

## STRATEGI PENINGKATAN KINERJA GURU BESAR IPB

### **Amir Tengku Ramly**

Mahasiswa Pascasarjana dept Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen  
Insitut Pertanian Bogor  
e-mail: [amirtengku127@gmail.com](mailto:amirtengku127@gmail.com)

### **M. Syamsul Ma'arif**

Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknologi Pertanian  
Institut Pertanian Bogor  
Kampus Dramaga, Bogor, 16680

### **Anggraini Sukmawati**

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen  
Institut Pertanian Bogor  
e-mail: [anggrainism@ipb.ac.id](mailto:anggrainism@ipb.ac.id)

### **ABSTRACT**

Human resources are the most important asset for an organization, including the IPB. Vision of IPB become World Classy University (WCU) and Research Based University (RBU) requires quality human resources, especially lecturers and professors. Quality of human resources capable of align IPB with the best universities in Indonesia and the world is a quality lecturers and professors are high performing. Good performance should be supported by a good performance management and appropriate strategies. This study aims to: (1) analyze the performance evaluation model is applied IPB to the performance of lecturers and professors, (2) formulate alternative strategies that influence the performance improvement professor IPB. This research method uses the AHP model (Analytical Hierarchy Process) with softwere of Expert Choice as an approach to looking at the structure and priorities of strategic alternatives. The results showed that the strategy of priorities to be implemented through the strategic management of IPB is development of self capacity in main priority to the education factor with indicators is development of lecturing materials through the function and main role of head of department (Kadep)

Key words: strategy, performance, IPB university, professor, analytical hierarchy process

## **1. Pendahuluan**

Sebagaimana diketahui bersama bahwa visi dan misi IPB untuk menjadi perguruan tinggi bertaraf internasional yang berkualitas (excellent) serta pencanangan IPB untuk menjadi *Research Based University* (RBU), harus didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas tinggi. Salah satu komponen sumberdaya manusia di IPB adalah dosen dan guru besarnya (tenaga pendidik). Dosen dan guru besar merupakan komponen utama SDM yang sangat menentukan keberhasilan pencapaian visi dan misi tersebut.

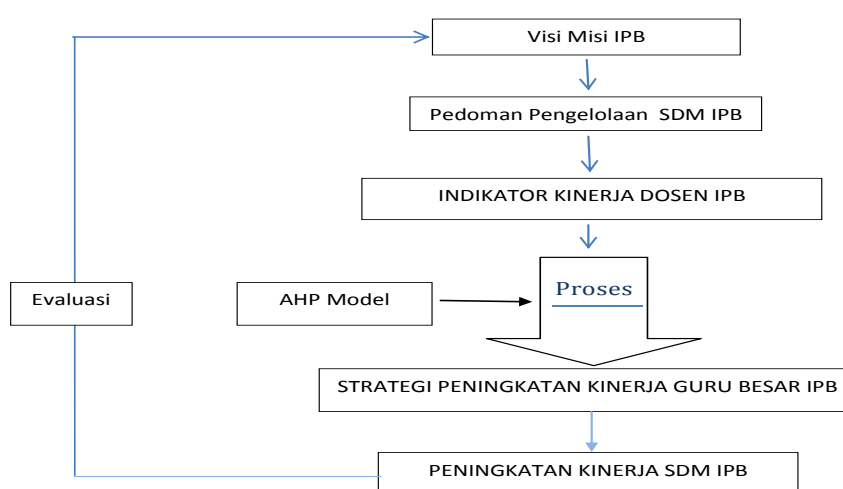
Menuju *Word Class University* dan *Research Based University* (RBU), IPB disamping harus mempersiapkan SDM berkualitas juga membutuhkan pemahaman dasar tentang strategi prioritas mencapai kinerja terbaiknya. Dengan pemahaman strategi yang tepat

terhadap kewajiban dan tugas-tugas guru besar dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat, IPB akan mudah mencapai kinerja terbaik yang dimaksudkan. Kinerja guru besar akan sangat ditentukan oleh manajemen kinerja yang baik, dan manajemen kinerja yang efektif adalah manajemen kinerja yang fokus pada pencapaian kinerja melalui strategi-strategi manajemen yang strategik. Menurut Mangkuprawira (2008) untuk memperoleh kinerja optimal dari keberadaan karyawan dengan perusahaan maka perusahaan perlu menetapkan strategi yang tepat.

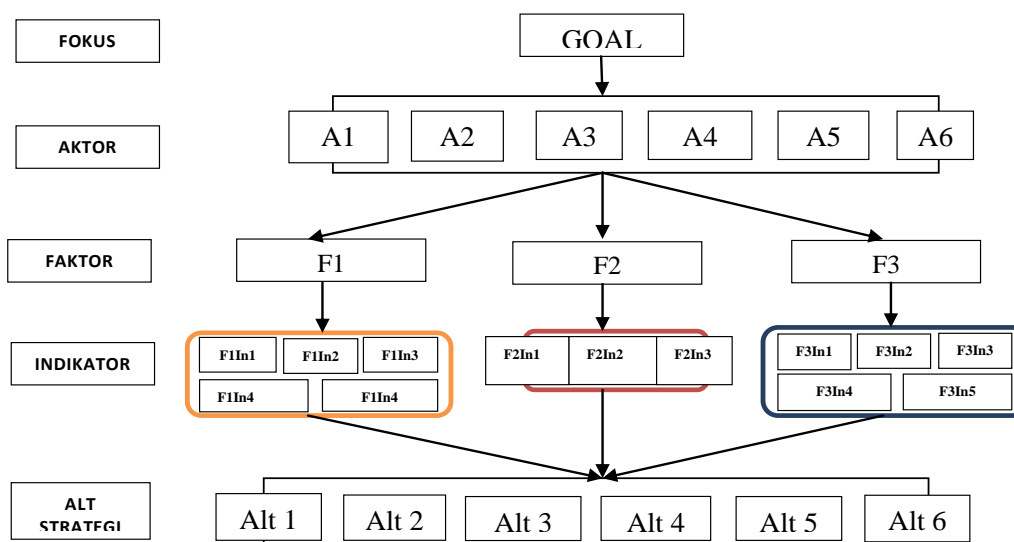
Penelitian ini dilakukan dengan tujuan: memformulasikan alternatif strategi yang paling memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja guru besar IPB. Penelitian diharapkan bermanfaat: (1) sebagai dasar dan pertimbangan direktorat SDM IPB dalam menetapkan strategi Peningkatan kinerja SDM IPB dan (2) menjadi dasar dan pijakan bagi peneliti-peneliti lanjutan yang terkait dengan tema penelitian ini.

## II. Metode Penelitian

Penelitian dilakukan dengan menggunakan analisa deskriptif dan metode struktur AHP (Analitical Hierarchy Process) dengan kerangka pemikiran seperti terlihat pada Gambar 1 dan model struktur AHP seperti terlihat pada Gambar 2. AHP merupakan alat analisa manajemen strategik dengan pendekatan sistem (Maarif, 2012). Penelitian ini menggunakan data Primer dan data sekunder. Data primer yang merupakan hasil wawancara terhadap 11 orang pakar yang memiliki kapabilitas dalam manajemen kinerja dan pemahaman terhadap peran dan tugas guru besar. Para pakar berasal dari kalangan guru besar IPB (7 orang), pejabat rektorat IPB (2 orang) dan pejabat/mantan pejabat Dikti Kemendikbud (2 orang). Sedangkan data sekunder diperoleh dari studi literatur, jurnal, buku-buku, laporan dan modul-modul yang didapat dari direktorat SDM IPB. Penelitian dilaksanakan di IPB selama 6 bulan dari bulan Oktober 2012 sampai bulan maret 2013.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian



#### Keterangan:

Goal : Meningkatkan Kinerja Guru Besar IPB

Aktor : A1: Kadep, A2: Dekan, A3: Rektor, A4: Senat Akademik, A5: Dewan Guru Besar, A6: Kemendikbud

Faktor : F1: Pendidikan, F2: Penelitian, F3: Pengabdian

Indikator: F1In1: Beban Mengajar, F1In2: Masa Studi (S2/S3), F1In3: Membina dosen Muda, F1In4: Pengembangan Bahan Pengajaran, F1In5: Pengembangan Program Perkuliahan. F2In1: Presentasi hasil penelitian/hasil pemikiran di forum nasional/ internasional, F2In2: Menulis jurnal yang dipublikasikan secara nasional/ internasional, F2In3: memiliki karya yang dihaki/dipatenkan secara nasional/ internasional.

Alternatif Alt 1: Kompensasi, Alt 2: Kepemimpinan Transformasional, Alt 3: Budaya

Strategi : Organisasi, Alt 4: Lingkungan Kerja, Alt 5: Fasilitas kerja, Alt 6: Pengembangan Kapasitas diri

Gambar 2. Struktur Penelitian dengan Pendekatan AHP Model

Data primer yang diperoleh diolah menggunakan software AHP (Analitical Hierarchy Process) yaitu *Expert Choice*. *Expert Choice* merupakan salah satu software AHP yang memiliki kelebihan dibanding *criterium decision plus*. Menurut Ishizaka (2009) *expert Choice* adalah software pendukung yang bersahabat yang memberikan kontribusi besar terhadap keberhasilan metode AHP, karena menggabungkan pengguna grafis secara intuitif, perhitungan prioritas secara otomatis, dan memiliki beberapa cara untuk memproses analisis sensitivitas.

### III. HASIL PENELITIAN

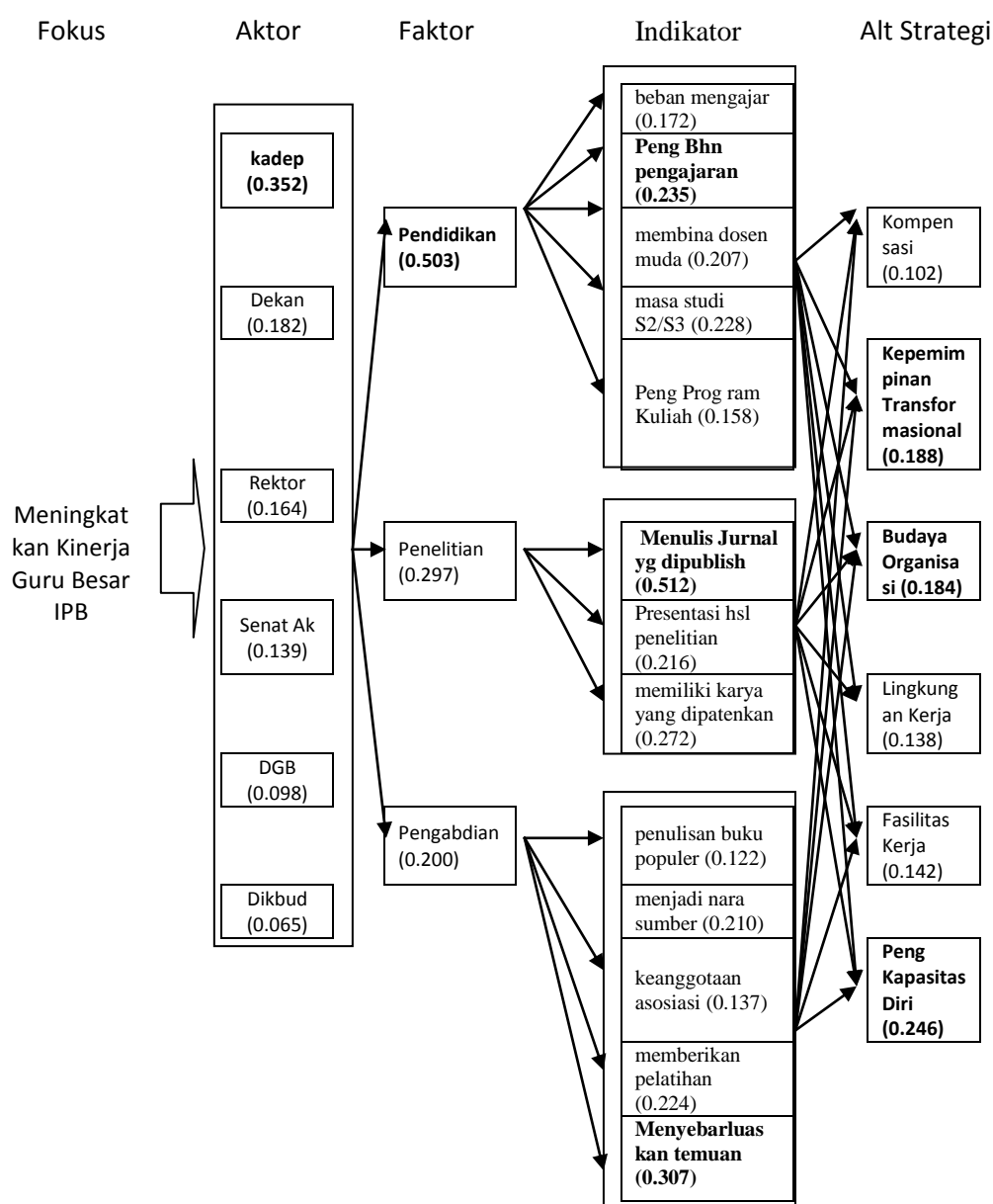
#### III.1. Analisa Deskriptif

IPB saat ini memiliki model evaluasi kinerja dosen dan guru besar berdasarkan beban kerja dosen dengan satuan SKS (satuan kerja semester) atau biasa dikenal dengan istilah pendekatan IKD (Indeks Kinerja Dosen) dan Scorecard dosen (IPB, 2012). Model IKD dilaksanakan berdasarkan prinsip *Full Time Equivalent* (FTE) dari program Dikti (kemendikbud) yang disesuaikan dengan kondisi IPB. Model IKD menerjemahkan pelaksanaan tridarma perguruan tinggi dengan beban minimal 12 SKS. Model Scorecard dosen dilaksanakan berdasarkan 9 IKK (indikator Kinerja Kunci) yang bersifat

kuantitatif. Model Scorecard dosen dimaksudkan untuk pemetaan kontribusi dosen dan guru besar terhadap pencapaian kinerja IPB. Kedua model ini merupakan evaluasi secara personal yang dikaitkan dengan kompensasi dan pemetaan perkembangan SDM dan kinerja IPB (IPB, 2012). Menurut Mahmudi (2005) bahwa penilaian kerja selain untuk kebutuhan faktor personal dan kompensasi, juga dapat digunakan untuk memahami system, situasi, kepemimpinan dan teamwork. Dengan pemahaman demikian evaluasi kinerja dapat menjadi dasar bagi penetapan strategi guna mencapai kinerja yang lebih baik.

### III.2. Formulasi Strategi Peningkatan Kinerja Guru Besar IPB

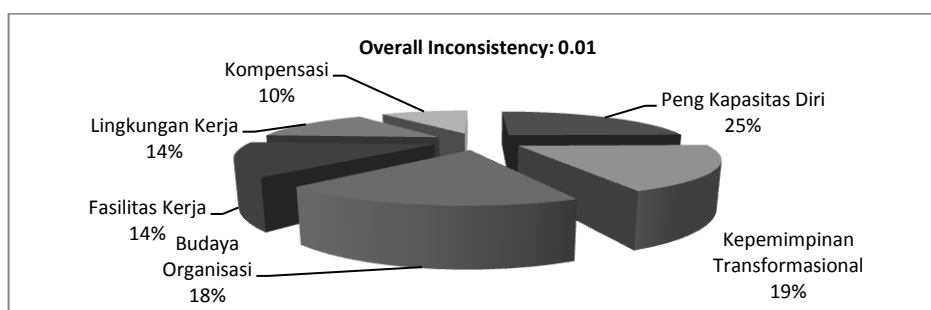
Hasil penelitian terhadap strategi peningkatan kinerja guru besar IPB menunjukkan beberapa prioritas penting yang mempengaruhi kinerja pada masing-masing level hirarki yang ada, yaitu pada level aktor, faktor, indikator dan alternatif strategi. Secara lengkap hasil penelitian tersebut adalah seperti terlihat pada Gambar 4.



Gambar 4 Prioritas masing-masing level pada Struktur penelitian AHP model untuk meningkatkan kinerja Guru Besar IPB

Peneliti terdahulu menyimpulkan bahwa motivasi, kompetensi dan kepemimpinan memiliki pengaruh dan penting untuk dipertimbangkan bagi peningkatan kinerja para dosen (Pramudyo, 2010). Hal ini memperkuat penelitian ini yang memprioritaskan pengembangan kapasitas diri (kompetensi) dan kepemimpinan transformasional.

Para pakar SDM banyak yang berpendapat pentingnya kompensasi bagi kinerja seseorang, seperti halnya pendapat Cascio (1995) dan Mangkuprawira (2004), kompensasi merupakan komponen penting dalam hubungan dengan karyawan yang meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Pada penelitian ini ditemukan kompensasi bukanlah prioritas strategi peningkatan kinerja guru besar IPB. Kompensasi berada pada prioritas paling akhir yaitu prioritas 6 dengan dengan tingkat kepentingan hanya 10 % seperti terlihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Tingkat prioritas kompensasi diantara strategi peningkatan kinerja lainnya

Pada hasil penelitian yang dilakukan Pramudyo (2010) disimpulkan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh secara langsung pada peningkatan kinerja seseorang. Meskipun lingkungan kerja hanya mendapat prioritas 14 % seperti dapat dilihat pada Gambar 5, tetapi bagi peningkatan kinerja guru besar IPB lingkungan kerja dan fasilitas kerja mendapat posisi lebih penting dari kompensasi seperti terlihat pada Tabel 2. Hal ini menunjukkan kebutuhan para guru besar terhadap lingkungan kerja dan fasilitas kerja yang mendukung pada kemudahan akses dan ketersediaan seperti laboratorium, gagasan, informasi, lingkungan sosial dan lain-lain. Menurut Uwes (1999), pada garis besarnya terdapat dua macam lingkungan tempat dosen bekerja, yaitu lingkungan fisik dan non fisik. Keduanya dikembangkan di perguruan tinggi, supaya memenuhi kebutuhan dosen. Pengembangan lingkungan fisik suatu lembaga pendidikan adalah pengembangan fasilitas pendidikan seperti bangunan, kelas, laboratorium, lapangan, bengkel, jalan, kebun percobaan, dan sebagainya. Pengembangan lingkungan nonfisik dilakukan secara berimbang dengan lingkungan fisik, seperti pengembangan gagasan, informasi, atau lingkungan sosial, khususnya iklim akademik yang mendorong pengembangan intelektual dan afeksional.

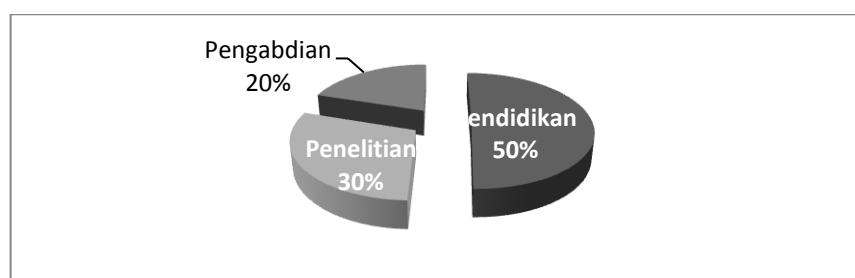
Aplikasi manajemen strategik dan manajemen kinerja dalam pencapaian peningkatan kinerja guru besar IPB merupakan peran penting aktor ketua departemen (Kadep) di IPB. Dibandingkan 6 aktor yang ada pada struktur hirarki, prioritas kadep mendapat bobot prioritas utama dengan bobot nilai sebesar 0.352 seperti terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Keberadaan Aktor di Institusi IPB yang mempengaruhi Peningkatan Kinerja Guru Besar IPB

Nama Aktor	Bobot Nilai
Ketua Departemen (Kadep)	<b>0.352</b>
Dekan	0.182
Rektor	0.164
Senat Akademik (SA)	0.139
Dewan Guru Besar (DGB)	0.098
Kemendikbud	0.065

Peran kadep dalam manajemen kinerja menjadi penting dan menentukan tercapainya peningkatan kinerja guru besar, hal ini seperti yang pendapat Ma'arif (2012) bahwa manajemen kinerja merupakan suatu proses untuk menciptakan pemahaman bersama mengenai apa yang harus dicapai dan bagaimana hal itu harus dicapai, serta bagaimana mengatur orang dengan cara yang dapat meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan. Jadi jelas proses tersebut harus diperankan oleh seseorang yang diberikan kewenangan, managerial dan kepercayaan.

Peran Kadep untuk mencapai peningkatan kinerja guru besar IPB diprioritaskan pada faktor pendidikan dengan kepentingan sampai 50 % seperti terlihat pada Gambar 6.



Gambar 6. Peran kadep terhadap faktor peningkatan kinerja guru besar IPB

Meskipun demikian kadep diharapkan tetap dapat berperan melalui 3 faktor utama tersebut yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian. Hal ini disebabkan bahwa 3 faktor tersebut merupakan satu kesatuan sistem bagi tugas tridharma perguruan tinggi. Sebagai sebuah sistem kadep dalam perannya harus berhubungan dengan bagian-bagian lain dari suatu sistem yang lebih luas – fungsi fungsi penting lain pada organisasi. Kata system menurut Bacal (2001) menunjuk pada sesuatu yang memiliki bagian atau komponen yang berinteraksi dan bekerja sama secara interdependent

untuk mencapai sesuatu. Sistem tersebut menerima *input* dan melalui serangkaian *proses*, mengubah *input* menjadi *output*—produk, jasa, ataupun informasi.

### Tiga Prioritas Strategi pada Peningkatan Kinerja Guru Besar IPB

Hasil penelitian menunjukkan ada tiga alternatif strategi yang menjadi prioritas bagi peningkatan kinerja guru besar IPB yaitu: pengembangan kapasitas diri (0.246), kepemimpinan transformasional (0.188) dan budaya organisasi (0.184) seperti terlihat pada Tabel 2.

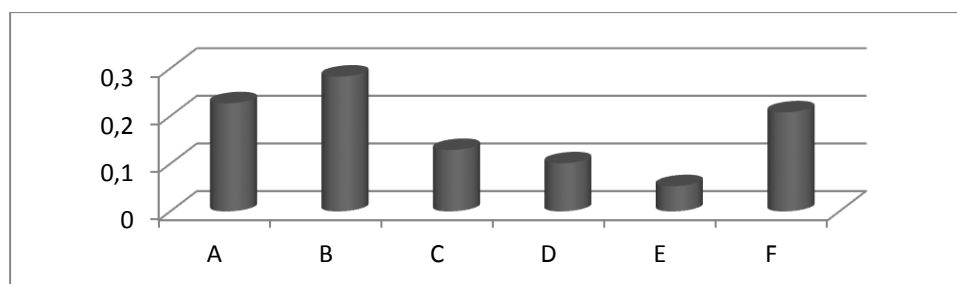
Tabel 2. Bobot Nilai Alternatif Strategi Peningkatan Kinerja Guru Besar IPB

Alternatif Strategi	Bobot Nilai	Prioritas
Pengembangan Kapasitas Diri	<b>0.246</b>	<b>1</b>
Kepemimpinan Transformasional	<b>0.188</b>	<b>2</b>
Budaya Organisasi	<b>0.184</b>	<b>3</b>
Fasilitas Kerja	0.142	4
Lingkungan Kerja	0.138	5
Kompensasi	0.102	6

Overall inconsistency: 0.01

### Pengembangan Kapasitas Diri

Pengembangan kapDari 6 elemen indikator yang ada, 3 elemen indikator yang paling penting dalam strategi pengembangan kapasitas diri guna meningkatkan kinerja guru besar IPB adalah faktor motivasi, percaya diri dan komitmen yang kuat (0.283), faktor pengetahuan, keterampilan bidang keilmuan dan social networking (0.227) dan indikator adanya akses dan sarana untuk publikasi haki, paten dan karya-karya guru besar lainnya (0.208) dengan nilai inkonsistensi sebesar 0.01 seperti terlihat pada Gambar 7.

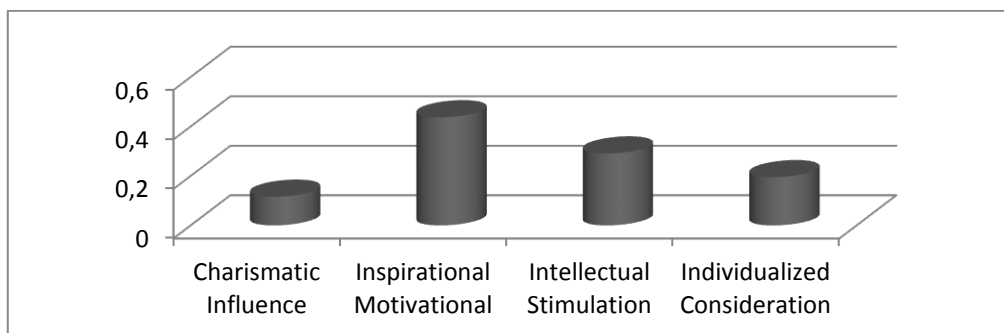


Keterangan: A: Pengetahuan, Keterampilan & Networking, B: Motivasi, percaya diri, komitmen, C: Adanya akses menjadi pakar, D: kemauan, kemampuan menjadi tokoh, E: adanya akses jadi pejabat struktural pemerintah, F: adanya akses publikasi Haki/hak Paten

Gambar 7. Faktor prioritas pada pengembangan kapasitas diri

### Kepemimpinan Transformasional

Pada strategi kepemimpinan transformasional yang menjadi prioritas adalah *inspirational motivational*, dan *Intellectual Stimulation* masing-masing dengan bobot nilai prioritas 0.437 dan 0.291 seperti terlihat pada Gambar 8.



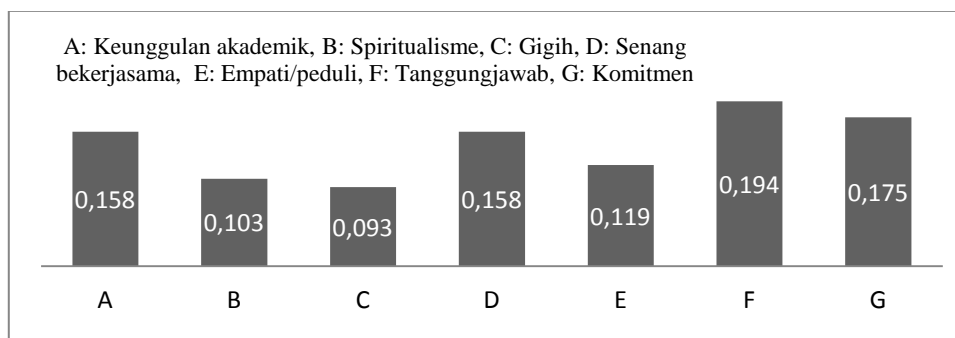
Gambar 8. Elemen indikator prioritas strategi kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional oleh Tracy and Hinkin dalam Gill, *et al* (2010) diartikan sebagai proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi dari anggota organisasi dalam membangun komitmen untuk mencapai misi dan tujuan organisasi. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi prioritas untuk mencapai kinerja terbaik guru besar IPB. Kepemimpinan ini harus diperankan para aktor maupun guru besar itu sendiri dalam berbagai aktifitas kerjanya. Menurut Danim (2008) bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi para pimpinan didunia pendidikan untuk memimpin dan mengembangkan pendidikan yang berkualitas.

Hasil penelitian yang dilakukan Sukmawati (2009) bahwa praktek kepemimpinan transformasional dalam aspek perilaku akan mengindikasikan adanya perubahan dengan melakukan terobosan-terobosan baru kearah perkembangan yang lebih baik melalui 4 Indikator utama yaitu: (1) *Charismatic Leadership*, (2) *Inspirational Motivation*, (3) *Intellectual Stimulation* dan (4) *Individualized Consideration*.

### Budaya Organisasi

Pada alternatif strategi budaya organisasi, dari 7 indikator yang ada yang menjadi prioritas adalah tanggungjawab (0.194), komitmen (0.175) dan keunggulan akademik serta senang bekerjasama (0.158) seperti terlihat pada Gambar 9.



Gambar 9. Elemen indikator prioritas pada strategi budaya kerja

Budaya organisasi menjadi salah satu strategi prioritas pada penelitian ini dengan bobot nilai 0.184. Budaya organisasi yang menjadi prioritas strategi bagi peningkatan kinerja guru besar IPB adalah tanggungjawab dan komitmen. Molenaar (2002) menyebutkan bahwa budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Heriyanti (2007) ditemukan bahwa budaya organisasi yang paling mempengaruhi kinerja karyawan yang tinggi adalah percaya pada rekan sekerja. Kepercayaan dari rekan kerja salah satunya didapat dari tanggungjawab dan komitmen terhadap apa yang menjadi kewajiban dan tugas-tugas yang diamanahi oleh organisasi.

Meskipun diharapkan budaya organisasi tersebut tidak ada satu pun yang menonjol karena sama pentingnya (IPB, 2012) tetapi pada penelitian ini ditemukan bahwa prioritas tetap terjadi diantara ke 7 budaya organisasi IPB tersebut. Hal ini menggambarkan bahwa prioritas itu tetap terjadi sebagai bagian dari perkembangan dan pertumbuhan pemahaman serta kondisi yang sedang dihadapi organisasi dalam pencapaian visi nya. Menurut Komalasari dan Trisyulianti (2011), budaya organisasi IPB merupakan *power culture*, *person, culture* dan *achievement culture* yang mempunyai fungsi sebagai ciri khas, sebagai referensi, sebagai nilai, sebagai cara untuk mencapai visi IPB, sebagai kepribadian dan tuntunan bagi seluruh civitas akademika IPB.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

1. IPB saat ini menerapkan sistem evaluasi kinerja berbasis beban kerja dosen (SKS) atau yang dikenal dengan istilah indikator kinerja dosen dan Scorecard dosen. Kedua model ini belum menggunakan pendekatan strategi yang sesuai kebutuhan guru besar tetapi lebih pada pencapaian SKS minimal (12 SKS) dan 8 indikator kunci yang ada sebagai pemetaan kontribusi dosen pada pencapaian kinerja IPB.
2. Strategi prioritas peningkatan kinerja guru besar IPB adalah pengembangan kapasitas diri. Faktor pendidikan menjadi focus pencapaian melalui indikator pengembangan bahan pengajaran, dengan prioritas peran ada pada aktor kadep (ketua departemen).

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dan simpulan diatas maka disarankan beberapa hal berikut ini:

1. Keberadaan kadep perlu perhatian lebih serius oleh institusi, baik dalam pemilihannya, manajerial dan leadershipnya maupun pengembangan kompetensi kadep.
2. Faktor pendidikan menjadi perhatian lebih utama baik oleh kadep, dekan maupun rektor, sedangkan faktor penelitian bisa menjadi perhatian utama aktor DGB dan SA
3. Untuk penelitian lanjutan disarankan untuk menggunakan alternatif aktor yang berbeda dan tidak terbatas oleh struktur yang sudah ada.

### Daftar Pustaka

- Baharuddin, Mulyono. 2006. Manajemen Strategik Peningkatan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Agama Islam: Studi Kasus di UIN Malang (Internet). Diunduh Tgl 25 Oktober 2012. <http://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/index/search/titles?searchPage=31>
- Cascio WF. 1995. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Worklife, Profits*. Fourth Edition. Singapore (SG): McGraw Hill Inc.
- Danim S. 2008. Manajemen Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah. Jakarta (ID): JRineka Cipta
- Gill A, Fitzgerald S, Bhutani S, Mand H, Sharma S. 2010. *The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment*. Canada (CA) & India (IN): Emerald Publishing. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 22 No. 2.
- Heriyanti D. 2007. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. Semarang (ID): Universitas Diponegoro.
- IPB. 2012. Rencana Strategis Sumberdaya Manusia IPB, Menuju Perguruan Tinggi Berbasis Riset kelas Dunia. Bogor (ID): Direktorat SDM IPB.
- IPB. 2012. Indikator Kinerja Kunci Menuju IPB sebagai "Learning Organization" Unggul. Bogor (ID): Simaker IPB
- Ishizaka A & Labib A. 2009. *Analytic Hierarchy Process and Expert Choice: Benefits and Limitations*. England (UK): ORInsight. Vol: 22. halaman 201–220 No 4
- Komalasari NN, Trisyulianti E. 2011. Model Internalisasi Budaya Organisasi di IPB. Bogor (ID): J Manajemen dan Organisasi. Vol II. halaman 70. No 1 April
- Mangkuprawira S. 2008. Horison Bisnis, Manajemen dan SDM. Bogor (ID): IPB Press.
- Mangkuprawira S. 2004. Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik. Bogor (ID): Galia Indonesia.
- Maarif M S, Kartika L. 2012. Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia, Implementasi Menuju Organisasi berkelanjutan. Bogor (ID): IPB Press.
- Ma'arif M S, Tanjung H. 2003. Teknik-Teknik Kuantitatif Untuk Manajemen. Jakarta (ID): Gramedia Widiasarana Indonesia.

- Mahmudi. 2005. Manajemen Kinerja sektor publik. Yogyakarta (ID): Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN
- Molenaar K. 2002. *Corporate Culture, a Study of Form With Outstanding Consideration Safety*. New York (AS): ASSE Journal of Professional Safety, Vol. 47. No. 7
- Nasution W. 1999. Analisis Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Kinerja Dosen pada Institusi Akademi Keperawatan Departemen Kesehatan RI di Propinsi JawaTengah (tesis). Yogyakarta (ID): Universitas Gadjah Mada
- Pramudyo A. 2010. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Dipekerjakan Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta. JBTI.Vol:1.halaman No.1 Februari
- Sukmawati. 2009. Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Di Kota Metro [tesis]. Bandung (ID): Universitas Pendidikan Indonesia.
- Uwes S. 1999. Manajemen Pengembangan Mutu Dosen. Jakarta (ID): Logos Wacana Ilmu.