka ditugaskan sebagai dosen terbagi ke luar daerah. Untuk pengembangan lembaga dan untuk pengembangan wawasan dosen juga mengadakan seminar-seminar baik seminar nasional maupun internasional. Karena ada tuntutan profesionalisme, para dosen FKIP juga melakukan berbagai usaha mandiri dalam bentuk membaca literatur. Dalam implementasinya pengembangan kompetensi pedagogik dan pengembangan profesional dosen belum dilandasi oleh enam nilai kehidupan.

Dari hasil observasi dan wawancara bahwa dosen di tiga FKIP ada yang belum menguasai karakteristik peserta didik, ada diantaranya dosen belum menguasai teori dan prinsip-prinsip pembelajaran, dan dosen belum mengembangkan kurikulum dan rancangan pembelajaran. Tujuan dilaksanakannya evaluasi proses dan hasil pembelajaran adalah untuk mengetahui keefektifan pelaksanaan pembelajaran dan pencapaian hasil pembelajaran oleh setiap mahasiswa dan juga untuk meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran. Kemudian manfaatnya dilaksanakan evaluasi adalah (1) memperoleh pemahaman pelaksanaan dan hasil pembelajaran yang telah berlangsung atau dilaksanakan, (2) membuat keputusan berkenaan dengan pelaksanaan dan hasil pembelajaran, dan (3) meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran dalam rangka meningkatkan kualitas keluaran.

Para dosen umumnya, terutama yang telah meningkatkan kompetensi dosen banyak memberikan kontribusi terhadap pengembangan lembaga, fakultas dan terutama pada program studinya. Dalam dunia pendidikan dan pengajaran, mereka banyak berkontribusi dalam penyusunan kurikulum, pengembangan bahan ajar, pembelajaran, media, evaluasi, dan program praktek lapangan. Dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, pada tahap perencanaan perkuliahan para dosen melakukan kegiatan penyusunan silabus, penyiapan soal-soal ujian dan tugas-tugas bagi mahasiswa. Untuk memelihara relevansinya dengan

tujuan, suatu rencana perlu dievaluasi dan disempurnakan. Berkenaan dengan rencana-rencana pembelajaran tersebut para dosen mengevaluasi dan menyempurnakannya setelah satu tahun setelah satu semester atau lebih dari satu tahun.

Ada beberapa faktor yang mendukung pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dosen. Pendukung utama adalah tersedianya peluang untuk pengembangan karir, baik dalam bidang akademis maupun struktural akademis. Karir dibidang akademis adalah menjadi ilmuan di bidang ilmu pendidikan sebagai Doktor ataupun Guru Besar. Karir di bidang struktural akademis adalah sebagai rektor, pembantu rektor, dekan, pembantu dekan, ketua lembaga penelitian, ketua lembaga pengabdian kepada masyarakat, ketua jurusan, serta jabatan-jabatan struktural akademis lainnya. Pendukung lainnya adalah fasilitas-fasilitas yang mendukung kelancaran pelaksanaan pengembangan kompetensi dosen, yaitu tersedianya beasiswa atau bantuan dana bagi yang akan melakukan studi lanjut ke program S2 atau S3. Fasilitas lainnya adalah adanya dorongan atau motivasi, keharusan untuk meningkatkan kompetensi dosen untuk mengikuti kegiatan-kegiatan pengembangan diri, antara lain : kegiatan seminar, loka karya, symposium, melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan kegiatan karya ilmiah lainnya serta tersedianya dana untuk pengembangan serta untuk kegiatan penelitian, penulisan buku, dan modul.

Faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dosen adalah belum adanya program khusus atau program prioritas untuk pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dosen, belum ada program pelatihan yang berkelanjutan untuk menunjang kegiatan tri dharma perguruan tinggi yaitu untuk pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, untuk penelitian dan untuk pengabdian kepada masyarakat, faktor penghambat lainnya adalah timbul dari diri dosennya yaitu tentang kemampuan dan semangat dosen sendiri. Beberapa dosen kemampuannya dalam bidang-bidang tertentu dipandang masih kurang. Meskipun peluang untuk meningkatkan kemampuan cukup banyak, tetapi dosen-dosen tertentu tidak atau kurang memanfaatkannya karena alasan banyak tugas atau kesibukan. Meskipun tersedia peluang dana untuk lanjutan studi, tetapi karena jumlahnya terbatas serta sifatnya kompetitif, maka pemanfaatannya juga terbatas. Birokrasi yang terlalu ketat dapat menghambat kelancaran proses kegiatan, baik dalam tahap perencanaan maupun pelaksanaan pengembangan kompetensi dosen.

## **PEMBAHASAN**

Kebijakan yang ditetapkan dalam menyusun program manajemen pengembangan kompetensi dosen dilandasi dengan Undang-Undang tentang guru dan dosen, undang-undang dsisdiknas, peraturan pemerintah tentang Standar Nasional Pendidikan, Permendiknas tentang Standar tenaga pendidik dan kependidikan telah sesuai pada aspek-aspek yuridis yang berlaku di Negara Indonesia. Pengembangan kompetensi dosen bukan hanya pada salah satu komponen saja, namun pengembangan kompetensi dilaksanakan khususnya pada kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dan umumnya pada kompetensi profesional dan umumnya pada kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial (Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2009, menjelaskan bahwa dosen harus memiliki beberapa kompetensi dalam melaksanakan tugasnya, yaitu: “kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial”) (Ka-ho Mok.2005).

Kebijakan dalam pengembangan kompetensi dosen yang dilaksanakan di ketiga FKIP, sudah memfasilitasi program studi secara berkala, berupa fasilitas proses belajar mengajar sudah dilengkapi dengan berbagai media, lembaga memberikan bantuan sumbangan dana pendidikan kesetiap dosen yang berprestasi, menerapkan peraturan bahwa pembelajaran harus sesuai dengan jenjang yang dimiliki. Ini semua sebagai motivasi kepada dosen dalam meningkatkan kualifikasi akademinya sehingga dapat mengembangkan dirinya sesuai dengan kompetensi dosennya. Membentuk Unit Penjamin

Mutu (UPM). UPM ini merupakan sarana yang memungkinkan para pendidik dapat beradaptasi dengan “kekuatan perubahan” sehingga lembaga FKIP mempunyai para pendidik yang mampu melakukan proses pematangan kualitas peserta didiknya, hal ini sesuai dengan pendapat Mulyasa, (2011:120), mengatakan bahwa : “Pendidikan bermutu adalah pendidikan yang mampu melakukan proses pematangan kualitas peserta didik yang dikembangkan dengan cara membebaskan peserta didik dari ketidaktahuan, ketidakmampuan, ketidakberdayaan, ketidakjujuran dan dari buruknya akhlak dan keimanan Pendidikan bermutu lahir dari sistem perencanaan yang baik, dengan materi dan dari sistem tata kelola yang baik, dan disampaikan oleh pendidik yang baik dengan komponen pendidikan yang bermutu, khususnya para pendidik”.

Berdasarkan hasil penelitian, penulis berpendapat bahwa kebijakan penyusunan program pengembangan kompetensi dosen belum berjalan sesuai dengan tuntutan kebijakan yang ada. Dengan demikian, menurut Kim, Sunwoong, (2012) mengatakan bahwa, “Kebijakan pendidikan didukung oleh riset dan pengembangan. Suatu kebijakan pendidikan bukanlah suatu yang abstrak tetapi yang dapat diimplementasikan”. Maka setiap penyusunan rencana strategi perlu dilandasi oleh suatu kebijakan yang dapat diimplementasikan kegiatannya.

Berdasarkan beberapa hal di atas bahwa manajemen strategik sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi, dan untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi memiliki tugas yaitu: “Merumuskan visi dan misi organisasi meliputi rumusan umum filosofi dan tujuan, mengembangkan profil organisasi yang mencerminkan kondisi internnya, menilai lingkungan eksternal organisasi meliputi pesaing dan faktor kontekstual, mengidentifikasi setiap alternatif strategi untuk menentukan strategi mana yang paling sesuai visi dan misi organisasi, mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan menganalisis alternatif strategi dengan menyesuaikan sumber daya yang dimiliki dengan lingkungan eksternal sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, struktur, teknologi, dan sistem imbalan”.

Ketiga FKIP tersebut setelah dianalisa yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dosen menggunakan analisis SWOT diantaranya: membuat rencana strategis yang dibentuk dalam rencana tahunan, menyusun evaluasi terhadap kinerja program studi setiap awal semester. Dalam setiap kegiatan perencanaan selalu melibatkan seluruh jajaran institusi.

Analisis SWOT yang ditetapkan dalam penyusunan program manajemen pengembangan kompetensi dosen di ketiga FKIP yang penulis teliti, ketiganya menggunakan analisis posisi dengan menggunakan pendekatan SWOT. Sesuai dengan pendekatan analisa SWOT dan aplikasinya menurut Akdon (2011: 20) adalah:

- 1) Bagaimana Kekuatan (*strengths*) mampu mengambil Keuntungan (*advantage*) dari Peluang (*opportunities*) yang ada.
- 2) Bagaimana cara mengatasi Kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah Keuntungan (*advantage*) dari Peluang (*opportunities*) yang ada.
- 3) Selanjutnya bagaimana Kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi Ancaman (*threats*) yang ada.
- 4) Dan yang terakhir adalah bagaimana caranya mengatasi Kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

Keempat faktor di atas yang membentuk akronim SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi pendidikan atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka hasil analisis melalui pendekatan SWOT diperoleh data sebagai berikut:

- 1) Kekuatan: (a) Mempunyai input mahasiswa yang baik. Input siswa terdeteksi dengan baik dengan jumlah mahasiswa relatif sangat banyak ini menandakan pengaruhnya sangat besar, disamping dana untuk pendidikan meningkat, sehingga merupakan salah satu motivasi dosen untuk mau meningkatkan kompetensinya. Hal ini dapat dibuktikan dengan banyaknya para dosen ingin meningkatkan kualifikasi akademiknya ke jenjang yang lebih tinggi, hanya kendalanya karena jumlah dananya terbatas maka pelaksanaannya secara bergilir. (b) Para dosen sudah berpengalaman dan mempunyai jabatan fungsional, akan semakin semangat melaksanakan tugasnya sesuai dengan kompetensi pedagogik dan kompetensi professional. (c) Adanya perkembangan keilmuan,
- 2) Kelemahan: (a) Lembaga FKIP swasta orientasinya pada banyaknya mahasiswa (b) Belum adanya program khusus atau program prioritas untuk pengembangan kompetensi dosen dalam kompetensi pedagogik dan kompetensi professional; (c) Beban kerja dosen banyak sehingga belum semua dosen menguasai secara luas dan mendalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan isi program satuan pendidikan; (d) Belum semua dosen mempunyai integritas serta pemahaman terhadap kompetensi yang menjadi tanggung jawabnya; (e) Rata-rata dosen belum mampu menghadapi tantangan zaman yang semakin global terutama dalam bidang teknologi dan informasi.
- 3) Peluang, meliputi: (a) memiliki yayasan, yang membiayai dana pendidikan, meskipun keadaan dananya terbatas (b) kerjasama dengan lembaga terkait dengan baik, khususnya untuk pengembangan kompetensi dosen professional antara lain dengan Balai Bahasa Indonesia Jabar, dengan lembaga Nirlaba RELO, (c) setiap dosen diwajibkan untuk membuat karya ilmiah baik dalam bentuk penelitian, bentuk artikel, atau bentuk jurnal yang diseminarkan, baik seminar nasional atau internasional dan prosedingsnya harus ber ISSN dulu, dosen tersebut sebagai pembicara, (d) setiap dosen diwajibkan dalam satu tahun minimal harus punya satu publikasi karya ilmiah dan kemudian dipublikasikan. Semuanya dianggap sebagai peluang bagi dosen untuk dapat mengembangkan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional
- 4) Ancaman, antara lain: (a) adanya persaingan antara perguruan tinggi swasta, (b) pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi maka terjadi lingkungan yang berubah untuk mengikuti perkembangan di era globalisasi, dibandingkan dengan keadaan ilmu pengetahuan dan teknologi dosen saat ini, (c) tuntutan kualitas oleh lingkungan pekerjaan, rata-rata yang diterima oleh lembaga pemerintah ataupun swasta, dengan persyaratan hasil IPK minimal 3,2 dan juga melalui test masuk.

Berdasarkan analisa SWOT tersebut, strategi yang digunakan dalam menghadapi aspek eksternal yang didukung oleh aspek internal adalah sebagai berikut:

- 1) Strategi yang dilakukan dalam menghadapi **peluang** yang didukung dengan **kekuatan** yang ada, yaitu dengan penyediaan perpustakaan, penyediaan internet dan beri kesempatan kepada dosen untuk meningkatkan kualifikasi akademik ke jenjang yang lebih tinggi yaitu dari S1 ke S2 dan dari S2 ke S3. Strategi ini merupakan prioritas ke 4;
- 2) Strategi yang dilakukan dalam menghadapi **peluang**, namun ada **kelemahan** yaitu dengan pemanfaatan waktu libur dosen untuk kegiatan diklat, pemberdayaan dosen senior untuk kegiatan diklat. Strategi ini merupakan prioritas kedua;
- 3) Strategi yang dilakukan dalam menghadapi **tantangan** namun diperkuat dengan adanya **kekuatan**, yaitu dengan mempertahankan motivasi dosen dengan cara memberikan penghargaan dalam bentuk materi atau non materi, memberikan kesempatan dosen untuk meningkatkan kualifikasi akademik ke jenjang yang lebih tinggi yaitu dari S1 ke S2 dan dari S2 ke S3, dan selalu mengukur pencapaian mutu dosen. Strategi ini merupakan prioritas ke tiga;

- 4) Strategi yang dilakukan dalam menghadapi **tantangan** namun mempunyai **kelemahan** yaitu dengan penetapan kinerja dan produktivitas dosen, menambah dosen dan memperkuat proses PMB. Strategi ini merupakan prioritas pertama.

Strategi perencanaan dalam kegiatan pengembangan kompetensi dosen secara umum berdasarkan hasil temuan bahwa dalam pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dosen diantaranya : (1) dalam menyusun strategi perencanaan adanya visi, misi dan tujuan serta sasaran yang didasari pada potensi internal fakultas; (2) setiap FKIP mengembangkan rencana tahunan secara umum, tidak termasuk pengembangan kompetensi dosen secara khusus, yaitu pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dosen, yang ada hanya pada kegiatan secara insidental antara lain: studi banding, seminar, lokakarya, symposium, pelatihan, melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan kegiatan karya ilmiah lainnya; (3) empat kompetensi yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi profesional kepribadian, dan sosial dalam melaksanakan tri dharma perguruan tinggi belum dapat dilaksanakan secara maksimal, masih perlu dikembangkan; (4) bentuk pengembangan kompetensi dosen profesional antara lain untuk kompetensi pedagogik dalam bentuk pelatihan tentang teknik penggunaan media pembelajaran, namun dalam pelaksanaan pelatihan tidak dilaksanakan secara intensif dan berkelanjutan dan bentuk kompetensi profesional dengan melakukan pendalaman materi dan pengembangan materi dengan melaksanakan kegiatan akademis antara lain seminar, workshop, loka karya, melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan kegiatan pengkajian karya ilmiah lainnya.

Kinglun Ngok. (2008) mengatakan bahwa: bentuk pengembangan kompetensi dosen, adalah: “Secara teoritis, manajemen pengembangan kompetensi dosen dapat meningkatkan kemampuan dosen dalam melaksanakan pekerjaannya. Melalui proses usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral dosen sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Selanjutnya, didukung oleh pendapat Sudha. (2013) : *“training consist of planned programs designed to improve performance at the individual, group, and/or organizational levels. Improved performance, in turn, implies that there have been measurable changes in knowledge, skills, attitudes, and/or social behavior.”*

Bahwa proses pengembangannya meliputi baik pelatihan dalam bentuk pelaksanaan penerapan tentang teknis pengelolaan pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan keterampilan dalam melaksanakan pemilihan metoda pembelajaran sesuai dengan kebutuhan, maupun pendidikan untuk meningkatkan kualitas akademik antara lain melanjutkan pendidikan ke strata lebih tinggi. Pelatihan meliputi rencana program-program dirancang untuk meningkatkan tampilan individu, kelompok atau pada tingkat organisasi. Pelatihan juga merupakan akuisisi (memperoleh) pengetahuan yang memungkinkan pegawai/dosen mencapai tampilan kerja sesuai standar. Pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu pengalaman, suatu disiplin atau suatu aturan yang menyebabkan orang-orang mencapai hal baru, perilaku yang diharapkan pada masa yang akan datang, sebagaimana dikemukakan

*Yew, K. Bee. (2008) “training is the acquisition of the knowledge which permits employees to perform standard. Thus training may be defined as an experience, a discipline, or a regimen which causes people to acquire new, predetermined behaviors.”*

Wiradinata (2005) menyatakan, bahwa: “Tujuan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan serta meningkatkan kualitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan”. Dengan kata lain, tujuan pelatihan adalah meningkatkan kinerja dan pada gilirannya akan meningkatkan daya saing.

Teori manajemen strategik dalam penelitian ini bersandar kepada teori yang dibangun oleh Harold Kerzner dan diperkuat oleh teori yang dibangun oleh Jauch dan Glueck. Teori manajemen strategik tidak dapat dipisahkan dari manajemen mutu total yang secara filosofis focus pada pelanggan. Teori ini dijadikan perspektif dalam menganalisis pengembangan kompetensi dosen dalam pendidikan dan pengajaran, yaitu: (1) untuk menganalisis dan mendiagnosis lingkungan internal dan eksternal dalam upaya mencari alternative terbaik dari alternative-alternatif pilihan yang terbuka dalam rangka merespon

kebutuhan pelanggan dan pemuasan pelanggan dan membantu memahami perencanaan mutu mulai dari *formulasi strategi*, *implementasi strategi*, dan *evaluasi dan control*, dan (2) menganalisis hubungan strategi dan kebijakan fungsional pada organisasi.

Menurut Nan Jiang, Victoria Carverter. (2013), mengemukakan, bahwa: “Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap: *formulasi strategi*, *implementasi strategi*, dan *evaluasi strategi*”. Prinsip dalam manajemen strategik adalah adanya *strategy formulation* yang mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sesungguhnya; adanya strategi implementasi yang menggambarkan cara mencapai tujuan.

Tujuan utama strategi implementation adalah rasionalitas tujuan dan sumberdaya (pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dosen). Pada dasarnya strategi formulation adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun ke dalam berbagai alokasi sumberdaya secara optimal. Fokus utama dalam strategi evaluation adalah pengukuran kinerja dosen hasil pengembangan kompetensi dosen dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif.

Untuk lebih terfokus lagi tentang model atau bentuk pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dikemukakan oleh Rami M. Ayoubi, Hiba K. Massoud. (2007) sebagai berikut “*differentiate four main models of professional development, depending on the type of work undertaken, its focus and the role of the unit staff, first, there is the professional service model, in which practitioner’s service can be utilized for solving an identified problem. Second, the counseling model is adopted by staff (usually psychologists) who see their role as providing assistance to students and teachers with solving their learning/ teaching problem. Third, the collegial model is adopted by unit staff who work in close collaboration with teaching staff. Fourth, an eclectic approach, including all three models, is needed in higher educational development to respond to the unique demand of each situation.*

Menurut Zuber tersebut bahwa model pengembangan kompetensi pedagogic dan kompetensi profesional ada 4 jenis yaitu: *Pertama, model layanan profesional*, yang merupakan layanan praktisi ahli, merupakan tantangan baru bagi praktisi pendidikan dituntut bahwa para dosen atau sebagai pendidik harus penguasaan multi media pembelajaran sesuai dengan perkembangan teknologi; *Kedua, model pusat konseling*, contohnya pusat konseling untuk metode pengajaran. Model ini untuk mencari saran dari para pendidik dan peserta didik berarti mengakui suatu kelemahan atau ketidak mampuan untuk dihadapi. Maka disini para pendidik atau dosen dituntut untuk menguasai ilmu yang mendalam untuk menghadapi permasalahan peserta didik; *Ketiga model kolegiel* untuk peserta didik dan antar pendidik dengan menyelesaikan masalah yang terjadi dalam proses belajar mengajar mereka, tapi model ini hanya sesuai dan efektif bila digunakan untuk mencoba menyelesaikan masalah yang baru, dan model ini tidak efektif jika solusinya sudah dapat kita temukan dalam buku-buku kepustakaan atau dalam praktek yang terjadi. *Keempat pendekatan electik*, termasuk ketiga model tersebut diatas, model ini dibutuhkan dalam pengembangan pendidikan tinggi untuk merespon permintaan unik dari setiap situasi.

Strategi pelaksanaan dalam pengembangan kompetensi dosen profesional dilakukan pada ketiga lembaga tersebut melalui proses sosialisasi, koordinasi, sinkronisasi, rencana teknis, implementasi program, supervise dan monitoring. Proses pelaksanaan program tersebut dilakukan sebagai upaya mengimplementasikan strategi dan kebijakan kedalam tindakan dengan melakukan pengorganisasian sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya. Pelaksanaan pengembangan kompetensi yang sifatnya inididentil berupa seminar, loka karya, simposium dan pelatihan yang belum intensif berkelanjutan belum dapat menunjang kepada pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional.

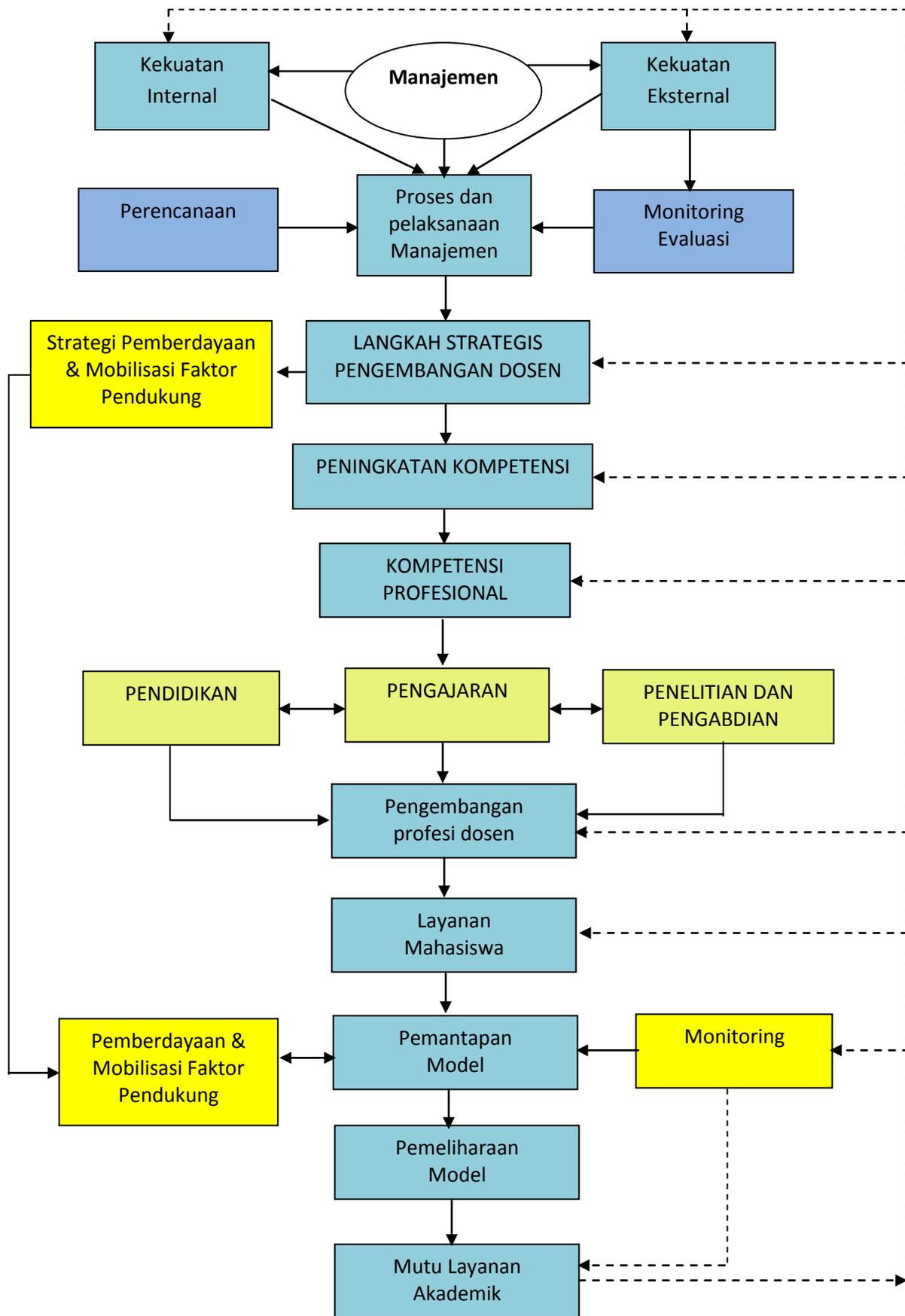
Bentuk pengembangan yang dapat menunjang kompetensi pedagogik dan potensi profesional dosen, menurut teori Ortrun Zuber-Skerritt, rangkumannya adalah sebagai berikut: (1) Pengembangan kompetensi teoritis dan konseptual Pengembangan kompetensi dosen profesional telah dirancang luas melalui program-program pendidikan lebih tinggi dengan berbagai bentuk pengembangan kompetensi dosen, Prastyo, Tika Dedy, Kusriani, Hanif Al Fatta. (2013) mengatakan bahwa: “Secara teoritis, manajemen pengembangan

kompetensi profesional dapat meningkatkan kemampuan dosen dalam melaksanakan pekerjaannya. Melalui proses usaha yang intensif berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral dosen sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan; (2) pengembangan kompetensi multi media pembelajaran; (3) perkembangan teknologi canggih yang demikian cepat merupakan tantangan baru bagi praktisi pendidikan, termasuk dosen. Para pakar memandang bahwa penguasaan multi media pembelajaran para dosen terhadap perkembangan teknologi sangat berpengaruh terhadap kesuksesannya dalam memberikan proses pembelajaran di perguruan tinggi. Sesuai dengan pendapat Paul Morrissey, (2012) bahwa: “Model pengembangan profesional salah satunya *model layanan profesional*, yang merupakan layanan praktisi ahli, merupakan tantangan baru bagi praktisi pendidikan dituntut bahwa para dosen atau sebagai pendidik harus penguasaan multi media pembelajaran sesuai dengan perkembangan teknologi”.

Terkait dengan pendapat tersebut, maka untuk pengembangan kemampuan penguasaan multi media ini dibutuhkan beberapa fasilitas teknologi (1) pengembangan kompetensi teknik informasi sebab zaman ini disebut dengan zaman teknologi informasi. Perkembangan teknologi informasi yang demikian cepat merupakan tantangan baru bagi para praktisi pendidikan, termasuk dosen. Para pakar pendidikan memandang bahwa penguasaan para dosen terhadap teknologi informasi sangat berpengaruh terhadap kesuksesannya dalam mengelola pembelajaran di perguruan tinggi. Sebab itu, para dosen perlu diberikan pelatihan penggunaan berbagai macam teknologi informasi yang tersedia saat ini; (2) pengembangan kompetensi manajemen/administrasi dan sistem manajemen perguruan tinggi berbeda dengan manajemen di lembaga-lembaga lainnya. Demikian pula model manajemen yang diterapkan di sebuah perguruan tinggi mengalami perubahan berdasarkan perkembangan perguruan tinggi tersebut. Dengan asumsi ini, para dosen sebagai bagian utama dari perguruan tinggi, sesungguhnya dibutuhkan untuk terlibat secara langsung dalam mengelola perguruan tinggi, baik pada level pimpinan universitas, fakultas, program studi, maupun tim-tim yang dibentuk khusus untuk tujuan tertentu. Sebab itu, pengembangan kemampuan manajemen sangat penting bagi para dosen, maka kemampuan administrasi dan manajemen mereka perlu terus ditingkatkan. Untuk menunjang kemampuan manajemen para dosen, bentuk pengembangannya adalah perlu diberikan pelatihan intensif dan berkesinambungan mengenai manajemen/administrasi umum, manajemen perguruan tinggi, administrasi akademik dosen, perumusan strategi pendidikan, dasar-dasar perencanaan pendidikan, manajemen kurikulum, pengambilan keputusan, administrasi / manajemen sumber daya manusia; (3) pengembangan kompetensi kurikulum, sebab kurikulum merupakan fundamen yang sangat penting untuk mencetak mahasiswa yang berkualitas tinggi. Kurikulum yang baik adalah kurikulum yang kandungannya memperhatikan kemampuan peserta didik serta mampu mendorong kemampuan mereka menjadi daya kreatif dan inovatif. Di sinilah salah satu peran penting para dosen.

Berdasarkan uraian di atas penulis berpendapat bahwa penguasaan terhadap suatu disiplin ilmu bukanlah satu-satunya ukuran kesuksesan profesi seorang dosen. Mereka juga dituntut mampu merumuskan kurikulum yang dapat menciptakan para sarjana dengan prestasi akademik yang tinggi, berperilaku terhormat, serta berbudi baik. Karena itu, para dosen perlu diberikan kesempatan untuk mengikuti perkembangan terbaru bidang ilmu yang digelutinya agar mereka dapat merumuskan kurikulum juga berdasarkan perkembangan terbaru. Mereka juga perlu didukung secara moral dan dana untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang bertujuan menciptakan kurikulum terbaik disebutkan bahwa:

Model pembelajaran yang inovatif menjadi kunci sukses untuk mengembangkan peserta didik sebagai seorang individu, membangun kapasitasnya untuk berfikir cerdas dan bijaksana, dan membangun kemampuan social dan komitmen” dan model pembelajaran kreatif merupakan suatu kemampuan untuk menghasilkan sesuatu yang baru, baik baru bagi dirinya maupun bagi orang lain”. Oleh sebab itu tawaran model strategis yang dikemukakan peneliti guna mengembangkan manajemen kompetensi profesional dosen adalah komunikasi manajemen mutu layanan akademik dosen seperti terdapat dalam gambar berikut:



**Gambar: 1**  
**Model Mutu Layanan Akademik Dosen**

Langkah utama menerapkan model tersebut hendaknya disertai dengan peningkatan manajemen sumber daya manusia, dalam hal ini menurut Castetter, W.B. (1996:5) mengungkapkan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia ialah: “*to attract, develop, and motivate personnel in order to (a) achieve sistem’s purpose, (b) assist member in satisfying position and group performance standars, (c) maximize personnel career development, and (d) reconcile individual an organizational objective*”.

Meskipun sistem pendidikan berbeda-beda, tetapi menurut Castetter, W.B. (1996:7) misi sistemnya sama, yaitu mencakup: “*educational program, logistical support, human resources, planning and external relations*”.

Khusus mengenai sumber daya manusia (*human resources*), Castetter merinci tahapan-tahapannya, yaitu: *perencanaan, pemberitahuan, perekrutan, seleksi, penempatan, penilaian, pengembangan, kompensasi, keadilan, keberlanjutan dan informasi*. Sejalan dengan pendapat tersebut, Hasibuan (2007:21) mengatakan bahwa: “Untuk mengukur sejauhmana konsepsi pendidikan dan pengajaran berjalan efektif, maka eksistensi dosen dalam institusi pendidikan juga **dievaluasi** dan diawasi untuk memberikan keyakinan tentang bagaimana kinerja dan produktivitas dosen tersebut”.

Evaluasi juga dilakukan terhadap bagian-bagian yang menjadi *supporting system* bagi proses pendidikan, yaitu sarana prasarana, SDM, lingkungan kerja, dan keuangan serta melakukan audit terhadap layanan pendukung. Hasil evaluasi diri, audit internal, dan evaluasi kompetensi dosen tersebut kemudian dijadikan bahan tinjauan yang dilakukan minimal satu tahun sekali. Tinjauan ini dilakukan untuk melihat efektivitas sistem manajemen yang telah dibangun dan kebijakan mutu dan sasaran mutu yang telah ditetapkan. Standar kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dosen secara normatif dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut: (a) Standar kualifikasi kompetensi dosen: memiliki kualifikasi akademik, antara lain memiliki sertifikat profesi dosen, terus menerus merefleksikan dan mengevaluasi diri untuk perbaikan pengembangan profesionalisme dan pribadinya; (b) Standar kompetensi pedagogik: menguasai karakteristik peserta didik, menguasai teori dan prinsip-prinsip pembelajaran, mengembangkan kurikulum dan rancangan pembelajaran, menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik, memanfaatkan fasilitas untuk menyempurnakan metode pengajaran, trampil dan penguasaan multi media pembelajaran terhadap perkembangan teknolog, berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun terhadap peserta didik, menyelenggarakan evaluasi dan hasil belajar, dan memanfaatkan hasil evaluasi dan penilaian untuk kepentingan pembelajaran, melakukan tindakan efektif untuk meningkatkan kualitas pembelajaran; (c) standar kompetensi profesional: menguasai materi struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang sesuai dan mendukung bidang studi yang diampu, memanfaatkan fasilitas yang ada untuk meningkatkan kualitas pembelajaran sesuai dengan bidang studi yang diampu, memahami filosofi, metodologi, teknis penelitian serta pengembangan ilmu yang sesuai dan mendukung bidang keahliannya, mengembangkan diri dan kinerja profesionalnya dan komitmen dalam pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat”.

Hasil yang telah dicapai dalam pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi dosen di ketiga FKIP tersebut dapat dibuktikan diantaranya: (1) tenaga pendidik dosen secara bergilir aktif di forum ilmiah dan sebagai penulis karya ilmiah dan pembicara atau nara sumber baik tingkat nasional maupun internasional; (2) tenaga pendidik dosen semakin semangat untuk menulis dan menyusun buku baik buku ajar, modul atau diktat; (3) dosen diberikan amanat dipromosikan menjadi pejabat struktural; (4) tenaga pendidik dosen aktif mengadakan penelitian sesuai dengan bidang keilmuan yang telah diperolehnya antara lain penelitian tindakan kelas (PTK), penelitian tentang pendidikan dan pengajaran; dan (5) tenaga pendidik dosen aktif juga sebagai pembimbing pendidikan kegiatan kelompok belajar baik pendidikan bahasa inggris maupun pendidikan bahasa dan sastra Indonesia di lingkungan sekitar perumahan masyarakatnya.

Faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi dosen profesional di ketiga FKIP, diantaranya :

- 1) **Faktor pendukung** yaitu: (a) Adanya dukungan dana untuk pengembangan kompetensi dosen profesional baik secara intern maupun ekstern berupa dana pendidikan lanjutan, kegiatan seminar, pelatihan, dan membuat karya ilmiah, (b) adanya kerja sama dengan lembaga asosiasi maupun pemerintah, (c) pengembangan sarana prasarana diantaranya koleksi perpustakaan yang berhubungan dengan mata kuliah, untuk menunjang kegiatan pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dosen, (d) Dilengkapinya sarana Informasi Komunikasi Teknologi (ICT) yang digunakan Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) Universitas guna menjamin mutu pendidikan dengan proses menyajikan informasi terkini dalam semua hal yang berkaitan dengan regulasi perguruan tinggi dan pengembangan kompetensi dosen profesional serta selalu memberikan motivasi kepada dosen dalam meningkatkan kompetensi profesionalnya, (e) Adanya Unit Penjaminan Mutu (UPM) di Fakultas, dan di prodi namanya gugus kendali mutu yang khusus berfungsi untuk mengembangkan pengkajian dan pengembangan sistem serta mutu pembelajaran serta hasilnya dimanfaatkan oleh program studi dan bertugas untuk mengevaluasi, memonitoring, secara berkelanjutan, (f) FKIP merupakan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) telah diberlakukannya sistem Evaluasi Mutu Internal (EMI) yang merupakan sistem evaluasi diri secara terus menerus samapai tercapainya 10 standar nasional pendidikan. (g) Sarana prasarana pembelajaran mendukung, (h) Jumlah dosen yang memiliki linieritas pendidikan 91% - 100%. Bukti Dokumen : Ijazah
- 2) **Faktor Penghambat** yaitu: (1) adanya faktor kebijakan intern bahwa salah satu FKIP akan dijadikan negeri diberhentikan untuk membuka prodi baru sehingga dapat menghambat pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dosen; (2) pemberhentian sementara untuk tenaga pendidik dosen yang kualifikasinya belum sesuai dengan bidang yang diajarkannya; (3) jumlah mahasiswa banyak tidak sesuai dengan sarana dan tenaga pendidik dosen yang ada, (4) dana dukungan biaya pendidikan dibatasi, karena terbatasnya dana pendidikan dibandingkan dengan jumlah dosen yang ada.

Tenaga pendidik dosen dari hasil pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dalam pelaksanaannya belum dilandasi oleh 6 (enam) nilai dalam kehidupan proses pendidikan dan pengajaran. Menurut Achmad Sanusi dalam perkuliahannya Umar Rosadi (2012:1) dan Achmad Sanusi (2013:10), mengatakan bahwa : “Untuk menghadapi kehidupan yang sangat kompleks dan persaingan para pendidik dosen dalam melaksanakan kompetensinya harus dilandasi dengan enam sistem nilai kehidupan yang terdiri dari (1) Nilai Teologi, (2) Nilai Logik, (3) Nilai Etik, (4) Nilai Fisiologis, (5) Nilai Estetika , (6) Nilai Teleologi”.

Untuk menghadapi kehidupan yang sangat kompleks termasuk keadaan para pendidik mengalami persaingan karena perubahan yang sangat cepat tidak bisa dihindari pertukaran nilai yang tak bisa dibendung. Kemajuan filsafat, sains, teknologi, telah menghasilkan kebudayaan yang semakin maju, proses itu disebut globalisasi kebudayaan. Namun kebudayaan yang semakin maju mengglobal ternyata sangat berdampak terhadap aspek moral, maka para pendidik dalam melaksanakan kompetensinya perlu dilandasi dengan enam sistem nilai kehidupan tersebut, bahwa 6 (enam) nilai kehidupan sangat diperlukan untuk para pendidik sehingga para pendidik dapat membina dan mengembangkan atmosfir akademik yang sehat, santun sesuai nilai-nilai dan norma-norma akademik, dan berakhlak mulia yang bermanfaat bagi dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara dan dapat menjadi teladan bagi mahasiswanya.

## **KESIMPULAN**

1. Program pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional, yaitu antara lain diadakannya seminar tentang metode dan teknik pengajaran dan pembelajaran serta disdakannya pendidikan dan pelatihan terkait dengan teknik

pengelolaan pembelajaran, namun kegiatannya bersifat sementara (tidak berkelanjutan), karena program prioritasnya kepada program penerimaan mahasiswa baru sebanyak-banyaknya. Namun ada beberapa temuan khusus kebijakan yang sudah dilaksanakan terkait dengan pengembangan kompetensi dosen di ke tiga FKIP antara lain : (a) kebijakan yang mengacu kepada Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Sistem Pendidikan Nasional tentang guru dan dosen, menjelaskan bahwa dosen harus memiliki kualifikasi akademik minimal S2 dan memiliki kompetensi dosen; (b) Dalam hal keilmuan adanya kebijakan dari dekan dan ka prodi dalam pengembangan kompetensi dosen yaitu dalam bentuk mengutus dosen untuk mengikuti seminar, pelatihan, loka karya dan melaksanakan penelitian yang dipublikasikan melalui jurnal baik nasional maupun internasional.

2. Penyusunan program pengembangan kompetensi dosen menggunakan Analisa SWOT yang ditetapkan dalam kegiatan manajemen pengembangan kompetensi dosen. Berdasarkan Analisa SWOT atas pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional: **Kekuatan** : Adanya motivasi internal dari diri dosen sendiri dan motivasi eksternal dari lingkungan, adanya dana internal, adanya sarana dan prasarana. **Kelemahan** : belum ada program khusus atau program prioritas dibuat dekan dan ka Prodi dalam bentuk pelatihan yang intensif berkelanjutan yaitu untuk pengembangan kompetensi pedagogik, antara lain pelatihan tentang teknik pengelolaan pembelajaran atau teknik penggunaan media pembelajaran dan untuk pengembangan kompetensi profesional dosen antara lain dengan melakukan pendalaman materi dan pengembangan materi dengan melaksanakan kegiatan akademis antara lain seminar, workshop, loka karya. **Peluang** : Memberdayakan dosen senior sebagai nara sumber, adanya yayasan, adanya kerja sama dengan lembaga terkait, peminat ke FKIP banyak, tersedianya peluang untuk pengembangan karir, baik dalam bidang akademis maupun struktural akademis. **Tantangan** : Teknik komunikasi informasi yang maju pesat, tuntutan kualitas oleh lingkungan pekerjaan, belum ada program pelatihan yang intensif berkelanjutan untuk menunjang kegiatan tri dharma perguruan tinggi yaitu untuk pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, untuk penelitian dan untuk pengabdian kepada masyarakat.
3. Strategi Perencanaan dalam Kegiatan Pengembangan Kompetensi Dosen Ketiga FKIP memiliki program perencana atau desain pengembangan kompetensi dosen. Rencana tersebut disusun mengacu pada hasil diagnosis yang bersifat umum. Rencana tersebut tertuang dalam restra dan dijabarkan dalam rencana operasional setiap fakultas dan prodi. Program pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional sudah berlangsung walaupun hanya mengacu pada perencanaan yang disusun sesaat sesuai dengan peluang yang ada. Hasil penelitian dan temuan di lapangan dapat disimpulkan bahwa, ketiga FKIP dalam menyusun program perencanaan untuk pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional sudah dilaksanakan melalui kegiatan pembinaan, mengaktifkan dosen dalam berbagai kegiatan ilmiah yaitu melalui seminar, symposium, loka karya, dan publikasi ilmiah melalui jurnal nasional maupun internasional untuk menunjang kegiatan tri dharma perguruan tinggi dalam kegiatan pendidikan dan pengajaran, namun dalam pelaksanaannya bentuk pelatihan baru bersifat sementara (tidak berkelanjutan) dan sifatnya insidental.
4. Strategi Pelaksanaan dalam Kegiatan Pengembangan Kompetensi Dosen Pelaksanaan pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dosen pada ketiga perguruan tinggi, ada yang berdasarkan rencana institusi, fakultas, program studi, dan ada juga yang atas inisiatif dari dosen sendiri. Meskipun ada keterbatasan dana yang disediakan dari pemerintah dan atau perguruan tinggi, tetapi jumlah dosen yang melakukan kegiatan pengembangan

kompetensi cukup banyak. hal ini terjadi pada ketiga perguruan tinggi yang diteliti, yang menjadi faktor pendukung pada ketiga perguruan tinggi yang diteliti, para dosen cukup tinggi motivasi untuk mengikuti berbagai kegiatan pengembangan kemampuan profesional, berupa studi lanjut ke program S2 dan S3 di dalam dan di luar negeri, mengikuti program pendidikan, di salah satu FKIP wilayah tiga Cirebon telah dikembangkan jalinan kerja sama dengan Balai Bahasa Indonesia Propinsi Jabar dalam bentuk tes uji kompetensi bahasa Indonesia, sehingga semua dosen telah teruji kompetensinya dalam menggunakan bahasa Indonesia dapat digunakan baik dalam pembelajaran maupun dalam penulisan karya ilmiah dengan menggunakan bahasa Indonesia yang baik dan benar, hal ini terkait dengan pengembangan kompetensi Profesional. Bentuk kerja sama lainnya ikatan kerja sama dengan lembaga nirlaba RELO dengan mengirim dosen ke Indonesia untuk mengadakan pelatihan program pembelajaran bahasa Inggris selama satu bulan dan bentuk pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dosen pada ketiga FKIP yang diteliti berupa : untuk meningkatkan kompetensi pedagogik baik pelatihan dalam bentuk pelaksanaan penataran tentang teknis pengelolaan pembelajaran dan keterampilan dalam melaksanakan pemilihan metoda pembelajaran sesuai dengan kebutuhan, dan untuk pengembangan kompetensi profesional dalam bentuk peningkatan kualitas akademik antara lain melanjutkan pendidikan ke strata lebih tinggi dan kegiatan-kegiatan akademis ilmiah lainnya adalah workshop, kegiatan belajar mandiri, dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas tri dharma perguruan tinggi, yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

5. Kegiatan evaluasi pelaksanaan dan hasil pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dosen pada ketiga perguruan tinggi hampir sama. *Pertama* berupa pemantauan kemajuan studi dari pada dosen yang sedang mengikuti lanjutan studi ke S2 atau S3. *Kedua*, ketua prodi, ketua jurusan, membuat laporan kepada Fakultas tentang kegiatan serta hasil-hasil yang dicapai dosen dalam kegiatan pengembangan kompetensi dosen. Kemudian dalam pelaksanaan strategi evaluasi ini harus mampu mengukur, mengevaluasi dan memberikan umpan balik tentang pengembangan kompetensi dosen dalam lembaga pendidikan serta ditindak lanjuti dengan melakukan perbaikan dan peningkatan program pendidikannya. Langkah yang dilakukan dari hasil evaluasi tersebut dengan melakukan workshop, tindakan perbaikan, dan pencegahan. Secara khusus untuk pengembangan kompetensi pedagogik, dan kompetensi profesional, berdasarkan hasil temuan di lapangan untuk mengevaluasi dosen dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran belum adanya alat ukur yang baku dan membuat sulit untuk menentukan kinerja dosen tersebut sudah sesuai dengan kompetensinya atau belum.
6. Secara umum ketiga FKIP telah memperlihatkan hasil pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dosen yang cukup berarti. Hal ini nampak dari jumlah dosen yang telah mendapat sertifikasi. Hasil yang telah dicapai dalam pengembangan kompetensi dosen, sudah dapat dirasakan oleh para dosen sendiri dan para mahasiswanya, berkaitan dengan hasil yang dicapai mahasiswa dapat dilihat dari hasil yang dicapai yaitu nilai IPK yang diperoleh, banyaknya lulusan yang dimanfaatkan oleh lembaga pendidikan baik yang bekerja di lingkungan swasta maupun pemerintah. Semakin berkembangnya kompetensi yang dimiliki dosen dalam menyusun buku maupun diktat. Adanya peningkatan kompetensi pedagogik maupun kompetensi profesional antara lain: perbaikan metode pengajaran, para dosen trampil dan penguasaan multi media pembelajaran terhadap perkembangan teknologi para pendidik dosen secara bergilir aktif di forum ilmiah dan sebagai penulis karya

ilmiah dan pembicara atau nara sumber baik tingkat nasional maupun internasional, para pendidik dosen aktif mengadakan penelitian sesuai dengan bidang keilmuan yang telah diperolehnya, antara lain penelitian tindakan kelas (PTK), penelitian tentang pendidikan dan pengajaran. Secara keseluruhan dari hasil pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dalam pelaksanaannya ada sebagian dosen, belum berperilaku yang didasari oleh 6 (enam) nilai dalam kehidupan, karena 6 nilai kehidupan sangat diperlukan untuk para pendidik. Yang dimaksud enam nilai itu adalah nilai teologi, fisiologi, etis, estetika, logis dan teleologi.

7. Faktor – faktor pendukung dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional, meliputi: adanya dukungan baik secara intern maupun ekstern, kerjasama antara lembaga pendidikan, pengembangan sarana prasarana antara lain ketersediaan fasilitas teknologi berikut perlengkapannya hal ini sebagai sarana para pendidik (dosen) untuk dapat dijadikan media informasi, sehingga berusaha untuk aktif menulis karya ilmiah yang dipublikasikan melalui jurnal nasional maupun internasional. Pendukung utama pengembangan kompetensi dosen adalah adanya kebijakan, adanya program serta adanya peluang dan dana untuk pengembangan kompetensi dosen. Faktor pendukung lainnya adalah adanya lembaga-lembaga terkait bagi pengembangan kompetensi dosen. Lembaga tersebut baik perguruan tinggi, lembaga pemerintah, lembaga swasta, industri, perusahaan, maupun lembaga masyarakat. Faktor pendukung terakhir adalah kemampuan, motivasi dan usaha dari para dosen sendiri untuk belajar meningkatkan kompetensinya. Para Dosen dari ketiga perguruan tinggi secara umum memiliki kemampuan, semangat atau motivasi yang cukup besar untuk meningkatkan kompetensinya. Sedangkan faktor-faktor penghambatnya adalah belum adanya kebijakan khusus tentang pengembangan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional dosen dari kementerian yang menaungi pendidikan. Pelaksanaan kebijakan dan program terutama dari Kementerian adakalanya tidak optimal karena hambatan-hambatan dalam penjabaran, komunikasi, birokrasi, administrasi, kelemahan pelaksana, serta kesiapan para dosen dalam mengikuti semua prosedur. Faktor penghambat lain adalah Lembaga belum banyak membuat atau menyelenggarakan program khusus atau program prioritas untuk pengembang kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional secara intensif berkelanjutan. Hambatan ini berkenaan dengan bahwa lembaga pendidikan swasta kebanyakan orientasinya terhadap penyelenggaraan pendidikan pada banyaknya mahasiswa, selain itu juga beban kerja dosen di institusi yang cukup banyak, ketidaksesuaian bidang yang tersedia dengan keahlian dosen, keterbatasan dana bagi yang akan studi dengan biaya sendiri, kompetensi dosen yang kurang.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Catteter W.B. (1996), *Personnel Function in Educational Administration*, Danvile, IL; Interstate
- Hanna – Mari Aula, Janne Tienari. (2011). “Becoming “world-class””? Reputation-building in a university merger”. *Critical prespectives on international business*.7(1), 7-29
- Ka Ho Mok, (2008) “Changing Education Governance And Management in Asia”, *International Journal of Educational Management*, 22, (6), 462-463.
- Kim, Sunwoong. (2012). “Public and Private Endeavours to create Worlr-Class Universities in Korea”. *Journal of International Higher Education*. 5 ,(2), 74-78.
- Kinglun Ngok. (2008). “Massification, bureaucratization and questing for “world-class” status : Higher education in China since the mide-1990s”, *International Journal of Educational Management*. 22, (6), 547-564.
- Mulyasa (2011), *Manajemen Berbasis Sekolah*, Rineka Cipta, Jakarta

- Nan Jiang, Victoria Carpenter. (2013). "A case study of issues of strategy implementation in internationalization of higher education". *International Journal of Educational Management*. 27, (1), 4-18.
- Paul Morrissey,(2012) "Higher Education And The Imperative To Build Reputations". *Asian Education and Development Studies*. 1, (2), 112-123.
- Prastyo, Tika Dedy, Kusriani, Hanif Al Fatta. (2013). "Pengujian Sistem Pangkalan Data Perguruan Tinggi Pada Kopertis Wilayah VII Jawa Timur". *Jurnal Sistem Informasi*
- Rami M. Ayoubi, Hiba K. Massoud. (2007). "The Strategy of internationalization in universities: A quantitative evaluation of the intent and implementation in UK universities", *International Journal of Educational Management*. 21, (4), 329-349.
- Sanusi Ahmad, (2011), Membangun Komunikasi Pendidikan Tinggi, Artikel, Bamdung
- Setiawati, Linda. (2012). "Efektivitas Pengembangan Manajemen Pendidikan Tinggi (Studi pada Perguruan Tinggi Negeri di Jawa Barat Menuju WorldClass University)". *Penelitian pendidikan*. 1-15.
- Sudha. (2013). "Total Quality Management In Higher Education Institutions". *International Journal of Social Science Interdisciplinary Research*. 2, (6), 121-132
- Thoyib. (2008). "Internasionalisasi apendidikan dan Strategi Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam di Indonesia: Sketsa Edukatif Manajemen Mutu". *Jurnal Pendidikan Islam*. I, (2), 215-234.
- Wiradinata, Rochanda. (2005). "Menejemen Sistem Pengembangan Kinerja Perguruan Tinggi (Studi tentang Pengaruh Kompetensi Individu, Kreativitas Pimpinan, di Jawa Barat)". *Jurnal Mimbar Pendidikan*. XXIV (2), 4-10.
- Yew, K. Bee. (2008). " A Perspective on a Management Information System (MIS)Program Riview". *Journal of Information Technology Education*. 7, 300-312.
- Umar Rosadi, 2012, *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.