

KEBIJAKAN PENGEMBANGAN DOSEN
Perumusan, Implementasi, Dampak
dan Dukungan

Dr. Ahmad Calam, MA.



pena persada

PENERBIT CV. PENA PERSADA

KEBIJAKAN PENGEMBANGAN DOSEN
Perumusan, Implementasi, Dampak
dan Dukungan

Penulis:

Dr. Ahmad Calam, MA.

ISBN : 978-623-7699-94-1

Design Cover :

Retnani Nur Brilliant

Layout :

Nisa Falahia

Penerbit CV. Pena Persada

Redaksi :

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas
Jawa Tengah

Email : penerbit.penapersada@gmail.com

Website : penapersada.com

Phone : (0281) 7771388

Anggota IKAPI

All right reserved

Cetakan pertama : 2020

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang
memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa ijin
penerbit

KATA PENGANTAR

Dengan Nama Allah SWT Yang Maha Pengasih dan lagi Maha Penyayang. Penulis bersyukur atas pertolongan Nya buku ini dapat diselesaikan sesuai dengan rencana. Buku ini merupakan karya ilmiah penulis yang paling monumental karena ditulis berdasarkan hasil penelitian yang cukup lama.

Obsesi menghadirkan dosen yang benar-benar profesional dan pimpinan yang benar-benar bijak untuk mendongkrak kinerja perguruan tinggi sudah menjadi fenomena universal. Era sekarang, bahkan jauh sebelumnya telah muncul simpulan umum, bahwa tanpa kehadiran seorang pemimpin dengan kapasitas pemimpin yang hebat, khususnya pada perguruan tinggi swasta, untuk mewujudkan misi dan mencapai dosen profesional secara kompetitif akan lebih banyak menjelma sebagai mimpi ketimbang realitas.

Kesadaran untuk merekrut dosen baru yang sudah berpengalaman, sepertinya sulit bagi perguruan tinggi swasta terlebih yang berada di daerah, disamping tarif finansial yang tinggi juga menyangkut ketersediaan dosen yang berpengalaman untuk pindah homebase. Bahkan di beberapa program studi calon dosen yang memiliki kualifikasi Magister (S2) saja sangat langka, harus menyekolahkan alumni S1 dengan kurun waktu 2-3 tahun kedepan baru akan ada ketersediaan dosen yang notabeneanya dosen baru yang belum berpengalaman dalam hal tridharma.

Kebijakan untuk mengembangkan dosen dari berbagai kalangan untuk menjadi dosen profesional atau dosen yang diharapkan oleh semua pihak, baik pemerintah, yayasan pengelola perguruan tinggi, mahasiswa dan bahkan masyarakat sangat ditunggu. Universitas Pembangunan Panca budi yang dijadikan dasar pengambilan data dalam penulisan buku ini banyak memberi peluang bagi semua dosen untuk mengembangkan profesinya bukan hanya dalam bidang pengajaran melainkan juga bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sebagai implementasi dari Tridharma Perguruan Tinggi. Diantara kebijakan pengembangan dosen adalah studi lanjut dari Magister

(S2) ke Doktoral (S3), dan peningkatan kepangkatan dosen dari Asisten Ahli (AA) ke Lektor dan dari Lektor ke Lektor Kepala serta dari Lektor Kepala ke Guru Besar (Profesor).

Selesainya buku ini tidak terlepas tidak terlepas bantuan dari semua pihak. Penulis berterimakasih kepada semua teman dan sejawat di STMIK Triguna Dharma dan STKIP Amal Bakti, teman-teman mahasiswa program doktoral pasca sarjana UINSU terutama angkatan 2013, Prof. Dr. Haidar Putra Daulay, MA., dan Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd yang telah memberikan inspirasi dari penulisan buku ini, serta kepada Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Dr. H. Muhammad Isa Hendrawan, SE., MM. dan sivitas akademika yang telah banyak membantu penulis dalam memberikan data untuk kelengkapan isi buku ini. Secara khusus penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada Laely Libra Lia Lestari, Azazi Ahmad Abdul Aziz, Anna Anastasya Amaliah, Alwan Kahiri Ahmad, Azhar Afif Ahmad dan Asyifa Aulia Ahmad yang telah kehilangan waktu berkomunikasi selama penulis menyelesaikan buku ini di rumah maupun ditempat kerja.

Penulis berharap semoga buku ini dapat sedikit memberikan manfaat bagi para praktisi pendidikan tinggi dan para dosen khususnya dosen non pns dalam perkembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang kajian pendidikan tinggi serta dapat dijadikan sebagai rujukan bagi peneliti atau penulis ilmiah lainnya. Akhir kata penulis berbesar hati apabila para pembaca sudi memberikan kritik, saran dan masukan dalam rangka penyempurnaan buku ini.

Medan, 07 Juni 2020

Penulis

Ahmad Calam

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I BABAK SEJARAH	1
A. Latar Filosphis	1
B. Problematika	12
BAB II TEORI KEBIJAKAN	13
A. Pengertian Kebijakan.....	13
B. Teori Kebijakan.....	22
C. Implementasi Kebijakan.....	41
D. Komunikasi	45
E. Sumber Daya.....	48
F. Disposisi	51
G. Struktur Birokrasi	54
H. Kerangka Berpikir.....	60
BAB III MODEL IMPLEMENTASI KEBIJAKAN	65
A. Pengertian Implementasi Kebijakan	65
B. Model-model Implementasi Kebijakan	69
C. Kebijakan Pendidikan	81
D. Karakteristik Kebijakan Pendidikan	84
E. Perumusan Kebijakan Pendidikan.....	86
F. Implementasi Kebijakan Pendidikan	90
G. Evaluasi Kebijakan	91
H. Tahapan dan Kendala Evaluasi Kebijakan.....	92
I. Parameter Evaluasi Kebijakan.....	94
BAB IV MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	98
A. Pengertian Manajemen.....	98
B. Model Manajemen Sumber Daya Manusia	100
C. Fungsi Manajemen	102
D. Tujuan Manajemen SDM	104
E. Manajemen Kepemimpinan	105
F. Pengukuran Kinerja SDM.....	107

G. Ruang Lingkup Kinerja	111
H. Faktor-Faktor Penentu Kinerja.....	115
I. Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi.....	123
J. Manajemen Strategi	135
K. Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam	152
BAB V PERADABAN DI PANCA BUDI	172
A. Sejarah dan Perkembangan.....	172
B. Visi, Misi dan Tujuan.....	177
C. Profil Fakultas.....	186
D. Keadaan Dosen.....	189
E. Keadaan Mahasiswa	194
F. Sarana dan Prasarana	206
BAB VI REALITAS PENGEMBANGAN DOSEN.....	209
A. Rumusan Kebijakan Pengembangan.....	209
B. Implementasi Kebijakan Pengembangan.....	215
C. Dampak Kebijakan Terhadap Peningkatan Mutu UNPAB.....	238
D. Dukungan Internal dan Eksternal Pelaksanaan Kebijakan Pengembangan di UNPAB.....	261
BAB VII DSIKURSUS PENGEMBANGAN DOSEN	270
A. Perumusan Kebijakan Pengembangan.....	270
B. Implementasi kebijakan pengembangan	291
C. Dampak Kebijakan Pengembangan	304
D. Bentuk Dukungan Internal/ Eksternal Pelaksanaan Kebijakan	323
BAB VIII PENUTUP	346
DAFTAR PUSTAKA.....	349

BAB I

BABAK SEJARAH

A. Latar Filosphis

Undang-undang Republik Indonesia No. 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, dalam pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa Pendidikan Tinggi ialah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi, serta program spesialis, yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia.¹ Pada ayat 14 menyebutkan bahwa dosen ialah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi melalui Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat².

Dalam memahami undang-undang tersebut perlu memperhatikan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 32 tahun 2013 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, dalam pasal 1 ayat 8; Standar Pendidik dan tenaga kependidikan ialah kriteria mengenai pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan.

Dalam merealisasikan tugas Rektor yaitu memimpin penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, membina dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa dan membina hubungan yang harmonis dalam UNPAB. Rektor sebagai penanggung jawab utama Perguruan Tinggi disamping melaksanakan arahan serta kebijaksanaan

¹ lembaran negara Republik Indonesia tahun 2012 nomor 158. Salinan sesuai dengan aslinya Kementerian Sekretariat Negara RI asisten deputyi perundang-undangan bidang politik dan kesejahteraan rakyat, h. 3-6.

² *Ibid*, h. 14

umum, juga menetapkan peraturan, norma dan tolok ukur penyelenggaraan Perguruan Tinggi atas dasar keputusan Senat Perguruan Tinggi, dalam pelaksanaannya perlu melihat Peraturan menteri riset, teknologi dan pendidikan tinggi Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2015 Tentang Rencana strategis Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Tahun 2015-2019³, menjelaskan target-target yang tercapai diantaranya ialah APK (Angka Partisipasi Kasar), jumlah dosen bersertifikat, jumlah dosen dengan publikasi nasional, jumlah dosen dengan publikasi internasional, dan jumlah HKI yang dihasilkan, pada pilar sumber daya iptek, sampai dengan akhir periode 2010-2014, untuk IKU (Indikator Kerja Utama) Jumlah peneliti & perekayasa (orang/1 juta penduduk) telah dicapai sebesar 110% yaitu 551 peneliti dan perekayasa dari yang ditargetkan 500 peneliti dan perekayasa. Sedangkan, untuk IKU Prosentase investasi litbang terhadap PDB dicapai sebesar 9% yaitu 0.09% dari yang ditargetkan 1%. Selama periode tahun 2009-2014 telah banyak dibuat aturan perundangan untuk mengatur pendidikan tinggi. Dengan diterbitkannya aturan perundangan yang mengatur pendidikan tinggi maka pengelolaan pendidikan tinggi di Indonesia menjadi lebih pasti dan teratur. Diantara peraturan perundangan yang diterbitkan pada periode tahun 2009-2014, yang paling mendasar ialah diterbitkannya Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Selain Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, juga telah diterbitkan beberapa undang-undang lain yang lebih spesifik yaitu: Undang-Undang Pendidikan Kedokteran, Keinsinyuran, Tenaga Kesehatan, Keperawatan dan Pendidikan Tinggi.

Undang-undang, Peraturan Pemerintah dan Peraturan Menteri dipadukan dalam agenda pembangunan Indonesia berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah

³ Permenristekditi RI (Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia) nomor 13 tahun 2015 tentang rencana strategis kementerian riset, teknologi, dan pendidikan tinggi tahun 2015-2019 (jakarta: kemenristekdikti, 2005), h. 17-30

Nasional (RPJMN) ketiga (2015-2019)⁴ ialah memantapkan pembangunan secara menyeluruh dengan menekankan pembangunan keunggulan kompetitif perekonomian dengan berbasis pada Sumber Daya Alam (SDA) yang tersedia, SDM yang berkualitas, serta kemampuan Iptek. Dari sisi daya saing, Indonesia saat ini menempati posisi ke-34 dalam *Global Competitiveness Report* (GCR) tahun 2014-2015. Ini ialah posisi terbaik Indonesia sejak 2010 dimana ketika itu berada di posisi ke-44 dan sempat memburuk di tahun 2012-2013 dan 2019 dimana Indonesia berada pada peringkat 50. Namun demikian, Indonesia masih berada di bawah Singapura (peringkat ke-2), Malaysia (peringkat ke-20), bahkan Thailand (peringkat ke-31). Selain itu, kualitas pendidikan tinggi masih relatif rendah baik dalam konteks institusi (Perguruan Tinggi) maupun program studi yang diindikasikan oleh mayoritas Perguruan Tinggi hanya berakreditasi C dan masih sangat sedikit yang berakreditasi A atau B. Disamping itu, Perguruan Tinggi Indonesia juga belum mampu berkompetisi dengan Perguruan Tinggi negara lain bahkan masih tertinggal dari negara-negara di kawasan Asia Tenggara sekalipun. Sejumlah lembaga internasional secara berkala melakukan survei untuk menyusun peringkat universitas terbaik dunia dan menempatkan universitas di Indonesia, bahkan yang berstatus paling baik di Indonesia sekalipun berada pada posisi yang masih rendah. Elemen kedua ialah sumber daya yang berkualitas. Bertolak dari fakta yang ada sekarang bahwa berdasarkan data GCR peringkat ketersediaan ilmuwan dan *engineer* masih berada di peringkat 40 dunia pada tahun 2013-2014 dan 2019-2020. Angka ini mengalami penurunan jika dibandingkan tahun 2009-2010 yang berada pada peringkat 31. Hal ini menunjukkan kemajuan Indonesia dalam menangani masalah SDM Iptek

⁴ Lampiran Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2015 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015-2019, h. 6-13.

khususnya ketercukupan jumlah dosen, ilmuwan dan perekayasa masih perlu ditingkatkan.

Regulasi untuk pengembangan Iptek dan Pendidikan Tinggi sangat diperlukan oleh Kemenristekdikti. Untuk itu, Kemenristekdikti akan merumuskan dan menetapkan regulasi sebagai berikut: *Pertama*, Amendemen Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2002 tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan, dan Penerapan Iptek (SINAS P3IPTEK), *Kedua*, Rancangan Peraturan Pemerintah (RPP), yang isinya antara lain tentang penugasan dosen. Dalam sebuah institusi Perguruan Tinggi, tentunya bukan hanya peran kepemimpinan dalam roda perjalanannya, akan tetapi membutuhkan banyak elemen lain yang harus mendukung. Diantaranya ialah tuntutan adanya *manajemen, administrasi, dan pendukung organisasi yang kuat*.

Gabungan tiga elemen di atas akan meningkatkan mutu sebuah pendidikan, dimana peran masing-masing elemen tersebut sangat berkaitan erat. Hal ini bisa dilakukan apabila pimpinan Perguruan Tinggi memiliki strategi kebijakan yang tinggi.

Kebijakan sebagai keputusan legal bukan juga berarti bahwa pimpinan selalu memiliki kewenangan dalam menangani berbagai isu dan masalah kampus. Setiap pimpinan biasanya bekerja berdasarkan warisan kebiasaan pimpinan terdahulu. Rutinitas kebijakan yang diterima biasanya merefleksikan keputusan kebijakan lama yang sudah terbukti efektif jika diterapkan. Dalam konteks ini, penting dikembangkan proses kebijakan yang partisipatif dan dapat diterima secara luas sehingga dapat menjamin bahwa usulan dan aspirasi masyarakat dapat diputuskan secara teratur dan mencapai hasil yang baik. Kebijakan pimpinan sebagai hipotesis artinya kebijakan dibuat berdasarkan teori dan proposisi sebab akibat.

Kebijakan hendaknya bersandar pada asumsi-asumsi mengenai perilaku. Hal ini penting agar kebijakan selalu mendorong orang untuk melakukan sesuatu, dan mampu

memprediksi keadaan dan menyatukan perkiraan mengenai keberhasilan yang akan dicapai dengan mekanisme mengatasi kegagalan yang mungkin terjadi. Namun kebijakan bukan laboratorium tempat uji coba, karena sulit untuk mengevaluasi asumsi perilaku sebelum sebuah kebijakan benar-benar dilaksanakan. Temuan di lapangan mengenai konsekuensi kebijakan perlu dicatat dan didokumentasikan secara baik dalam sebuah naskah kebijakan sehingga dapat dipelajari dan disebarluaskan.

Persoalan penting yang disorot dalam buku ini ialah apakah kebijakan pengembangan dosen bagian kebijakan publik atau kebijakan Perguruan Tinggi sebagai kebijakan publik. Permasalahan tersebut menjadi penting karena berkaitan dengan memposisikan Perguruan Tinggi dalam konteks sektor publik yang harus dikelola secara serius dan besarnya tingkat urgensi bagi pimpinan Perguruan Tinggi dalam menetapkan prioritas program pembangunan.

Peran strategis Rektor selaku pimpinan Perguruan Tinggi dapat mengarahkan dan mempengaruhi perilaku semua unsur, mengikuti nilai, norma, etika, dan budaya organisasi yang disepakati bersama serta mampu membuat keputusan yang tepat dan cepat. Bahkan mampu memprediksi masa depan, merumuskan dan mengartikulasi visi yang realistis, kredibel serta mengkomunikasikan visi ke masa depan yang menekankan pada keharmonisan hubungan manusia dan mampu menstimulasi secara intelektual dan arif bagi anggota untuk mewujudkan visi organisasi, serta mampu memberikan arahan, tujuan, peran, dan tugas kepada seluruh unsur dalam perguruan tinggi. Selain itu peran Rektor harus mampu menyediakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang siap menjadi *trouble shooter* dalam kehidupan di sivitas akademika khususnya dan masyarakat pada umumnya. Sekaligus mampu menjawab segala bentuk tantangan selaras dengan kepentingan orang banyak. Peran *agen of change* dapat dijadikan alternatif parameter berdasarkan ideologi Perguruan Tinggi atau lebih

dikenal dengan Tri Darma Perguruan Tinggi yang meliputi pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Salah satu pengembangan bidang pendidikan ialah akademik, dimana pengembangan program akademik merupakan upaya sistematis dan berencana yang dilakukan Perguruan Tinggi dalam rangka menata dan memperteguh peran dan fungsi sebagai lembaga pendidikan tinggi. Upaya pengembangan akademik dapat dilaksanakan melalui upaya penguatan kompetensi dosen.

Dalam posisi sebagai "jantung" perguruan tinggi, dosen sangat menentukan mutu pendidikan dan lulusan yang dilahirkan perguruan tinggi tersebut, di samping secara umum kualitas perguruan tinggi itu sendiri. Jika para dosennya bermutu tinggi, maka kualitas perguruan tinggi tersebut juga akan tinggi, demikian pula sebaliknya. Sebaik apapun program pendidikan yang dicanangkan, bila tidak didukung oleh para dosen bermutu tinggi, maka akan berakhir pada hasil yang tidak memuaskan. Hal itu karena untuk menjalankan program pendidikan yang baik diperlukan para dosen yang juga bermutu baik. Dengan memiliki dosen yang baik dan bermutu tinggi, perguruan tinggi dapat merumuskan program serta kurikulum termodern untuk menjamin lahirnya lulusan-lulusan yang berprestasi dan berkualitas istimewa.⁵

Menurut J.G. Gaff dan Doughty dalam Miarso, terdapat tiga usaha yang saling berkaitan, yaitu *instructional development* =ID, *organization development*=OD dan *professional development*=PD. Bergquist dan Philips berpendapat bahwa pengembangan tenaga dosen merupakan bagian inti dari *institutional development* (pengembangan kelembagaan) dan meliputi sebagian dari pengembangan personal, profesional, organisasi

⁵ Mohammad 'Adil Barakat (et. al.), *al-Tathwir al-Mahniy li A'dla'i Hay'at al-Tadris* (Tunis: al-Munazhzhamah al-'Arabiyah li al-Tarbiyah, 1998), h. 121.

dan masyarakat, pendapat di atas juga dikemukakan oleh Miarso.⁶

Sementara Nur Syam mengemukakan, pengembangan profesi dosen meliputi empat kompetensi, yaitu: 1). Kompetensi pedagogis atau kemampuan dosen mengelola pembelajaran, 2). Kompetensi kepribadian atau standar kewibawaan, kedewasaan dan keteladanan, 3). Kompetensi profesional atau kemampuan dosen untuk menguasai *content* dan metodologi pembelajaran, 4). Kompetensi sosial atau kemampuan dosen untuk melakukan komunikasi sosial, baik dengan mahasiswa maupun masyarakat luas.⁷

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat dirumuskan setidaknya tujuh bidang kompetensi berikut strategi pengembangannya melalui program-program tertentu yang mendukung peningkatan bidang-bidang kompetensi tersebut. Tujuh bidang kompetensi yang dimaksud ialah: 1). Pengembangan kompetensi pedagogis, 2). Pengembangan kompetensi teknik informasi, 3). Pengembangan kompetensi administrasi, 4). Pengembangan kompetensi kurikulum, 5). Pengembangan kompetensi ilmiah (riset dan publikasi), 6). Pengembangan kompetensi evaluasi, 7). Pengembangan kompetensi personal/kepribadian.

Pimpinan Perguruan Tinggi harus menjalankan manajemen dengan melakukan penguatan pada penjaminan mutu yang menekankan pada bagaimana cara suatu institusi pendidikan mengembangkan dosen dalam menjalankan kegiatan perkuliahan, menjamin bahwa; *Pertama*, setiap mahasiswa mendapatkan kurikulum dan materi bermutu serta terkini, *Kedua*, dosen memiliki kualitas sama ketika

⁶ Yusufhadi Miarso, "Pengembangan Profesionalisme Dosen dalam Rangka Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi", dalam <http://yusufluadi.net>. Dijelaskan juga oleh Mathew L. Oullet, "Overview of Faculty Development: History and Choices", dalam Kay J. Gillespie & Douglas L. Robertson, *A Guide to Faculty Development*, (San Francisco: The Jossey-Bass Publisher, 2010), h. 4.

⁷ Nur Syam, "Standardisasi Dosen Perguruan Tinggi", dalam <http://nursyam.sunan-ampel.ac.id>. (21-4-2016)

menyampaikan materi bagi Mahasiswa, *Ketiga*, setiap pendukung kegiatan proses belajar mengajar memiliki kompetensi yang sesuai, *Keempat*, setiap lulusan mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan bidang ilmu; dan *Kelima*, keberadaan institusi dapat dipertahankan karena adanya kesesuaian antara perencanaan dan implementasi sesuai dengan kebutuhan *stakeholders* serta perkembangan zaman.⁸

Data Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di lingkungan kerja kopertis wilayah 1 Sumatera Utara yang menaungi seluruh Perguruan Tinggi Swasta Umum sebanyak 206 kampus, sedangkan PTS umum yang secara manajemen dan penyelenggaraan perkuliahannya bernuansakan Islami sebanyak 126 kampus. Menurut survey penulis, Perguruan Tinggi Swasta umum yang menyelenggarakan manajemen dan penyelenggaraan perkuliahannya yang mencerminkan Islami sebanyak 12 kampus, yaitu: UISU Medan, UMSU Medan, UNIVA Medan, UMN Medan, UNPAB, STIE Muhammadiyah Kisaran, STKIP Al-Washliyah Labuhan Batu, Universitas Labuhan Batu, UMTS Padang Sidempuan, Universitas Al-Azhar, Universitas Darmawangsa dan STMIK Triguna Dharma.

Universitas Pembangunan Panca Budi (UNPAB) Medan memiliki karakteristik tersendiri mengenai impelemntasi kebijakan pengembangan dosen. Karakter tersebut meliputi: beasiswa studi lanjut bagi dosen beasiswa tersebut meliputi dosen yang masih berpendidikan S2 (Magister) untuk studi lanjut ke program doktoral, bagi dosen yang sudah S3 (Doktor) mengikuti pendidikan pasca doctoral dan atau pengajuan kepangkatan ke Guru Besar, serta bagi tenaga kependidikan yang masih berpendidikan SLTA agar studi lanjut ke S1 (Sarjana) dan yang sudah S1 studi lanjut ke S2 (Magister) setelah S2 maka yang bersangkutan mutasi ke dosen.

Menurut Surat Keputusan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 492.A/M/Kp/VIII/2015 Tentang Klasifikasi dan Pemingkatan Perguruan

⁸ Rinda Hedwig, dkk., *Model Sistem Penjaminan Mutu dan Proses Penerapannya di Perguruan Tinggi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), h. 48.

Tinggi di Indonesia tahun 2015, Universitas Pembangunan Panca Budi peringkat 94 di Indonesia dan peringkat 3 di Sumatera Utara serta peringkat 1 PTS (Perguruan Tinggi Swasta) di Kopertis wilayah 1 Sumatera Utara. Pada tahun 2019 UNPAB ranking 3 Universitas Swasta di lingkungan LLDikti (Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi) 1 Sumatera Utara⁹.

Masalah kebijakan pimpinan Universitas Pembangunan Panca Budi tidak terlepas dari gagasan dan arah tujuan didirikannya institusi ini oleh Yayasan DR. H. Kadirun Yahya, Salah satu nilai luhur universitas, telah dinyatakan dalam piagam "panca budi" yang menempatkan manusia sebagai insan pengabdian sebagaimana fitrah manusia diciptakan dan dilahirkan untuk melaksanakan pengabdian dan menjadi khalifah di atas bumi, pengatur dan pembimbing bagi orang banyak dengan nilai-nilai pengabdian sebagai berikut: 1) Abdi kepada Tuhan Yang Maha Esa, 2) Abdi kepada Negara, 3) Abdi kepada Nusa, 4) Abdi kepada Bangsa, dan 5) Abdi kepada Dunia.

Motto Mutiara Hikmah: Insan Universitas Pembangunan Panca Budi dalam mengemban dan melaksanakan tugas sehari-hari mempunyai motto sebagai berikut: 1) Beribadah seperti Nabi/Rasul Beribadah, 2) Berprinsip seperti Pengabdian, 3) Berabdian sebagai Pejuang, 4). Berjuang seperti Prajurit, dan 5) Berkarya seperti Pemilik.

Dalam menjalankan tugas keseharian dosen di Universitas Pembangunan Panca Budi membekali diri dengan karakter yang memegang 7 nilai dasar yayasan yakni: 1) Sholat dan dzikir, 2) Bersyukur, 3) Optimis, 4) Rendah hati, 5) Berfikir positif, 6) Memberi solusi dan 7) Patuh.

Fokus dalam penelitian ini ialah Implementasi Kebijakan Pengembangan dosen di Universitas Pembangunan Panca Budi Medan yang memiliki 351 dosen (Sedang Studi lanjut S3 179 dosen). Unpab sudah melakukan Akreditasi Institusi oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT)

⁹ Berdasarkan penilaian UniRank pada bulan Januari 2019 yang diunggah di <https://www.4icu.org>

peringkat B, Akreditasi 16 Program Studi peringkat B dan 1 Program Studi A. Berkenaan dengan kebijakan pimpinan dalam melakukan perencanaan (program kerja) dan pengorganisasian (*job deskripsi*) serta implementasi dari kebijakan tersebut sebagai sebuah pelaksanaan (koordinasi dan realisasi), yang pada akhirnya dilakukan evaluasi dalam kaitannya dengan penerapan prinsip pendidikan Islami. Penelitian ini akan melihat secara mendalam mengenai kebijakan Rektor dan implementasinya mengenai pengembangan dosen. Kebijakan tersebut meliputi; *Pertama*, tugas administratif, seperti; jam wajib mengajar, gaji pokok dan tunjangan jabatan, tunjangan hari raya, honorarium kelebihan jam mengajar bagi dosen, kelebihan jam kerja bagi dosen, pakaian seragam jam kerja, *Kedua*, tugas sosial keagamaan, seperti; pemahaman agama Islam, kurikulum MK Agama Islam, Metafisika dan Filsafat Islam, *Ketiga*, beasiswa studi lanjut bagi dosen¹⁰ dan masa pensiun serta kebijakan kerjasama dengan institusi maupun perusahaan di dalam dan di luar negeri,¹¹ *Keempat*, tugas riset dan pengabdian kepada masyarakat, seperti melakukan penelitian desentralisasi dan nasional, dan melakukan pengabdian kepada masyarakat, seperti; pengabdian mandiri, IbM, IbK dan lainnya.

Disertasi Ernalina Lia Syaodih program Doktorat dari Universitas Pendidikan Indonesia menjelaskan tentang kemampuan profesional dosen. Kemampuan profesional dosen masih di bawah standar menjadi sebab utama mengapa mutu pendidikan tinggi di Indonesia di bawah negara-negara lain. Penelitian difokuskan pada manajemen pengembangan kemampuan profesional, sebagai program yang dapat

¹⁰ Data dalam Biro Pengembangan Akademik Unpab, 5 (lima) tahun terakhir dosen yang studi lanjut mencapai 84 orang (dosen dan tenaga kependidikan) yang tersebar di beberapa provinsi di Indonesia seperti Program Pascasarjana (S3) UPI Bandung, UNP Padang, Andalas Padang, dan Malaysia di USM, UKM, UNIMAP, UM. dan Perguruan Tinggi di Thailand.

¹¹ Sumber dari dokumentasi Universitas Pembangunan Panca Budi Medan, 4 Maret 2016.

meningkatkan kemampuan profesional dosen. Penelitian ditujukan untuk mengetahui kebijakan, rencana, pelaksanaan, hasil, evaluasi, dan faktor pendukung serta penghambat pengembangan kemampuan profesional dosen pada perguruan tinggi kedinasan. Kajian teoretis dalam penelitian ini, menggunakan teori manajemen strategik, manajemen sumber daya manusia, manajemen pengembangan sumber daya manusia, profesionalisme dosen, dan pengembangan kemampuan profesional dosen. Penelitian dilaksanakan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik wawancara mendalam, studi dokumenter dan observasi lapangan. Sumber data dalam penelitian ialah rektor, pembantu rektor, ketua sekolah tinggi dan para pembantunya, dekan, ketua jurusan/program studi, ketua lembaga, kepala bagian kepegawaian dan para dosen. Analisis dilakukan secara naratif-kualitatif, menguraikan, menghubungkan, menggabungkan dan memadukan data lapangan sesuai dengan tujuan penelitian. Temuan penelitian telah ada kebijakan dan program pengembangan kemampuan profesional dosen, tetapi masih bersatu dengan kegiatan kelembagaan lain. Program masih bersifat umum berbentuk renstra yang dijabarkan dalam rencana operasional tiap Fakultas/Jurusan, Program studi dan Bagian. Rencana pengembangan Dosen disusun dengan memperhatikan tuntutan lapangan dan kondisi internal lembaga. Pelaksanaan pengembangan bermacam-macam, meliputi: studi lanjut ke program S2 dan S3 di dalam dan di luar negeri, pendidikan atau pelatihan singkat, kegiatan akademis-ilmiah seperti diskusi, diskusi panel, seminar, lokakarya dan kajian-kajian mandiri. Dengan kegiatan-kegiatan itu telah nampak peningkatan kemampuan profesional dosen baik dalam kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian maupun sosial. Beberapa faktor yang mendukung pelaksanaan pengembangan ialah adanya program pengembangan dari kementerian dengan dukungan dana, adanya kesediaan lembaga terkait untuk bekerjasama dalam pengembangan

dosen, dukungan kesiapan institusi pelaksana serta motivasi dosen untuk meningkatkan kemampuan, walaupun biaya sendiri. Beberapa hambatan dihadapi, yaitu pembatasan kesempatan pengembangan, keterbatasan dana dari kementerian, kesibukan dalam pelaksanaan tugas.

Melihat latar belakang di atas ada beberapa hal yang dijadikan penyebab dilakukannya riset di UNPAB yaitu pada tahun 2016 menjadi Universitas swasta terbaik di wilayah Sumatera Utara, Sarana dan lingkungan kampus mencerminkan Islami yaitu ada Masjid, Musholla, tempat pengajian, dilarang meludah, buang sampah dan merokok, sehingga disebut kampus bersih dan asri. Hal menonjol ialah jumlah dosen berpendidikan S3, jumlah tenaga kependidikan S2, mengakibatkan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan bagus, karena kebijakan Rektor yang sangat visioner. Akan tetapi parameter kompetensi dosen belum cukup jelas sehingga sulit untuk mengukur keberhasilannya pada kompetensi paedagogik, kepribadian, profesional dan sosial. Bahkan pengukuran keberhasilan tridharma perguruan tinggi bidang penelitian dan pengabdian sulit di deteksi.

B. Problematika Yang Muncul

Untuk lebih terarah kajian ini, maka perlu dikemukakan sesuatu yang menjadi problematika masalahnya ialah; Belum maksimalnya Perumusan, Implementasi, Dampak dan Dukungan kebijakan pengembangan dosen di Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

BAB II

TEORI KEBIAJAKAN

A. Pengertian Kebijakan

Kata “Kebijakan” merupakan terjemahan dari kata “*policy*” dalam bahasa Inggris, yang berarti mengurus masalah atau kepentingan umum. Kebijakan lebih berat penekanannya pada tindakan (produk) yaitu kebijakan yang diterapkan secara subjektif.¹²

Menurut Monahan dan Hengst dalam Syafaruddin¹³ Secara etimologi (asal kata) kebijakan (*policy*) diturunkan dari bahasa Yunani, yaitu “*Polis*” yang artinya kota (*city*). Dalam hal ini, kebijakan berkenaan dengan gagasan pengaturan organisasi dan merupakan pola formal yang sama-sama diterima pemerintah/lembaga sehingga dengan hal itu mereka berusaha mengejar tujuannya.

Selain itu, Amiruddin¹⁴ dalam makalah tentang Kebijakan Pendidikan, mengungkapkan bahwa kebijakan ialah serangkaian tujuan, rencana, program-program yang dibuat untuk menjadi pedoman ketika melakukan kegiatan atau mengambil keputusan dimana kebijakan tersebut memiliki sanksi jika tidak dilaksanakan.

Berdasarkan penjelasan di atas diketahui bahwa pengertian kebijakan merupakan petunjuk dan batasan secara umum yang menjadi arah dari tindakan yang dilakukan dan aturan yang harus diikuti oleh para pelaku dan pelaksana kebijakan karena sangat penting bagi pengolahan dalam mengambil keputusan atas perencanaan yang telah dibuat dan

¹² Hasballah, *Kebijakan Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo Perkasa, 2015), h. 37.

¹³ Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), h.75

¹⁴ Syafaruddin, dkk (editor) *Peningkatan Kontribusi Manajemen Pendidikan dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas untuk membangun Masyarakat Ekonomi ASEAN* (Medan: Perdana Publishing, 2016), h. 66.

disepakati bersama. Dengan demikian kebijakan menjadi sarana pemecahan masalah atas tindakan yang terjadi.

Masih banyak kesalahan pemahaman maupun kesalahan konsepsi tentang kebijakan. Beberapa orang menyebut *policy* dalam sebutan kebijaksanaan, yang maknanya sangat berbeda dengan kebijakan. Istilah kebijaksanaan ialah kearifan yang dimiliki oleh seseorang, sedangkan kebijakan ialah aturan tertulis hasil keputusan formal organisasi. Contoh kebijakan ialah: (1) Undang-Undang, (2) Peraturan Pemerintah, (3) Keppres, (4) Kepmen, (5) Perda, (6) Keputusan Bupati, dan (7) Keputusan Direktur. Setiap kebijakan yang dicontohkan disini ialah bersifat mengikat dan wajib dilaksanakan oleh objek kebijakan. Contoh ini juga memberi pengetahuan bahwa ruang lingkup kebijakan dapat bersifat makro, meso dan mikro.

Nanang Fattah¹⁵ dalam bukunya Analisis Kebijakan Pendidikan menjelaskan bahwa kebijakan pendidikan ialah salah satu kebijakan Negara. Pertimbangan tersebut merupakan perencanaan yang dijadikan sebagai pedoman untuk mengambil keputusan, agar tujuan bersifat melembaga tercapai. Kebijakan pendidikan sangat erat hubungannya dengan kebijakan dalam lingkup kebijakan publik, misalnya kebijakan ekonomi, politik, luar negeri dan keagamaan. Konsekuensinya kebijakan pendidikan di Indonesia tidak bisa berdiri sendiri. Ketika ada perubahan kebijakan publik maka kebijakan pendidikan bisa berubah. Ketika kebijakan politik dalam dan luar negeri, kebijakan pendidikan biasanya mengikuti alur kebijakan yang lebih luas.

Faktor yang menentukan perubahan, pengembangan atau restrukturisasi organisasi ialah terlaksananya kebijakan organisasi sehingga dapat dirasakan bahwa kebijakan tersebut benar-benar berfungsi dengan baik. Hakikat kebijakan ialah berupa keputusan yang substansinya ialah tujuan, prinsip dan aturan-aturan. Format kebijakan biasanya dicatat dan

¹⁵ Nanang Fatah, *Analisis Kebijakan Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2015), h. 5.

dituliskan sebagai pedoman oleh pimpinan, staf dan personil organisasi, serta interaksinya dengan lingkungan eksternal.

Kebijakan diperoleh melalui suatu proses pembuatan kebijakan. Pembuatan kebijakan (*policy making*) ialah terlihat sebagai sejumlah proses dari semua bagian dan berhubungan kepada sistem sosial dalam membuat sasaran sistem. Proses pembuatan keputusan memperhatikan faktor lingkungan eksternal, input, proses (transformasi), output dan *feedback* dari lingkungan kepada pembuat kebijakan.

Berkaitan dengan masalah ini, kebijakan dipandang sebagai: (1) pedoman untuk bertindak, (2) pembatas perilaku, dan (3) bantuan bagi pengambil keputusan. Berdasarkan penegasan di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan dibuat untuk menjadi pedoman dalam bertindak, mengarahkan kegiatan dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kebijakan merupakan garis umum untuk bertindak bagi pengambilan keputusan pada semua jenjang organisasi.

Kebijakan dapat pula dipandang sebagai sistem. Bila kebijakan dipandang sebagai sebuah sistem, maka kebijakan memiliki elemen pembentuknya. Menurut Thomas dalam Dunn¹⁶ terdapat tiga elemen kebijakan membentuk sistem kebijakan. Dye menggambarkan ketiga elemen kebijakan sebagai kebijakan publik/*public*, pelaku kebijakan/*policy stakeholders*, dan lingkungan kebijakan/*policy environment*.

Ketiga elemen ini saling memiliki andil, dan saling mempengaruhi. Sebagai contoh, pelaku kebijakan dapat mempunyai andil dalam kebijakan, namun mereka juga dapat pula dipengaruhi oleh keputusan pemerintah. Lingkungan kebijakan juga mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pembuat kebijakan dan kebijakan publik itu sendiri. Dunn¹⁷ menyatakan, "Oleh karena itu, sistem kebijakan berisi proses yang dialektis, yang berarti bahwa dimensi obyektif dan

¹⁶ Dunn, William, N. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Edisi Kedua (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003), h. 110.

¹⁷ Dunn, *Pengantar*, h. 111.

subyektif dari pembuat kebijakan tidak tepisahkan di dalam prakteknya.”

Jika kebijakan dapat dipandang sebagai suatu sistem, maka kebijakan juga dapat dipandang sebagai proses. Dilihat dari proses kebijakan, Nugroho menyebutkan bahwa teori proses kebijakan paling klasik dikemukakan oleh David Easton dalam Nugroho¹⁸ menjelaskan bahwa proses kebijakan dapat dianalogikan dengan sistem biologi.

Pada dasarnya sistem biologi merupakan proses interaksi antara makhluk hidup dan lingkungannya, yang akhirnya menciptakan kelangsungan perubahan hidup yang relatif stabil. Dalam terminologi ini Easton menganalogikannya dengan kehidupan sistem politik. Kebijakan publik dengan model sistem bahwa kebijakan merupakan hasil atau *output* dari sistem (politik). Seperti dipelajari dalam ilmu politik, sistem politik terdiri dari input, throughput dan output.

Model proses kebijakan dari Easton mengasumsikan proses kebijakan publik dalam sistem politik dengan mengandalkan input yang berupa tuntutan (*demand*) dan dukungan (*support*). Model Easton ini tergolong dalam model yang sederhana, sehingga model Easton ini dikembangkan oleh para akademisi lain seperti Anderson, Dye, Dunn, serta Patton dan Savicky.

Menurut James A. Anderson, dkk. dalam Tilaar dan Nugroho¹⁹ proses kebijakan melalui tahap-tahap/*stages* sebagai berikut:

Policy agenda, yaitu those problems, among many, which receive the serious attention of public officer. Stage 2): Policy formulation, yaitu the development of pertinent and acceptable proposal courses of action for dealing with problem. Stage 3): Policy adoption, yaitu the development of support for a specific proposal so that policy

¹⁸ Nugroho, Riant. *Public Policy* (Jakarta: Alex Media Komputindo, 2005), h. 383.

¹⁹ Nugroho, *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi* (Jakarta: Alex Media Komputindo, 2008), h. 186..

can legitimated or authorized. Stage 4): Policy implementation, yaitu application of the policy by the government's administrative machinery to problem. Stage 5): Policy evaluation, yaitu effort by the government to determine whether the policy was effective and why, and why not.

Substansi pendapat James bahwa Agenda kebijakan, yaitu 1) masalah tersebut di antara banyak yang menerima perhatian serius dari pejabat publik. Tahap 2): perumusan kebijakan, yaitu pengembangan program proposal yang relevan dan dapat diterima tindakan untuk mengatasi masalah. Tahap 3): kebijakan adopsi, yaitu pengembangan dukungan untuk proposal tertentu sehingga kebijakan dapat disahkan atau disahkan. Tahap 4): penerapan kebijakan, yaitu penerapan kebijakan oleh mesin administrasi pemerintah untuk masalah. Tahap 5): kebijakan evaluasi, yaitu upaya oleh pemerintah untuk menentukan apakah kebijakan itu efektif dan mengapa, dan mengapa tidak.

Pakar lain, Dye mengemukakan tahap proses kebijakan yang hampir mirip dengan model Anderson, dkk. tersebut. Menurut Thomas R. Dye dalam Tilaar dan Nugroho²⁰ proses kebijakan publik ialah identifikasi masalah kebijakan. Dalam hal ini Dye melihat tahapan pra penentuan agenda (*agenda setting*) yang terlewatkan oleh Anderson, dkk. Selain itu Dye juga menggantikan tahap *policy adoption* dengan *policy legitimation*. Namun dalam hal ini pergantian tidak memiliki perbedaan mendasar karena Anderson dan Dye sama-sama menekankan pada proses legitimasi kebijakan menjadi suatu keputusan pemerintah yang sah.

Selain teori proses kebijakan dari Anderson, dkk. dan Dye terdapat teori lain seperti dari William N. Dunn dan Patton & Savicky. Baik Dunn maupun Patton & Sawicky mengemukakan model-model proses kebijakan yang lebih bersifat siklis dari pada tahap-tahap/*stages*. Dunn

²⁰ Nugroho, *Kebijakan*, h. 189.

menambahkan proses *forecasting*, *recom mendation*, dan *monitoring*. Hampir sama seperti Anderson, dkk. maupun Dye, Dunn membuat analisis pada tiap tahap dari proses kebijakan dari model Anderson, dkk.

Pada tiap tahap kebijakan Dunn mendefinisikan analisis kebijakan yang semestinya dilakukan. Pada tahap penyusunan agenda/*agenda setting*, analisis yang mesti dilakukan ialah perumusan masalah/*identification of policy problem*. Dalam hal ini Dunn membuat sintesis dari model Anderson, dkk. dan Dye yaitu menggabungkan tahapan antara *identification of problem* dan *agenda setting* dari Dye dengan tahap *policy agenda* dari Anderson. Pada tahap formulasi kebijakan/*policy formulation*, terdapat langkah analisis yang seharusnya dilakukan yaitu peramalan/*forecasting*. Dunn menjelaskan: Peramalan dapat menguji masa depan yang plausibel, potensial, dan secara normatif bernilai, mengestimasi akibat dari kebijakan yang ada atau yang diusulkan, mengenali kendala yang akan terjadi dalam pencapaian tujuan, dan mengestimasi kelayakan politik (dukungan dan oposisi) dari berbagai pilihan. Dunn memberi contoh *forecasting* pada kebijakan asuransi kesehatan di AS dengan proyeksi statistik menyebutkan bahwa pemerintah AS akan kehabisan dana asuransi kesehatan masyarakat pada tahun 2015 jika tidak ada pendapatan tambahan.

Pada tahap adopsi kebijakan/*policy adoption* yang merupakan tahap yang dikemukakan Anderson, Seharusnya dilakukan analisis rekomendasi kebijakan. Rekomendasi kebijakan merupakan hasil dari analisis berbagai alternatif kebijakan setelah alternatif-alternatif tersebut diestimasi melalui peramalan.²¹ Dunn memberikan contoh rekomendasi kebijakan di AS untuk mengubah batas kecepatan di jalan raya 55 mph dan 65 mph. Satu rekomendasi menjelaskan bahwa undang-undang lalu-lintas yang membatasi kecepatan 55 mph hanya mencegah kematian tak lebih dari 2-3 persen, sehingga rekomendasi itu mengusulkan

²¹ Dunn, *Pengantar*, h. 27

untuk memakai alokasi dana yang ada untuk hal lain seperti membeli alat deteksi asap daripada mengimplementasikan undang-undang itu dan tanpa mendapatkan hasil yang signifikan. Pada tahap implementasi kebijakan, Dunn menyarankan agar dilakukan analisis berupa pemantauan/*monitoring*. Pemantauan membantu menilai tingkat kepatuhan, menemukan akibat yang tidak diinginkan, mengidentifikasi hambatan, dan menemukan pihak-pihak yang bertanggung-jawab pada tiap tahap kebijakan. Dunn memberikan contoh bahwa Biro Sensus di AS menemukan bahwa median dari pendapatan rumah tangga di AS tumbuh dari 43 persen menjadi 46,7 persen sedangkan kelompok pendapatan lain mengalami penurunan.

Hasil ini mengindikasikan adanya peningkatan ketimpangan pendapatan, erosi kelas menengah, dan penurunan standar hidup. Pada tahap evaluasi kebijakan Dunn menyatakan bahwa tahap ini tidak hanya menghasilkan kesimpulan mengenai seberapa jauh masalah telah diselesaikan namun juga memberikan klarifikasi sekaligus kritik bagi nilai-nilai yang mendasari kebijakan, dan membantu penyesuaian serta perumusan kembali masalah. Dalam hal ini evaluasi juga memberikan *feedback* bagi perumusan masalah, sehingga model Dunn ini juga mengkompromikan model yang diusulkan pertama kali oleh Easton.

Menurut Nugroho²² model-model kebijakan dari Easton, Anderson, dkk., Dye, Dunn, maupun Patton dan Savicky tersebut di atas memiliki satu kesamaan, yaitu bahwa proses kebijakan berjalan dari *formulasi* menuju *implementasi*, untuk mencapai kinerja kebijakan. "... Ada satu pola yang sama, bahwa model format kebijakan ialah "gagasan kebijakan", "formalisasi dan legalisasi kebijakan", "implementasi", baru kemudian menuju pada kinerja atau mencapai prestasi yang diharapkan-yang didapatkan setelah dilakukan evaluasi kinerja kebijakan...".

²² Nugroho, *Kebijakan*, h. 387-501

Dari teori-teori proses kebijakan dapat melihat tiga kata kunci yakni “formulasi, “implementasi”, dan “kinerja”. Setelah sebuah kebijakan diformulasikan, langkah selanjutnya mengimplementasikan kebijakan tersebut. Mengenai implementasi kebijakan, Rencana ialah 20% keberhasilan, implementasi ialah 60% sisanya, 20% sisanya ialah bagaimana mengendalikan implementasi. Hal yang paling berat, karena di sini masalah-masalah yang kadang tidak dijumpai dalam konsep, muncul di lapangan. Selain itu, ancaman utama, ialah konsistensi implementasi.

Melihat bahwa implementasi merupakan tugas yang memakan sumber daya/*resources* paling besar, maka tugas implementasi kebijakan juga sepatutnya mendapatkan perhatian lebih. Terkadang dalam praktik proses kebijakan publik, terdapat pandangan bahwa implementasi akan bisa berjalan secara otomatis setelah formulasi kebijakan berhasil dilakukan. *Implementation myopia* yang sering terjadi di Indonesia salah satunya ialah “Selama ini dianggap kalau kebijakan sudah dibuat, implementasi akan “jalan dengan sendirinya”. Terkadang sumber daya sebagian besar dihabiskan untuk membuat perencanaan padahal justru tahap implementasi kebijakan yang seharusnya memakan sumber daya paling besar, bukan sebaliknya.

Dalam kaitannya dengan topik penelitian ini, penulis akan berusaha meninjau implementasi kebijakan E-Pembelajaran yang tercantum dalam Renstra Dikbud 2020-2024. Seperti disimpulkan dari teori proses kebijakan bahwa setelah formulasi kebijakan, maka proses yang harus dilakukan ialah proses implementasi menuju pada kinerja kebijakan, maka Renstra Kemendikbud tentang E-Pembelajaran yang telah menjadi suatu kebijakan publik juga harus melalui tahap implementasi. Dikarenakan tahap proses yang diteliti dalam tulisan buku ini ialah tahap implementasi, maka teori kebijakan yang dibahas selanjutnya ialah teori-teori implementasi kebijakan.

Kebijakan tidak sekedar suatu aturan tetapi lebih dari itu kebijakan perlu dipahami secara utuh dan benar sehingga apa yang diharapkan dari *ending* suatu kebijakan dapat tercapai. Ketika suatu *issue* menyangkut kepentingan bersama dipandang perlu untuk diatur maka formulasi *issue* tersebut menjadi kebijakan publik yang harus dilakukan dan disusun serta disepakati oleh para pejabat yang berwenang. Dan ketika kebijakan tersebut ditetapkan menjadi suatu kebijakan publik, apakah menjadi UU, Peraturan atau keputusan, maka kebijakan tersebut berubah menjadi hukum yang harus ditaati. Itu sebabnya, Anderson²³ berpendapat bahwa kebijakan ialah suatu tindakan yang mempunyai tujuan dilakukan sejumlah pelaku untuk memecahkan masalah. Seorang pelaku kebijakan pada intinya berharap agar ketika kebijakan tersebut diimplementasikan akan berjalan sesuai dan harapan dan cita-citanya. Tetapi dalam realitasnya implementasi kebijakan sebagai salah satu aktivitas dalam proses kebijakan publik, sering bertentangan dengan yang diharapkan, bahkan menjadikan produk kebijakan itu sebagai menjadi batu sandungan bagi pembuat kebijakan itu sendiri. Itulah sebabnya implementasi kebijakan, diperlukan pemahaman yang mendalam tentang studi kebijakan publik, dapat dipahami dari dua perspektif, yakni perspektif politik dan perspektif administrasi. Dimana perspektif politik dalam proses kebijakan senantiasa bernuansa kepentingan sementara dalam perspektif administrasi kebijakan publik merupakan ikhwal berkaitan dengan sistem, prosedur, dan mekanisme, serta kemampuan para pejabat publik (*official officers*) di dalam menterjemahkan dan menerapkan kebijakan publik, sehingga visi dan harapan yang ingin dicapai dapat diwujudkan di dalam realitas. Ini berarti bahwa pelaku kebijakan membutuhkan kehati-hatian dalam merumuskan suatu kebijakan agar diterima oleh semua *stakeholder* baik dari kalangan pemerintah maupun swasta.

²³ Anderson, James B. *Policy Making* (New York: Holt Rinehart and Winston, 1979), h. 79.

B. Teori Kebijakan

Dalam sistem politik, kebijakan publik diimplementasikan oleh badan-badan pemerintah. Badan-badan tersebut melaksanakan pekerjaan pelaksanaan kebijakan tersebut hari demi hari sehingga menuju kinerja kebijakan. Implementasi tersebut dapat melibatkan banyak aktor kebijakan sehingga sebuah kebijakan bisa menjadi rumit. Kerumitan dalam tahap implementasi kebijakan bukan hanya ditunjukkan dari banyaknya aktor kebijakan yang terlibat, namun juga variabel terkait di dalamnya.

Subarsono²⁴ menyebutkan beberapa teoritisi implementasi kebijakan yang menyebutkan berbagai macam variabel tersebut. Pakar-pakar tersebut antara lain: George C. Edwards, Merilee S. Grindle, Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier, Donald Van Meter dan Carl Van Horn, Cheema dan Rondinelli, dan David L. Weimer dan Aidan R. Vining.

1. Model Edwards

Menurut Edwards,²⁵ implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu (1) komunikasi, (2) sumber daya, (3) disposisi, dan (4) struktur birokrasi. Komunikasi harus ditransmisikan kepada personel yang tepat, dan harus jelas, akurat serta konsisten Edwards menyatakan: *“Orders to implement policies must be transmitted to the appropriate personnel, and they must be clear accurate, and consistent”*. Dalam hal ini Edwards menjelaskan, bahwa jika pembuat keputusan/*decision maker* berharap agar implementasi kebijakan sesuai dengan yang dikehendaknya, maka ia harus memberikan informasi secara tepat. Komunikasi yang tepat juga menghindari diskresi/*discretion* pada para implementor karena mereka akan mencoba menerjemahkan kebijakan umum menjadi tindakan yang spesifik. Diskresi ini tidak perlu dilakukan

²⁴ Subarsono, A.G. *Analisis Kebijakan Publik* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), h. 89.

²⁵ Edwards, George.C. *Implementing Public Policy* (Washington: Congressional Quarterly Press, 1980). h. 10-11.

jika terdapat aturan yang jelas serta spesifik mengenai apa yang perlu dilakukan. Namun, aturan yang terlalu kaku juga dapat menghambat implementasi karena akan menyulitkan adaptasi dari para implementor. Dalam hal ini diperlukan kebijakan yang ditransmisikan kepada agen pelaksana yang tepat, jelas, dan konsisten, tetapi tidak menghalangi adaptasi dari para agen pelaksana tersebut.

Mengenai sumber daya²⁶, dijelaskan bahwa hal yang diperlukan agar implementasi berjalan efektif ialah:

Important resources include staff of the proper size and with the necessary expertise; relevant and adequate information on how to implement policies and on the compliance of others involved in implementation; the authority to ensure that policies are carried out as they are intended; and facilities (including buildings, equipment, land, and supplies) in which or with which to provide services.

Substansi pendapat Edwards ialah Sumber daya penting termasuk staf yang tepat dalam ukuran dan keahlian yang diperlukan; informasi yang relevan dan memadai tentang cara menerapkan kebijakan dan kepatuhan pihak lain yang terlibat dalam penerapan kewenangan untuk memastikan bahwa kebijakan yang dilakukan seperti yang dimaksudkan dan fasilitas (termasuk bangunan, peralatan, tanah dan perlengkapan) di mana atau dengan yang menyediakan layanan.

Tanpa memandang seberapa jelas dan konsisten perintah implementasi dan tanpa memandang seberapa akuratnya perintah tersebut ditransmisikan, jika implementor yang mengimplementasikan kebijakan kekurangan sumber daya, maka implementasi tidak akan efektif. Sumber daya dimaksud oleh Edwards, sebagaimana disebutkan meliputi staff, informasi, otoritas dan fasilitas.

²⁶ *Ibid*

Selain komunikasi dan sumber daya, Edwards memandang disposisi dari implementor sebagai faktor yang penting. Edwards²⁷ menyatakan: "*If implementors are well-disposed toward a particular policy, they are more likely to carry it out as the original decisionmakers intended. But when implementors' attitudes or perspectives differ from the decisionmakers', the process of implementing a policy becomes infinitely more complicated*". Dalam hal ini Edwards menekankan bahwa sikap atau sebagai disposisi merupakan hal yang krusial karena jika implementator kebijakan memiliki disposisi yang berlawanan dengan arah kebijakan, maka perspektif ini dapat mengakibatkan ketidaksesuaian antara tujuan kebijakan yang sesungguhnya dengan implementasi kebijakan di lapangan. Dicontohkan oleh Edwards III, bahwa banyak negara bagian dan Sekolah-sekolah di AS yang tidak mengalokasikan dana bagi anak berkebutuhan khusus meskipun aturan tentang alokasi dana tersebut telah dituangkan dalam *Title I of the Elementary and Secondary Education Act of 1965*. Pelanggaran ini disebabkan oleh sikap negara-negara bagian dan sekolah-sekolah tersebut tidak berminat/*not interested* dalam mengimplementasikan kebijakan tersebut di atas.

Untuk mengatasi kebuntuan implementasi karena adanya resistensi dari pelaksana, Edwards menawarkan dua alternatif solusi. Alternatif pertama ialah dengan pergantian personel, sedangkan alternatif kedua ialah dengan memanipulasi insentif. Alternatif pertama menurut Edwards²⁸ cenderung lebih sulit dari pada alternatif kedua dengan penjelasan:

Changing the personnel in government bureaucracies is difficult, and it does not ensure that the implementation process will proceed smoothly. Another potential technique to deal with the problem of

²⁷ Edwards, *Implementing*, h. 89-225.

²⁸ *Ibid*

implementors' dispositions is to alter the dispositions of existing implementors through the manipulation of incentives. Since people act in own interest, the manipulation of incentives by high-level policymakers may influence their actions.

Substansi dari pendapat Edwards tersebut ialah mengubah personil dalam birokrasi pemerintah ialah hal sulit, dan tidak memastikan proses pelaksanaan berjalan lancar. Teknik yang tepat untuk menangani masalah disposisi pelaksana ialah mengubah disposisi yang ada melalui perubahan insentif. Karena orang bertindak dalam kepentingan sendiri, perubahan insentif oleh pembuat kebijakan tingkat tinggi dapat mempengaruhi tindakan mereka.

Alternatif kedua ini sering dijumpai dalam manajemen organisasi. Organisasi yang mengutamakan kinerja seperti di dalam perusahaan seringkali memberikan kenaikan gaji yang berbeda antar karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja lebih bagus akan mendapatkan kenaikan gaji yang lebih besar daripada karyawan yang memiliki kinerja di bawahnya. Dalam bidang pendidikan juga melihat misalnya sertifikasi guru dan dosen di Indonesia yang pada gilirannya akan meningkatkan kesejahteraan guru dan dosen. Peningkatan kesejahteraan ini merupakan wujud reward yang berimbas pada tuntutan untuk peningkatan kinerja dari guru dan dosen.

Faktor keempat yang dikemukakan Edwards²⁹ ialah struktur birokrasi, bahwa dua sub variabel yang memberikan pengaruh besar pada birokrasi ialah *Standard Operating Procedures (SOP)* dan fragmentasi. Mengenai SOP, yaitu: *"The former develop as internal responses to the limited time and resources of implementors and the desire for uniformity in the operation of complex and widely dispersed organizations; they often remain in force due to bureaucratic inertia"*

²⁹ *Ibid*

(Terdahulu berkembang sebagai tanggapan internal yang terbatas dengan waktu dan sumber daya pelaksana serta keinginan untuk keseragaman dalam operasional yang kompleks dan tersebar luas dalam organisasi sering tetap berlaku karena momen birokrasi). Jika di *rephrase*, SOP merupakan respon yang timbul dari pelaksana untuk menjawab tuntutan-tuntutan pekerjaan karena kurangnya waktu dan sumber daya serta kemauan adanya keseragaman dalam operasi organisasi yang kompleks. SOP ini sering dijumpai dalam pelayanan masyarakat pada organisasi pelayanan publik. Standarisasi SOP sudah menjadi isu lama pada organisasi swasta/*private sector*, dan kemudian diimplementasikan pula pada organisasi pelayanan publik. Contohnya ialah pelayanan pajak kendaraan bermotor di Samsat yang sekarang bahkan sudah memiliki standar waktu pelayanan untuk masing-masing item pelayanan. Di satu sisi SOP ini memberikan sisi positif yaitu kejelasan bagi publik dalam standar pelayanan yang dapat mereka harapkan, sedangkan di sisi lain standar pelayanan yang mekanistik dapat pula membuat publik merasa dibeda-bedakan. Sebagai contoh standar pelayanan untuk pasien di rumah sakit membedakan pasien yang membayar sendiri, melalui asuransi (Askes), atau tunjangan sosial (Jamkesmas atau BPJS).

Mengenai fragmentasi,³⁰ dijelaskan: *"The latter results primarily from pressures outside bureaucratic units as legislative committees, interest groups, executive officials, state constitutions and city charters, and the nature of broad policies influence the organization of public bureaucracies"* (Hasil yang terakhir terutama dari tekanan di luar unit birokrasi sebagai legislatif, kelompok kepentingan, pejabat eksekutif, konstitusi negara dan Piagam kota, dan sifat kebijakan yang luas mempengaruhi organisasi birokrasi publik). Dalam bahasa yang lebih singkat, fragmentasi sebagai *"... the dispersion of responsibility for a policy area among several organizational*

³⁰ *Ibid*

units". Dengan kata lain, fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab dari suatu kebijakan pada beberapa unit organisasi. Bagaimana fragmentasi membuat Pemerintah AS menjadi tidak efisien. Dicontohkan bahwa pada masa pemerintahan Carter, Presiden Carter yang mengadakan reformasi pelayanan publik menyatakan, "There are too many agencies, doing too many things, overlapping too often, coordinating too rarely, wasting too much money- and doing too little to solve real problems".³¹

2. Model Van Meter dan Van Horn

Menurut Van Meter dan Van Horn dalam Subarsono,³² terdapat lima variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan yaitu : "(a) standar dan sasaran kebijakan; (b) sumberdaya; (c) komunikasi antarorganisasi dan penguatan aktivitas; (d) karakteristik agen pelaksana; dan (e) kondisi sosial, ekonomi dan politik ...".

Selanjutnya variabel-variabel yang dikemukakan ialah;

- a. Standar dan sasaran kebijakan. Standar dan sasaran kebijakan harus jelas dan terukur sehingga dapat direalisasikan. Apabila standar dan sasaran kebijakan kabur, maka akan terjadi multiinterpretasi dan mudah menimbulkan konflik di antara para agen implementasi.
- b. Sumberdaya. Implementasi kebijakan perlu dukungan sumberdaya baik sumberdaya manusia (*human resources*) maupun sumberdaya non- manusia (*non-human resources*). Dalam berbagai kasus program pemerintah, seperti Program Jaring Pengaman Sosial (JPS) untuk kelompok miskin di pedesaan kurang berhasil karena keterbatasan kualitas aparat pelaksana.
- c. Hubungan antar Organisasi. Dalam banyak program, implementasi sebuah program perlu dukungan dan koordinasi dengan instansi lain. Maka, diperlukan koordinasi dan kerjasama antar instansi bagi keberhasilan program.

³¹ Edwards, *Implementing*, h. 189-225.

³² Subarsono, *Analisis*, h. 99

- d. Karakteristik agen pelaksana. Yang dimaksud karakteristik agen pelaksana ialah mencakup birokrasi, norma-norma, dan pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi, yang semuanya itu akan memengaruhi implementasi suatu program.
- e. Kondisi sosial, politik, dan ekonomi. Variabel ini mencakup sumber daya ekonomi lingkungan yang dapat mendukung keberhasilan implementasi kebijakan; sejauh mana kelompok kepentingan memberikan dukungan bagi implementasi kebijakan; karakteristik para partisipan, yakni mendukung atau menolak; bagaimana sifat opini publik yang ada di lingkungan; dan apakah elite politik mendukung implementasi kebijakan.
- f. Disposisi implementor. Disposisi implementor ini mencakup tiga hal yang penting, yakni: (a) respons implementor terhadap kebijakan, yang akan memengaruhi kemauannya untuk melaksanakan kebijakan; (b) kognisi, yakni pemahamannya terhadap kebijakan; dan (c) intensitas disposisi implementor, yakni preferensi nilai yang dimiliki oleh implementor.

Jika berpatokan pada teori yang diajukan oleh Edwards, maka seperti terlihat di atas, variabel (1) standar dan sasaran kebijakan dapat dimasukkan dalam variabel "komunikasi" dalam model Edwards. Hal ini karena dari penjelasan yang ada menunjukkan bahwa diperlukan adanya standar dan sasaran kebijakan yang jelas sehingga tidak menimbulkan multi interpretasi maupun konflik. Variabel (2) sumber daya sejalan dengan variabel "sumber daya" pada model Edwards, yaitu mencakup SDM dan non-SDM. Variabel (3) hubungan antar organisasi dapat dimasukkan dalam variabel "struktur organisasi" dari model Edwards. Variabel (4) karakteristik agen pelaksana dan variabel (6) disposisi implementor, dapat dimasukkan pada variabel "disposisi" dalam model Edwards. Hal ini dikarenakan variabel (4) membicarakan tentang 'norma-

norma' dan 'pola-pola hubungan' yang terjadi pada implementor merupakan dapat mengacu pada preferensi nilai atau sikap yang ada pada implementor dalam menyikapi nilai-nilai yang dibawa oleh kebijakan.

Dari keenam variabel yang dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn, yang agak berbeda barangkali ialah variabel (5) kondisi sosial, politik, dan ekonomi, yang tidak terdapat dalam model Edwards. Pada variabel (5) ini terlihat bahwa model yang dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn juga mempertimbangkan faktor eksternal. Dilihat dari teori sistem kebijakan dari Dye yang melibatkan tiga elemen dalam sistem kebijakan, maka faktor sosial, politik, dan ekonomi dapat dimasukkan dalam elemen lingkungan kebijakan/*policy environment*. Di lain pihak, barangkali timbul pertanyaan mengapa Edwards tidak memasukkan elemen lingkungan kebijakan dalam teorinya? Menurut penulis, Edwards III tidak memasukkan elemen lingkungan kebijakan karena beliau memfokuskan teorinya pada aktor-aktor kebijakan yang mengimplementasikan kebijakan itu sendiri (implementor kebijakan) sehingga tidak memfokuskan pembahasan pada apa yang terdapat di luar implementor kebijakan. Di lain pihak, penelitian dalam tesis ini (yang membahas E-Pembelajaran dalam lingkup internal sekolah) juga tidak melibatkan elemen lingkungan kebijakan, sehingga model Edwards masih relevan dijadikan acuan dalam penelitian ini.

Namun demikian ada satu hal yang terlihat menonjol pada gambar model implementasi menurut Van Meter dan Van Horn, yaitu model ini memperlihatkan bahwa implementasi kebijakan akan menuju "kinerja". Kebanyakan ahli yang mengemukakan model proses kebijakan (Easton, Anderson, Patton & Savicky, dan Dunn) tidak memasukkan "kinerja kebijakan" dalam model

proses kebijakan. Hal ini dikemukakan oleh Nugroho³³ Uniknya para akademisi tersebut tidak memasukkan “kinerja kebijakan”, melainkan langsung pada evaluasi kebijakan. Salah satu kemungkinannya ialah bahwa para akademisi tersebut menilai bahwa “kinerja kebijakan” ialah proses yang “pasti terjadi” dalam kehidupan publik, bahkan tanpa harus disebutkan...

3. Model Grindle

Menurut Merilee S. Grindle dalam Subarsono,³⁴ terdapat dua variabel besar yang mempengaruhi implementasi kebijakan, yaitu isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*). Masing-masing variabel tersebut masih dipecah lagi menjadi beberapa item. Variabel isi kebijakan ini mencakup (1) sejauh mana kepentingan kelompok sasaran atau *target groups* termuat dalam isi kebijakan; (2) jenis manfaat yang diterima oleh *target group*...; (3) sejauh mana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan...; (4) apakah letak sebuah program sudah tepat; (5) apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci; (6) apakah sebuah program didukung oleh sumber daya yang memadai.

Sedangkan variabel lingkungan kebijakan mencakup: (1) seberapa besar kekuasaan, kepentingan, dan strategi yang dimiliki oleh para aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan; (2) karakteristik institusi dan rejim yang sedang berkuasa; (3) tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran. Variabel Konten selanjutnya diperinci lagi ke dalam 6 unsur, yaitu: 1) Pihak yang kepentingannya dipengaruhi (*interest affected*), jenis kebijakan publik yang dibuat akan membawa dampak tertentu terhadap macam kegiatan politik. Dengan demikian, apabila kebijakan publik dimaksud untuk menimbulkan perubahan-perubahan dalam hubungan

³³ Nugroho, *Kebijakan*, h. 388.

³⁴ Subarsono, *Analisis*, h. 93.

sosial, politik, ekonomi, dan sebagainya, akan dapat merangsang munculnya perlawanan dari pihak-pihak yang kepentingannya terancam oleh kebijakan publik tersebut..., 2) Jenis manfaat yang dapat diperoleh (*type of benefits*), Program yang memberikan manfaat secara kolektif atau terhadap banyak orang akan lebih mudah untuk memperoleh dukungan dan tingkat kepatuhan yang tinggi dari target groups atau masyarakat banyak. ..., 3) Jangkauan perubahan yang dapat diharapkan (*extent of change envisioned*) Program yang bersifat jangka panjang dan menuntut perubahan perilaku masyarakat dan tidak secara langsung atau sesegera mungkin dapat dirasakan manfaatnya bagi masyarakat (*target groups*) cenderung lebih mengalami kesulitan dalam implementasinya..., 4) Kedudukan pengambil keputusan (*site of decision making*), Semakin tersebar kedudukan pengambil keputusan dalam implementasi kebijakan publik, secara geografis maupun organisatoris, akan semakin sulit implementasi program. Karena semakin banyak satuan pengambil keputusan yang terlibat di dalamnya, 5) Pelaksana program (*program implementors*), Kemampuan pelaksana program akan mempengaruhi keberhasilan implementasi program tersebut. Birokrasi yang memiliki staff aktif, berkualitas, berkeahlian dan berdedikasi tinggi terhadap pelaksanaan tugas dan sangat mendukung keberhasilan implementasi program, 6) Sumber yang dapat disediakan (*resources committed*), Tersedianya sumber secara memadai mendukung keberhasilan implementasi program atau kebijakan publik.

Di samping Konten variabel, keberhasilan implementasi kebijakan publik juga ditentukan oleh variabel Konteks. Variabel ini meliputi 3 unsur, yaitu:

- a. Kekuasaan, minat dan strategi dari aktor-aktor yang terlibat (*power, interest and strategies of actors involved*). Strategi, sumber dan posisi kekuasaan dari implementor akan menentukan keberhasilan implementasi suatu

program. Apabila kekuatan politik merasa berkepentingan terhadap suatu program, mereka akan menyusun strategi guna memenangkan persaingan yang terjadi dalam implementasi, sehingga output suatu program akan dapat dinikmatinya.

- b. Karakteristik rejim dan institusi (*institution and regime characteristics*) Implementasi suatu program tentu akan mendatangkan konflik pada kelompok-kelompok yang kepentingannya dipengaruhi. Penyelesaian konflik akan menentukan *who gets what* atau 'siapa mendapatkan apa'. ...
- c. Kesadaran dan sifat responsif (*compliance and responsiveness*). Agar tujuan program dalam lingkungan khusus dapat tercapai maka para implementor harus tanggap terhadap kebutuhan-kebutuhan dari *beneficiaries* (penerima manfaat). Tanpa daya tanggap yang cukup dalam implementasi, implementor akan kehilangan informasi untuk mengevaluasi pencapaian program dan kehilangan dukungan yang penting bagi keberhasilan implementasi.

Melihat penjelasan mengenai model Grindle ini, dapat mencermati bahwa model Grindle ini memiliki aspek yang hampir mirip dengan model Van Meter dan Van Horn. Aspek yang sama ialah bahwa baik model Van Meter dan Van Horn maupun model Grindle sama-sama memasukkan elemen lingkungan kebijakan sebagai faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan. Van Meter dan Van Horn mengikutsertakan 'kondisi sosial, politik, dan ekonomi' sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan, dan Grindle mengikutsertakan variabel besar 'konteks kebijakan' atau 'lingkungan kebijakan'.

Kelebihan dari model Grindle dalam variabel lingkungan kebijakan ialah model ini lebih menitikberatkan pada politik dari para pelaku kebijakan. Unsur pertama dari variabel lingkungan yaitu *power, interest and strategies of*

actors involved menjelaskan bahwa isi kebijakan sangat dipengaruhi oleh peta perpolitikan dari para pelaku kebijakan. Aktor-aktor penentu kebijakan akan berusaha menempatkan kepentingan pada kebijakan yang melibatkan minat mereka, sehingga kepentingan mereka terakomodasi di dalam kebijakan. Unsur kedua dari Grindle yaitu *institution and regime characteristics* memiliki maupun unsur ketiga yaitu *compliance and responsiveness* memiliki kesamaan dengan faktor disposisi dari model Edwards. Pada unsur kedua (karakteristik lembaga dan rejim) bahwa “implementasi suatu program tentu akan mendatangkan konflik pada kelompok-kelompok yang kepentingannya dipengaruhi.” Dalam hal ini contoh yang terjadi ialah ketika terdapat resistensi terhadap suatu kebijakan dari suatu kelompok yang kepentingannya terancam akan menimbulkan konflik. Cara penanganan konflik pada rejim yang otoriter tentu akan berbeda dengan cara penanganan pada rejim yang demokratis. Bahkan pada rejim demokratis sendiri terdapat berbagai macam cara penyelesaiannya.

Robbins dan Judge,³⁵ menyebutkan terdapat enam cara penyelesaian konflik: bersaing (tegas dan tidak kooperatif), bekerjasama (tegas dan kooperatif), menghindar (tidak tegas dan tidak kooperatif), akomodatif (tidak tegas dan kooperatif), dan kompromis (tengah-tengah antara tegas dan kooperatif). Unsur ketiga dari variabel lingkungan dari model Grindle, yaitu *compliance and responsiveness* selain merujuk pada disposisi. Perbedaan dengan model Edwards dalam hal ini ialah Grindle memfokuskan pada disposisi penguasa/rezim/pembuat kebijakan, sedangkan Edwards lebih menekankan pada disposisi implementor. Suwitri³⁶ menyatakan “... proses pemilihan alternatif yang memuaskan itu bersifat obyektif dan subyektif, dipengaruhi

³⁵ Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h.183.

³⁶ Suwitri, Sri. *Konsep Dasar Kebijakan Publik* (Semarang: Universitas Diponegoro, 2008), h. 76-88.

oleh *dispositions compliance and responsiveness*, dari perumus kebijakan". Selain disposisi, *compliance and responsiveness* juga merujuk pada politik. "... tanpa daya tanggap yang cukup dalam implementasi, implementor akan kehilangan informasi untuk mengevaluasi pencapaian program dan kehilangan dukungan yang penting bagi keberhasilan implementasi". Pelibatan politik dalam unsur ini agaknya masih berkaitan dengan unsur pertama yang menyebutkan unsur kekuasaan, minat, dan strategi aktor-aktor, karena jika suatu isu melibatkan kepentingan dan minat dari pembuat kebijakan dan atau implementor kebijakan tersebut, maka responsivitas dari pembuat kebijakan maupun implementor semestinya juga lebih tinggi.

Pada variabel konten atau isi kebijakan, Grindle juga memandang bahwa implementasi kebijakan masih melibatkan politik. Pada unsur pertama hingga keempat yaitu *interest affected, type of benefits, extent of change envisioned*, dan *site of decision making*, dapat melihat bahwa peran politik masih kuat. Sebagai contoh pada unsur pertama, "... jenis kebijakan publik yang dibuat akan membawa dampak tertentu terhadap macam kegiatan politik". Peran politik juga masih dapat ditelusuri pada unsur kedua hingga keempat.

Pada variabel konten/isi kebijakan, Grindle juga memiliki kesamaan pandangan dengan Edwards maupun Van Meter dan Van Horn. Pada unsur kelima yaitu *program implementors* disebutkan bahwa "Kemampuan pelaksana program akan mempengaruhi keberhasilan implementasi program tersebut". Hal ini sebangun dengan faktor sumber daya yang dikemukakan oleh Edwards maupun Van Meter dan Van Horn. Lebih lanjut, Grindle membedakan 'sumber daya' dari model Edwards maupun Van Meter dan Van Horn. Unsur keenam yaitu *resources committed* yaitu "Tersedianya sumber-sumber secara memadai..." Dengan demikian dua unsur (kelima dan keenam) dari model Grindle disimpulkan sama dengan

faktor sumber daya yang dikemukakan Edwards maupun Van Meter dan Van Horn, tetapi Grindle membedakan sumber daya sebagai SDM dan non SDM.

4. Model Mazmanian dan Sabatier, Menurut Mazmanian dan Sabatier dalam Subarsono³⁷ ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi keberhasilan implementasi :
 - a. Mudah tidaknya masalah dikendalikan (*tractability of the problem*). Kategori *tractability of the problem* mencakup variabel-variabel: "... (a) Tingkat kesulitan teknis dari masalah yang bersangkutan ... (b) Tingkat kemajemukan kelompok sasaran ... (c) Proporsi kelompok sasaran terhadap total populasi ... (d) Cakupan perubahan perilaku yang diharapkan ...".
 - b. Kemampuan kebijakan untuk menstrukturisasikan proses implementasi (*ability of statute to structure implementation*). Kategori *ability of statute to structure implementation* mencakup variabel- variabel tersebut ialah; (a) Kejelasan isi kebijakan ... (b) Seberapa jauh kebijakan tersebut memiliki dukungan teoretis ... (c) Besarnya alokasi sumberdaya finansial terhadap kebijakan tersebut ... (d) Seberapa besar adanya keterpautan dan dukungan antar instansi pelaksana ... (e) Kejelasan dan konsistensi aturan yang ada pada badan pelaksana ... (f) Tingkat komitmen aparat terhadap tujuan kebijakan ... (g) Seberapa luas akses kelompok-kelompok luar untuk berpartisipasi dalam implementasi kebijakan ...
 - c. Variabel di luar kebijakan/variabel lingkungan (*nonstatutory variables affecting implementation*). Kategori *nonstatutory variables affecting implementation* mencakup variabel- variabel tersebut meliputi; "(a) Kondisi sosial ekonomi masyarakat dan tingkat kemajuan teknologi ... (b) Dukungan publik terhadap kebijakan...(c) Sikap dari kelompok pemilih (*constituent groups*)...(d) Tingkat komitmen, keterampilan dari aparat dan implementor".

³⁷ Subarsono, *Analisis*, h. 94.

Menurut Mazmanian dan Sabatier³⁸ *Tractability of the problem:*

- a. *Availability of valid technical theory and technology* (ketersediaan teori teknis dan teknologi yang valid)
- b. *Diversity of target-group behavior* (keragaman perilaku kelompok sasaran)
- c. *Target group as a percentage of the population* (Kelompok sasaran sebagai persentase populasi)
- d. *Extent of behavioral change required* (Tingkat perubahan perilaku yang diperlukan)

Ability of statute to structure implementation:

- a. *Clear and consistent objectives* (tujuan yang jelas dan konsisten)
- b. *Incorporation of adequate causal theory* (penggabungan teori kausal yang memadai)
- c. *Financial resources* (sumber keuangan variabel nonperundang-undangan yang mempengaruhi implementasi)

Nonstatutory variables affecting implementation:

- a. *Socio economic condition and technology* (kondisi dan teknologi sosio ekonomi)
- b. *Media attention to the problem* (media perhatian terhadap masalah)
- c. *Public support* (dukungan public)
- d. *Attitudes and resources of constituency groups* (sikap dan sumber daya kelompok konstituensi)
- e. *Support from sovereigns* (dukungan dari penguasa)
- f. *Commitment and leadership skill of implementing officials* (komitmen dan keterampilan kepemimpinan pelaksana pejabat)
- g. *Hierarchical integration with and among implementing agencies* (integrasi hierarkis dengan dan di antara lembaga pelaksana)
- h. *Decision-rules of implementing agencies* (keputusan dari aturan Lembaga Pelaksana)

³⁸ *Ibid*

- i. *Recruitment of implementing officials* (perekrutan pejabat pelaksana)
- j. *Formal access by outsiders* (akses formal oleh pihak luar).

Sebagaimana Van Meter dan Van Horn maupun Grindle, Mazmanian dan Sabatier juga memasukkan variabel lingkungan kebijakan sebagai variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan. Perbedaan utama antara model ini dengan model Grindle ialah, selain variabel konten/isi kebijakan yang oleh Mazmanian dan Sabatier dikelompokkan sebagai kemampuan statuta untuk menstrukturisasi implementasi (*ability of statute to structurize implementation*), mereka juga memperluas variabel yang mempengaruhi kebijakan menjadi tingkat kesulitan masalah (*tractability of the problem*) dan variabel di luar kebijakan yang mempengaruhi implementasi / *nonstatutory variables affecting implementation*. Pada variabel tingkat kesulitan masalah (*tractability of the problem*), Mazmanian dan Sabatier memperhitungkan tingkat kesulitan teknis (*technical difficulties*), keberagaman kelompok sasaran (*diversity of target group behavior*), persentase kelompok sasaran terhadap total populasi (*target group as a percentage of the population*), serta tingkat perubahan perilaku yang diharapkan (*extent of behavioral change required*). Unsur keempat yaitu tingkat perubahan perilaku yang diharapkan (*extent of behavioral change required*) memiliki kesamaan dengan salah satu unsur dari variabel isi kebijakan dari Grindle yaitu *extent of change envisioned*.

Pada *nonstatutory variable*, unsur pertama yaitu *socioeconomic conditions and technology* memiliki kesamaan dengan variabel Van Meter dan Van Horn yaitu keadaan sosial, politik, dan ekonomi. Perbedaan utamanya ialah Mazmanian dan Sabatier menyebutkan kata 'teknologi' sebagai satu kesatuan dengan sosioekonomi. Sebagaimana Grindle, Mazmanian dan

Sabatier juga memperhatikan politik. Pada unsur kedua yaitu *public support* maupun unsur keempat yaitu *support from sovereigns* memperlihatkan bahwa dukungan publik (*bottom*) maupun dukungan dari penguasa (*top*) ikut menentukan implementasi. Tanpa dukungan dari kedua pihak (*top* dan *bottom*) maka implementasi akan menghadapi kendala. Dan dukungan dari atas maupun bawah ini melibatkan proses politik. Publik yang memiliki kepentingan lebih cenderung akan mendukung suatu kebijakan yang mengutamakan kepentingan mereka. Demikian juga penguasa juga akan cenderung mendukung kebijakan yang sesuai dengan kepentingan mereka. Unsur kedua yaitu *attitudes and resources of constituency groups* memiliki kesamaan dengan faktor disposisi dari model Edwards. Perbedaannya barangkali ialah Edwards memfokuskan pada sikap/*attitude* dari implementor, sedangkan Mazmanian dan Sabatier lebih fokus pada sikap dari konstituen/pemilih. Pada unsur kelima yaitu *commitment and leadership skill of implementing officials*, model Mazmanian dan Sabatier juga memfokuskan pada komitmen dan kemampuan kepemimpinan dari implementor. Keunggulan model ini ialah barangkali hal ini (kepemimpinan) belum dibahas pada model-model sebelumnya.

Pada variabel kemampuan kebijakan untuk men-
strukturalisasi implementasi (*ability of statute to structure implementation*), model Mazmanian dan Sabatier memiliki beberapa kesamaan dengan model Edwards. Unsur pertama yaitu *clear and consistent objectives* bersesuaian dengan faktor komunikasi dari model Edwards. Kejelasan dan konsistensi tujuan merupakan salah satu faktor yang dimaksudkan oleh Edwards dalam faktor komunikasi. Tanpa tujuan jelas dan konsisten, agen implementor akan menemui kesulitan mengimplementasikan kebijakan.

Unsur kelima yaitu *decision rules of implementing agencies* juga serupa dengan faktor komunikasi dari model Edwards. Unsur kelima ini juga menuntut adanya kejelasan aturan/*rules* dari agen-agen pelaksana. Kesesuaian antara model Mazmanian dan Sabatier dengan model Edwards juga dapat dilihat pada unsur ketiga yaitu *initial allocation of financial resources*, maupun unsur keenam yaitu *recruitment of implementing officials*. Baik unsur alokasi dana maupun unsur rekrutmen petugas implementasi memiliki kesamaan dengan faktor sumber daya dari model Edwards, Van Meter dan Van Horn, maupun Grindle. Mirip dengan model Grindle, model Mazmanian dan Sabatier juga memisahkan SDM dan non SDM dari faktor sumber daya. Unsur lain yang sesuai dengan model Edwards ialah unsur keempat yaitu *hierarchical integration within and among implementing institutions*, unsur ini serupa dengan faktor struktur birokrasi dalam model Edwards. Integrasi hierarkis di dalam dan di antara lembaga implementor merupakan hal yang mutlak diperlukan agar seperti dikatakan Edwards implementasi kebijakan tidak saling *overlap*.

Di samping hal-hal yang didapati dari model-model lain, terdapat unsur- unsur yang tidak didapati di variabel ini (kemampuan kebijakan untuk menstrukturisasi kebijakan). Hal yang agak berbeda tersebut ialah pada unsur kedua yaitu *incorporation of adequate causal theory*. Model ini menuntut adanya kajian ilmiah maupun empiris agar sebuah kebijakan dinilai layak dikatakan mampu menstrukturisasi implementasi. Dengan adanya landasan teori kausal yang kuat maupun kajian ilmiah dan bukti empiris, sebuah kebijakan sudah melewati *fit and proper test* sebelum menjadi kebijakan yang memungkinkan untuk dilaksanakan. Selain itu, perbedaan dengan model lain juga terdapat pada unsur ketujuh yaitu *formal access by outsiders*. Keunggulan model Mazmanian dan Sabatier ialah bahwa model ini juga memperhitungkan peran serta

publik dalam implementasi kebijakan. Implementasi akan berjalan relatif lebih lancar apabila publik diberi kesempatan untuk mengakses proses kebijakan, atau paling tidak dalam salah satu prosesnya seperti penentuan agenda atau evaluasi kebijakan. Barangkali karena sebab itu beberapa kajian mengkategorikan model Mazmanian dan Sabatier ini memiliki pendekatan *bottom-upper*, atau pendekatan kebijakan dari bawah (publik) ke atas (penentu kebijakan).

Setelah membahas model-model faktor yang mempengaruhi kebijakan dari beberapa pakar, penulis mendapatkan benang merah yang menghubungkan antar satu model dengan model lain. Seperti disebutkan sebelumnya bahwa model utama yang digunakan penelitian ini ialah model Edwards, maka penulis mengemukakan sintesis dari model Van Meter dan Van Horn, Grindle, serta Mazmanian dan Sabatier berdasarkan model dasar Edwards.

Dari hubungan di atas penulis menyimpulkan terdapat empat faktor yang secara umum mempengaruhi implementasi kebijakan, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur organisasi. Menurut model Van Meter dan Van Horn keempat faktor tersebut bersama-sama saling mempengaruhi menuju kinerja implementasi.

Keempat faktor tersebut akan dipakai dalam penelitian ini sebagai pembuktian apakah keempat faktor tersebut mempengaruhi implementasi kebijakan E-Pembelajaran di perguruan tinggi. Walaupun sebenarnya masih terdapat faktor lain seperti lingkungan kebijakan/konteks kebijakan seperti dikemukakan oleh Grindle dan memiliki kesamaan dengan model Van Meter dan Van Horn maupun model Mazmanian dan Sabatier, namun faktor lingkungan kebijakan tidak penulis pakai dalam penelitian ini karena faktor lingkungan kebijakan menitikberatkan pada kondisi/lingkungan di luar implementor kebijakan itu sendiri seperti kondisi sosial,

ekonomi, politik, maupun dukungan publik atau penguasa, padahal penelitian ini hanya menitikberatkan pada apa yang dilaksanakan oleh implementor kebijakan di suatu instansi. Atas dasar itu maka penulis membatasi faktor/variabel yang diuji pada variabel komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam menuju keberhasilan implementasi.

C. Implementasi Kebijakan

Ukuran keberhasilan maupun kegagalan dari suatu kebijakan sebagian besar ditentukan dari implementasi kebijakan, sebagaimana dikemukakan oleh Nugroho.³⁹

Rencana ialah 20% keberhasilan, implementasi ialah 60% sisanya, 20% ialah bagaimana mengendalikan implementasi. Implementasi kebijakan ialah hal yang paling berat, karena di sini masalah-masalah yang kadang tidak dijumpai dalam konsep, muncul di lapangan. Selain itu, ancaman utama, ialah konsistensi implementasi.

Keberhasilan/kesuksesan/*success* sendiri dalam Oxford Advanced Learner's Dictionary disebutkan sebagai "*achievement of one's aims, fame, wealth, etc*". Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, "sukses" ialah "berhasil; beruntung", sedangkan "kesuksesan" ialah "keberhasilan; keberuntungan". Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, berhasil ialah "mendatangkan hasil; ada hasilnya" atau "beroleh (mendapat) hasil; berbuah; tercapai maksudnya". Sedangkan "keberhasilan" didefinisikan sebagai "perihal (keadaan) berhasil".

Dari definisi kamus tersebut, keberhasilan implementasi kebijakan dapat didefinisikan sebagai perihal (keadaan) berhasil dari implementasi kebijakan.

Menurut Bridgman & Davis, Fenn, dan Turner & Hulme dalam Badjuri dan Yuwono,⁴⁰ terdapat beberapa

³⁹ Nugroho, *Kebijakan*, h. 501.

⁴⁰ Badjuri, Abdulkahar dan Yuwono, Teguh, *Kebijakan Publik: Konsep dan Strategi* (Semarang: Universitas Diponegoro, 2002), h. 113-129.

pelajaran yang bisa diambil dari kesuksesan sebuah kebijakan, yaitu:

1. Jika kebijakan publik didesain tidak berdasar kerangka dan acuan teori yang kuat dan jelas, maka implementasinya akan terganggu.
2. Antara kebijakan dan implementasi harus disusun suatu korelasi yang jelas sehingga konsekuensi yang diinginkanpun jelas.
3. Implementasi kebijakan publik akan gagal jika terlalu banyak lembaga yang bermain.
4. Sosialisasi kebijakan kepada mereka yang akan melaksanakan kebijakan sangat penting karena akan sangat mempengaruhi keberhasilan implementasi.
5. Evaluasi kebijakan secara terus menerus (*monitoring*) terhadap sebuah kebijakan sangatlah krusial karena sebuah kebijakan akan berevolusi menjadi baik dan efisien jika ada evaluasi yang terus menerus dan berkesinambungan.
6. Untuk berhasil dengan baik, pembuat kebijakan publik harus menaruh perhatian yang sama terhadap implementasi dan perumusan kebijakan.
7. Banyak bukti yang menunjukkan bahwa kebijakan publik di Indonesia sebagian besar perhatian ditujukan pada bagaimana kebijakan publik dibuat, bukan pada bagaimana implementasi kebijakan dikelola dan diawasi dengan baik. Contohnya ialah: pemberantasan korupsi, maupun bantuan masyarakat miskin.

Jika ditinjau dari segi pelayanan, maka sebagai lembaga yang memberikan pelayanan pendidikan maka keberhasilan implementasi kebijakan dapat diukur dari segi pelayanan yang dihasilkan. Pengukuran keberhasilan pelayanan dapat dilakukan dengan berbagai macam parameter.

Menurut Ratminto dan Winarsih,⁴¹ secara garis besar pengukuran keberhasilan pelayanan dapat dilakukan berdasarkan hasil dan proses.

1. Ukuran yang berorientasi hasil

Pengukuran yang berorientasi pada hasil meliputi:

- a. Efektivitas
- b. Produktivitas
- c. Efisiensi
- d. Kepuasan
- e. Keadilan

2. Ukuran yang berorientasi proses

Pengukuran yang berorientasi pada proses meliputi:

- a. Responsivitas
- b. Responsibilitas
- c. Akuntabilitas
- d. Keadaptasian
- e. Kelangsungan hidup
- f. Keterbukaan/transparansi
- g. Empati

Pengukuran keberhasilan pelayanan yang dikembangkan sepuluh dimensi dari pandangan konsumen terhadap kualitas pelayanan,⁴² yaitu:

1. Ketampakan fisik (*tangible*): “*appearance of physical facilities, equipment, personnel, and communication materials*” (penampilan fasilitas fisik, peralatan, personil, dan materi komunikasi).
2. Reliabilitas (*reliability*): “*ability to perform the promised service dependently and accurately*” (kemampuan untuk melakukan layanan yang dijanjikan dengan jelas dan akurat).
3. Responsivitas (*responsiveness*): “*willingness to help customers and provide prompt service*” (kesediaan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan).

⁴¹ Ratminto dan Atik Septi Winarsih, *Reformasi Manajemen Pelayanan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), h. 179-182.

⁴² *Ibid*

4. Kompetensi (*competence*): *"possession of the required skills and knowledge to perform the service"* (keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan Layanan).
5. Kesopanan (*courtesy*): *"politeness, respect, consideration, and friendliness of contact personnel"* (kesopanan, rasa hormat, pertimbangan, dan keramahan personil kontak).
6. Kredibilitas (*credibility*): *"trust worthyness, believability, honesty of service provider"* (keyakinan yang mendalam, kepercayaan, kejujuran dari penyedia layanan).
7. Keamanan (*security*): *"freedom from danger, risk or doubt"* (kebebasan dari bahaya, risiko atau keraguan).
8. Akses (*access*): *"approachability and ease of contact"* (kebebasan dari bahaya, risiko atau keraguan).
9. Komunikasi (*communication*): *"menjaga pelanggan diinformasikan dalam berotak mereka dapat memahami dan mendengarkan mereka"*.
10. Pengertian (*understanding the customer/pemahaman tentang pelanggan*): *"making the effort to know customers and their needs"* (membuat upaya untuk mengetahui pelanggan dan kebutuhan mereka).

Dari dimensi-dimensi keberhasilan implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Peter Bridgman dan Glyn Davis dalam Badjuri dan Yuwono⁴³ dapat dikatakan bahwa implementasi kebijakan ialah salah satu tahap dari proses kebijakan dipetakan dimensi dari keberhasilan implementasi kebijakan yaitu:

1. Efektivitas
2. Efisiensi
3. Responsivitas
4. Responsibilitas
5. Akuntabilitas
6. Keterbukaan/transparansi
7. Keadaptasian

⁴³ Badjuri, Abdulkahar dan Yuwono, Teguh, *Kebijakan Publik: Konsep dan Strategi* (Semarang: Universitas Diponegoro, 2002), h. 113-119.

8. Kelangsungan hidup
9. Kompetensi
10. Akses

D. Komunikasi

Menurut Robbins⁴⁴ komunikasi meliputi "transfer maupun pemahaman makna".

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara⁴⁵ "*communication is the transfer of information and understanding from one person to another person*".

Menurut Edwin dalam Mangkunegara⁴⁶ "*Communication is the act of inducing others to interpret an idea in the manner intended by the speaker or writer*" (Komunikasi ialah aktivitas yang menyebabkan orang lain menginter-pretasikan suatu ide yang dimaksudkan oleh pembicara atau penulis).

Menurut Usman⁴⁷ komunikasi ialah "proses penyampaian atau penerian pesan dari satu orang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa nonverbal".

Berdasarkan pendapat Edwin B. Flippo dalam Mangkunegara⁴⁸ dan Usman⁴⁹ komunikasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian, dari seseorang kepada orang lain melalui cara lisan, tertulis, maupun bahasa nonverbal dengan tujuan orang lain tersebut menginter-pretasikannya sesuai dengan maksud yang dikehendaki.

Menurut Edwards⁵⁰ faktor-faktor komunikasi yang mempengaruhi efektifitas implementasi kebijakan ialah:

⁴⁴ Robbins, Anthony. *Notes From A. Friends* (Jakarta: Pocked Books), h. 5.

⁴⁵ Mangkunegara, Davis. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2001), h. 145.

⁴⁶ Mangkunegara, *Manajemen*, h. 135.

⁴⁷ Usman, Moh. Uzer. *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2008), h.389.

⁴⁸ Mangkunegara, *Manajemen*, h. 135.

⁴⁹ Usman, *Menjadi*, h. 389.

⁵⁰ Edwards, *Implementing*, h. 17.

1. Penyampaian/*transmission*

Policy decisions and implementation orders must be transmitted to the appropriate personnel before they can be harus secara akurat dirasakan oleh pelaksana).

2. Kejelasan/*clarity*

If policies are to be implemented properly, implementation directives must not only be received, but they must also be clear. If they are not, implementors will be confused about what they should do, and they will discretion to impose own views on the implementation of policies...

Edwards menyebutkan Jika kebijakan harus dilaksanakan dengan baik, pelaksanaan arahan tidak hanya harus diterima, tetapi mereka juga harus jelas. Jika mereka tidak, pelaksana akan bingung tentang apa yang harus mereka lakukan, dan akan memiliki kebijaksanaan untuk memaksakan pandangan mereka sendiri tentang pelaksanaan kebijakan.

3. Konsistensi/*consistency*

Contradictory decisions confuse and frustrate administrative staff and constrain their ability to implement policies effectively (Keputusan yang kontradiksi membingungkan dan menggagis staf administrasi dan membatasi kemampuan mereka untuk menerapkan kebijakan secara efektif).

Menurut Sedarmayanti⁵¹ faktor-faktor yang mempengaruhi kelancaran komunikasi ialah:

- a. Pengertian terhadap kata, kalimat, simbol, atau sandi
- b. Kemampuan atau kemauan penerima untuk mendengar apa yang disampaikan secara lisan
- c. Cara dan sarana penyampaian pesan

⁵¹ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Bandung; PT Refka Aditama, 2010), h. 50-51.

- d. Kepentingan pendengar/penerima pesan
- e. Persepsi orang yang berbeda yang tergantung pada kepribadian, pengalaman, dan kehendak/semangat

Menurut Mangkunegara⁵² terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi, yaitu:

- a. Faktor dari pihak *sender*/komunikator.
 - 1) Keterampilan *sender*
 - 2) Sikap *sender*
 - 3) Pengetahuan *sender*
 - 4) Media saluran yang digunakan *sender*
- b. Faktor dari pihak *receiver*/penerima pesan
 - 1) Keterampilan *receiver*
 - 2) Sikap *receiver*
 - 3) Pengetahuan *receiver*
 - 4) Media saluran yang digunakan *receiver*

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi berdasarkan pendapat Sedarmayanti, maka dapat dirumuskan dimensi-dimensi dari komunikasi⁵³:

- a. Transmisi pesan ke personil yang tepat
- b. Kejelasan pesan
- c. Konsistensi pesan
- d. Kemampuan pemberi dan penerima pesan untuk memahami maksud pesan
- e. Cara penyampaian pesan
- f. Media/sarana penyampaian pesan.

⁵² Mangkunegara, *Manajemen*, h. 148

⁵³ *Ibid*

E. Sumber Daya

Sesuai model implementasi kebijakan dari Edwards, terdapat empat komponen dalam sumber daya, yaitu staff/sumber daya manusia, informasi, kewenangan dan fasilitas.

Sumber daya/*resources* menurut Oxford Advanced Learner's Dictionary ialah "1) a supply of something that a country, an organization or an individual has and can use, especially to increase wealth, 2) a thing that gives help, support or comfort when needed, 3) the ability to find quick, clever and efficient ways of doing things" (pasokan sesuatu negara, organisasi atau individu telah dan dapat digunakan, terutama untuk meningkatkan kekayaan, 2) hal yang memberikan bantuan, dukungan atau kenyamanan apabila diperlukan, 3) kemampuan untuk menemukan cara cepat, cerdas dan efisien dalam melakukan sesuatu).

Dari definisi Oxford dan pendapat Edwards⁵⁴ disimpulkan bahwa sumber daya ialah penyediaan suatu hal pada suatu negara, organisasi, atau individu yang dapat berupa staf/tenaga kerja, informasi, kewenangan, dan fasilitas. Bahwa terdapat empat faktor yang menjadi bagian dari sumber daya yang mempengaruhi implementasi kebijakan, yaitu:

1. Staff
2. Informasi
3. Kewenangan/otoritas
4. Fasilitas.

1. Staf / personel

Menurut Edwards, staff barangkali merupakan sumber daya paling penting dalam mengimplementasikan kebijakan. Mangkunegara⁵⁵ berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan "suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu

⁵⁴ Edwards, *Implementing*, h. 13

⁵⁵ Mangkunegara, *Manajemen*, h. 2

(pegawai)". Edwards⁵⁶ mengemukakan dua hal yang perlu diperhatikan dalam manajemen sumber daya manusia:

a. Ukuran/jumlah staf

Kekurangan jumlah staf merupakan penghambat dalam implementasi kebijakan. Karena sebagian kebijakan biasanya melibatkan aktifitas yang tersebar di banyak bidang, maka staff dalam jumlah besar merupakan hal yang penting dalam melaksanakan suatu kebijakan.

b. Skill/keterampilan staf

Biasanya semakin teknis suatu kebijakan maka kebijakan tersebut makin membutuhkan staf yang makin terspesialisasi. Kurangnya staf yang memiliki keterampilan diperlukan akan menghambat implementasi kebijakan.

2. Informasi

Menurut Edwards⁵⁷ informasi merupakan hal yang kritis kedua pada faktor sumber daya dalam implementasi. Menurut Blumental Sherman dalam Sedarmayanti⁵⁸ informasi ialah "*data recorded, classified, organized, related or interpreted within context to convey meaning*". (Informasi ialah data yang dicatat, diklasifikasi, disusun, dihubungkan atau diinterpretasikan dalam konteks untuk memandu makna). Informasi sebagai data yang diproses sedemikian rupa sehingga meningkatkan pengetahuan pengguna data tersebut. Dari dua definisi tersebut penulis menyimpulkan bahwa informasi ialah data yang diproses sehingga dapat dipergunakan untuk menambah pengetahuan.

Edwards mengemukakan permasalahan yang timbul karena sumber daya informasi dalam implementasi kebijakan:

⁵⁶ Edwards, *Implementing*, h. 34.

⁵⁷ Edwards, *Implementing*, h. 80

⁵⁸ Sedarmayanti, *Manajemen*, h. 36

- a. *Knowing what to do* / tahu apa yang harus dilakukan
Kurangnya pengetahuan mengenai hal apa yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan kebijakan menyebabkan tertundanya pelaksanaan kewajibannya atau bahkan kebuntuan pelaksanaan. Hal ini dicontohkan oleh Edwards dalam kebijakan yang melibatkan teknologi baru yang membuat implementor harus mencari informasi terlebih dahulu tentang apa yang harus dilakukan.
- b. *Monitoring compliance*/pengawasan pelaksanaan Informasi/data mengenai pelaksanaan kebijakan kadang sulit didapatkan. Dicontohkan oleh Edwards⁵⁹ EPA (*Environment Protection Agency*) di AS kesulitan mendapatkan data tentang polusi udara. Banyak inspektur polisi udara yang sekadar memeriksa bau dan warna asap dari pabrik saat tertentu karena kesulitan mengawasi sepanjang waktu.

3. Kewenangan/otoritas

- a. Kewenangan merupakan hal penting dalam pelaksanaan kebijakan. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan sebagai pengaruh dari kewenangan/otoritas dalam implementasi kebijakan⁶⁰:
- b. Praktik kewenangan
Kadang implementor tidak memiliki kewenangan dalam wujud surat kewenangan, atau implementor punya kewenangan tetapi terbatas.
- c. Penarikan dana
Pelaksanaan kebijakan kadang terkendala dengan siapa yang berwenang untuk menarik dana bagi pelaksanaan suatu kegiatan. Kadang penarikan dana juga terkendala dengan prioritas program lain yang ditekankan oleh pihak yang memiliki kewenangan lebih tinggi.

⁵⁹ Edwards, *Implementing*, h. 80.

⁶⁰ Mangkunegara, *Manajemen*, h. 3

- d. Pihak lain yang juga memiliki kewenangan
Implementasi kebijakan terbatas pada pihak lain yang juga memiliki kewenangan. Ketika terdapat diskresi yang menyimpang, pihak-pihak yang memeriksa kadang merasa segan menerapkan sanksi.
- e. Penggunaan sanksi
Sanksi atau hukum yang berat dapat meningkatkan efektifitas implementasi. Sebagai contoh pemotongan anggaran bila terjadi pelanggaran atau ketidak patuhan pelaksanaan kebijakan.
- f. Orientasi pelayanan
Kurangnya kewenangan yang efektif mengakibatkan petugas yang seharusnya merupakan badan pengatur/*regulatory* berubah jadi cenderung berorientasi pelayanan/*service*. Salah satu sebabnya ialah agar timbul kemauan/*good will* dari implementor.
- g. Fasilitas
Menurut Edwards⁶¹ kurangnya bangunan, peralatan, suplai atau tanah dapat menghalangi implementasi kebijakan. Keterbatasan anggaran, sistem pelelangan yang rumit dan oposisi publik menyebabkan keterbatasan pemenuhan fasilitas. Berdasarkan pendapat Edwards, maka penulis menyimpulkan terdapat beberapa dimensi yang dapat diambil dari variabel sumber daya: Staf/personel, Informasi dan Kewenangan serta Fasilitas.

F. Disposisi

Menurut Oxford Advanced Learner's Dictionary *disposition* ialah "1) a person's natural qualities of mind and character, 2) a tendency, 3) the way something is placed or arranged". Dari definisi ini dapat disimpulkan bahwa disposisi hampir sejalan maknanya dengan sikap/*attitude*. Sikap/*attitude*

⁶¹ Edwards, *Implementing*, h. 77-78.

menurut Robbins dan Judge⁶² ialah “pernyataan evaluatif-baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, atau peristiwa. Ketika saya berkata, “Saya menyukai pekerjaan saya,” saya sedang mengungkapkan pemikiran saya tentang pekerjaan”.

Terdapat tiga komponen utama dari sikap yaitu:

1. Komponen kognitif: segmen opini atau keyakinan dari sikap
2. Komponen afektif: segmen emosional atau perasaan dari sikap.
3. Komponen perilaku: niat untuk berperilaku dalam cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu.

Edwards⁶³ menjelaskan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan dari disposisi pelaksana;

a. Efek dari disposisi

Edwards menjelaskan bahwa banyak kebijakan yang jatuh dalam zona ketidakpedulian (*zone of indifference*) karena orang-orang yang seharusnya melaksanakan perintah memiliki perbedaan pandangan/ketidaksetujuan dengan kebijakan yang dilaksanakan. Sebagai akibat dari disposisi implementor ini terdapat kemelesetan/*slippage* antara kebijakan dan implementasi. Edwards menyebutkan bahwa salah satu permasalahan yang menyebabkan ketidakpedulian ialah *parochialism*. *Parochialism* timbul sebagai akibat orang yang bekerja dan menghabiskan sebagian besar karirnya di suatu lembaga pemerintah. Seringkali orang-orang dalam organisasi tersebut berusaha mempertahankan *status quo* dari organisasinya dan berseberangan dengan kebijakan yang ada. Kepentingan organisasi sebagai wujud dari *parochialism* ini seringkali didahulukan daripada kebijakan yang ada. Dikarenakan terdapat perbedaan cara pandang dari masing-masing organisasi, maka

⁶² Robbins dan Judge. *Perilaku Organisasi*, Buku 2 (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h. 92-93.

⁶³ Edwards, *Implementing*, h. 90-114.

disposisi dari organisasi tersebut mempengaruhi implementasi kebijakan pada organisasi itu.

b. Masalah staf di birokrasi

Edwards⁶⁴ menunjukkan bahwa permasalahan lain timbul bila ternyata staf pelaksana yang seharusnya mengimplementasikan kebijakan ternyata tidak mau mengimplementasikan kebijakan sesuai perintah yang sebenarnya. Edwards memberi contoh kasus untuk permasalahan ini ialah permasalahan pergantian personel yang sulit dilakukan dikarenakan perjanjian politik, sistem kepegawaian di pemerintah yang lebih mudah mempromosikan dari pada memecat.

c. Insentif

Mengganti personel *implementor* ialah pekerjaan yang sulit, karena itu memberikan alternatif lain yaitu dengan memberikan insentif tambahan untuk memberikan motivasi bagi implementor dalam melaksanakan tugasnya.

Dari definisi Oxford, dan kategorisasi dari Robbins dan Judge serta Edwards, maka disposisi dapat diartikan sebagai pernyataan evaluatif seseorang terhadap suatu keadaan yang terdiri dari komponen kognitif, afektif, tindakan, dan terpengaruh oleh pandangan kelompok, kesulitan pergantian serta insentif.

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan beberapa dimensi disposisi implementor,⁶⁵ yaitu:

- 1) Komponen kognitif
- 2) Komponen afektif
- 3) Komponen tindakan
- 4) Pandangan kelompok
- 5) Kesulitan pergantian staf
- 6) Insentif

⁶⁴ *Ibid*

⁶⁵ *Ibid*

G. Struktur Birokrasi

Menurut Max Weber dalam Usman⁶⁶ organisasi ialah struktur birokrasi. Karena itu definisi 'struktur birokrasi' erat kaitannya dengan definisi 'organisasi'. Organisasi berasal dari bahasa latin yaitu *organum* yang berarti alat, bagian, atau anggota badan. Robbins⁶⁷ mendefinisikan struktur organisasi sebagai "menentukan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal". Terdapat empat macam teori mengenai organisasi;

Tipe 1: *Classical school*/aliran klasik, meliputi Taylor, Fayol, Max Weber dan Davis. Aliran ini berlandaskan pada prinsip-prinsip sederhana dan universal yang rasional dan mekanistik. Fokus utama pada aliran ini ialah *division of labor*/pembagian kerja dan wewenang yang terpusat,

Tipe 2: *Human relation school*/aliran hubungan manusia, meliputi Elton Mayo, Chester Barnard, Douglas McGregor dan Warren Bennis. Aliran ini berlawanan dengan pendekatan rasional-mekanistik dan memilih pendekatan hubungan manusia. Fokus utama pada aliran ini ialah pada organisasi yang demokratis.

Tipe 3: *Contingency approach*/pendekatan kesalingtergantungan, meliputi Herbert Simon, Katz dan Kahn, Woodward dkk., dan Aston Group. Aliran ini mengambil pengetahuan yang didapat dari tipe 1 dan 2 yang dipadukan dalam *framework* konteks situasional. Pandangan kesalingtergantungan ini melihat bahwa tidak ada satu cara paling baik/*one best way* dalam pengorganisasian, sehingga dikembangkan identifikasi variabel lain.

Tipe 4: *Political approach*/pendekatan politik meliputi James March dan Herbert Simon, serta Jeffrey Pfeffer. Aliran ini mengembangkan pendekatan kontinjensi/kesalingtergantungan dengan pengetahuan dari

⁶⁶ Usman, *Metodologi*, h. 141.

⁶⁷ Robbins, *Perilaku*, h. 29-40

kebiasaan dalam pembuatan keputusan dan dari ilmu politik.

Dalam struktur birokrasi diperlukan prinsip manajemen yang akan mengontrol perjalanan brokrasi tersebut. Frederick Taylor dalam Robbins⁶⁸ mengemukakan empat prinsip manajemen yang disebut *scientific management* dalam meningkatkan produktivitas, yaitu:

1. *the replacement of rule-of-thumb methods for determining each element of a worker's job with scientific determination* (penggantian metode aturan-dari-jempol untuk menentukan setiap elemen pekerjaan pekerja dengan tekad ilmiah);
2. *The cooperation of management and labor to accomplish work objectives, in accordance with scientific method* (kerjasama manajemen dan tenaga kerja untuk mencapai tujuan kerja, sesuai dengan metode ilmiah);
3. *A more equal division of responsibility between managers and workers, with the former doing the planning and supervising, and the latter doing the execution* (pembagian tanggung jawab yang lebih sama antara manajer dan pekerja, dengan mantan melakukan perencanaan dan pengawasan, dan yang terakhir melakukan eksekusi).

Berbeda dengan teori Frederick Taylor dalam memaparkan prinsip manajemen dalam birokrasi, Teorinya yang disebut "*principles of organization*". Fayol, Henry,⁶⁹ mengemukakan empat belas prinsip yang dipakai dalam organisasi atau manajemen yang mampu membangun konfigurasi tata kelola sebuah perusahaan, bukan hanya dalam mengkonsep akan tetapi memikirkan juga pemasaran dan hasilnya, yaitu:

1. *Division of work* (Spesialisasi memungkinkan individu untuk

⁶⁸ Robbins, *Perilaku*, h. 35

⁶⁹ https://www.12manage.com/methods_fayol_14_principles_of_management.html (diakses, 02 Maret 2020)

membangun pengalaman dan untuk terus meningkatkan keahliannya. Dengan demikian individu tersebut dapat menjadi lebih produktif)

2. *Authority* (Hak untuk mengeluarkan perintah, namun harus dengan tanggung jawab yang seimbang sesuai fungsinya. Tanggung jawab terbesar terletak pada manajer puncak. Kegagalan suatu usaha bukan terletak pada karyawan, tetapi terletak pada puncak pimpinannya karena yang mempunyai wewenang terbesar ialah manajer puncak. Oleh karena itu, apabila manajer puncak tidak mempunyai keahlian dan kepemimpinan, maka wewenangnya merupakan bumerang).
3. *Discipline* (Disiplin ini berhubungan erat dengan wewenang. Apabila wewenang tidak berjalan dengan semestinya, maka disiplin akan hilang. Oleh karena ini, pemegang wewenang harus dapat menanamkan disiplin terhadap dirinya sendiri sehingga mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan sesuai dengan wewenang yang ada padanya)
4. *Unity of command* (Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan harus memperhatikan prinsip kesatuan perintah sehingga pelaksanaan kerja dapat dijalankan dengan baik. Karyawan harus tahu kepada siapa ia harus bertanggung jawab sesuai dengan wewenang yang diperolehnya. Perintah yang datang dari manajer lain kepada seorang karyawan akan merusak jalannya wewenang dan tanggung jawab serta pembagian kerja. Jadi, Setiap pekerja harus mempunyai satu bos tanpa ada komando lain yang bertentangan)
5. *Unity of direction* (Dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya, karyawan perlu diarahkan menuju sasarannya. Kesatuan pengarah bertalian erat dengan pembagian kerja. Kesatuan pengarah tergantung pula terhadap kesatuan perintah. Dalam pelaksanaan kerja bisa saja terjadi adanya dua perintah sehingga menimbulkan arah yang berlawanan. Oleh karena itu, perlu alur yang jelas dari mana karyawan mendapat wewenang untuk

pmelaksanakan pekerjaan dan kepada siapa ia harus mengetahui batas wewenang dan tanggung jawabnya agar tidak terjadi kesalahan. Pelaksanaan kesatuan pengarahan (unity of direction) tidak dapat terlepas dari pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, serta kesatuan perintah).

6. *Subordination of individual interests to the general interests* (Setiap karyawan harus mengabdikan kepentingan sendiri kepada kepentingan organisasi. Hal semacam itu merupakan suatu syarat yang sangat penting agar setiap kegiatan berjalan dengan lancar sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik)
7. *Remuneration* (Pembayaran/upah ialah motivator penting walaupun dengan menganalisis beberapa kemungkinan, Fayol menunjukkan bahwa tidak ada yang namanya sistem yang sempurna)
8. *Centralization* (Pemusatan wewenang akan menimbulkan pemusatan tanggung jawab dalam suatu kegiatan. Tanggung jawab terakhir terletak ada orang yang memegang wewenang tertinggi atau manajer puncak. Pemusatan bukan berarti adanya kekuasaan untuk menggunakan wewenang, melainkan untuk menghindari kesimpangsiuran wewenang dan tanggung jawab. Pemusatan wewenang ini juga tidak menghilangkan asas pelimpahan wewenang).
9. *Scalar chain* (Sebuah hierarki diperlukan untuk kesatuan arah. Tapi komunikasi lateral juga merupakan hal mendasar yang diperlukan, selama atasan tahu bahwa komunikasi tersebut berlangsung. Rantai skalar mengacu pada jumlah tingkatan dalam hirarki dari otoritas tertinggi hingga tingkat terendah dalam sebuah organisasi. Garis Otoritas ini sendiri tidak boleh terlalu jauh jaraknya atau terdiri dari terlalu banyak tingkatan otoritas)
10. *Order* (Ketertiban dalam melaksanakan pekerjaan merupakan syarat utama karena pada dasarnya tidak ada orang yang bisa bekerja dalam keadaan kacau atau kejang.

Ketertiban dalam suatu pekerjaan dapat terwujud apabila seluruh karyawan, baik atasan maupun bawahan mempunyai disiplin yang tinggi. Oleh karena itu, ketertiban dan disiplin sangat dibutuhkan dalam mencapai tujuan)

11. *Equity* (Dalam menjalankan bisnis 'kombinasi dari keadilan dan kejujuran mutlak diperlukan. Memperlakukan karyawan dengan baik ialah penting untuk mencapai ekuitas agar masing-masing pekerja tidak saling curiga bahkan bermusuhan karena tidak ada kejujuran)
12. *Stability of tenure of personnel* Karyawan akan bekerja lebih baik jika keamanan pekerjaan dan kemajuan karir merupakan jaminan yang meyakinkan mereka. Jabatan yang tidak aman dan tingkat tinggi perputaran karyawan akan mempengaruhi organisasi secara keseluruhan.
13. *Initiative* (Prakarsa timbul dari dalam diri seseorang yang menggunakan daya pikir. Prakarsa menimbulkan kehendak untuk mewujudkan suatu yang berguna bagi penyelesaian pekerjaan dengan sebaik-beiknya. Jadi dalam prakarsa terhimpun kehendak, perasaan, pikiran, keahlian dan pengalaman seseorang. Oleh karena itu, setiap prakarsa yang datang dari karyawan harus dihargai. Prakarsa (inisiatif) mengandung arti menghargai orang lain, karena itu hakikatnya manusia butuh penghargaan. Setiap penolakan terhadap prakarsa karyawan merupakan salah satu langkah untuk menolak gairah kerja. Oleh karena itu, seorang manajer yang bijak akan menerima dengan senang hati prakarsa-prakarsa yang dilahirkan karyawannya)
14. *Esprit de corps* (karyawan harus memiliki rasa kesatuan, yaitu rasa senasib sepenanggungan sehingga menimbulkan semangat kerja sama yang baik. semangat kesatuan akan lahir apabila setiap karyawan mempunyai kesadaran bahwa setiap karyawan berarti bagi karyawan lain dan sebaliknya. Manajer yang memiliki kepemimpinan akan mampu melahirkan semangat kesatuan (*esprit de corp*) dengan berbagai upaya untuk membuat karyawan semakin bersatu, baik melalui kegiatan bersama maupun kunjungan ke

rumah karyawan dengan manajer sebagai pemekarsanya sedangkan manajer yang suka memaksa dengan cara kasar baik melalui pemikiran atau bahkan fisik akan melahirkan *friction de corp* (perpecahan dalam kelompok) dan membawa bencana bagi kelompok maupun bagi perusahaan.

Menurut Edwards, dua permasalahan utama dari struktur birokrasi ialah SOP (*Standard Operating Procedure*) dan fragmentasi.

1. *Standard Operating Procedures* (SOP)

Menurut Edwards⁷⁰ SOP ialah respon yang timbul dari implementor untuk menjawab tuntutan-tuntutan pekerjaan karena kurangnya waktu dan sumber daya serta kemauan adanya keseragaman dalam operasi organisasi yang kompleks dan tersebar luas. SOP yang bersifat rutin didesain untuk situasi tipikal di masa lalu mungkin menghambat perubahan dalam kebijakan karena tidak sesuai dengan situasi atau program baru. SOP sangat mungkin menghalangi implementasi kebijakan baru yang membutuhkan cara kerja baru atau tipe-tipe personil baru untuk mengimplementasikan kebijakan. Semakin besar kebijakan membutuhkan perubahan dalam cara yang rutin dari suatu organisasi, semakin besar probabilitas SOP menghambat implementasi.

2. Fragmentasi

Fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab dari suatu kebijakan pada beberapa unit organisasi. Fragmentasi berasal terutama dari tekanan-tekanan di luar unit-unit birokrasi, seperti komite-komite legislatif, kelompok-kelompok kepentingan, pejabat eksekutif, konstitusi negara dan sifat kebijakan yang mempengaruhi organisasi birokrasi publik. Semakin banyak aktor-aktor dan badan-badan yang terlibat dalam suatu kebijakan tertentu dan semakin saling berkaitan

⁷⁰ Edwards, *Implementing*, h. 125

keputusan-keputusan mereka, semakin kecil kemungkinan keberhasilan implementasi. Edward menyatakan bahwa secara umum, semakin koordinasi dibutuhkan untuk mengimplementasikan suatu kebijakan, semakin kecil peluang untuk berhasil.

Disimpulkan bahwa struktur birokrasi ialah struktur organisasi yang menentukan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal dengan cara pembagian pekerjaan, garis komando, cakupan kendali, formalisasi aturan, dan *Standard Operating Procedure*.

Beberapa dimensi struktur organisasi dalam implementasi kebijakan berdasarkan teori Edward,⁷¹ yaitu:

1. Pembagian pekerjaan/ *division of work*
2. Garis komando/ *chain of command*
3. Cakupan kendali/ *span of control*
4. Formalisasi aturan/ *formalization of rules*
5. *Standard Operating Procedure (SOP)*.

H. Kerangka Berpikir

Atas dasar beragam teori-teori yang dikemukakan dalam landasan teori, yaitu teori Edwards, teori Meter & Horn, teori Grindle dan teori Mazmanian & Sabatier, dan dibahas melalui kajian Alquran dan Hadist, dimana teori ini sebagai acuan kerangka berfikir dalam mengembangkan kebijakan terutama yang akan menghubungkan perumusan kebijakan dengan implementasi kebijakan tersebut, hal ini perlu diangkat agar ada benang merah dari teori-teori yang sudah pernah dilakukan tahun lalu tersebut yang akan dibahas dalam buku ini, secara rinci dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Teori Edwards
 - a. Komunikasi
 - b. Sumber daya
 - c. Disposisi
 - d. Struktur birokrasi

⁷¹ *Ibid*

2. Teori Meter & Horn
 - a. Standar & Sasaran
 - b. Sumber daya
 - c. Komunikasi
 - d. Karakteristik agen
 - e. Sosial, ekonomi, politik
3. Teori Grindle
 - a. Isi kebijakan
 - b. Kepentingan target group
 - c. Tipe manfaat
 - d. Derajat perubahan
 - e. Letak pengambil keputusan
 - f. Pelaksanaan program
 - g. Sumber daya
4. Teori Mazmanian & Sabatier
 - a. Mudah-tidaknya masalah
 - b. Dukungan teori & teknologi
 - c. Keragaman perilaku target group
 - d. Persentase target group thd populasi
 - e. Tingkat perubahan perilaku

Kerangka berpikir di atas merupakan kerangka teori yang dipetakan dari pendapat para pakar kebijakan publik. Dari kerangka teori di atas penulis mengekstrak empat variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Untuk mendapatkan definisi konsep dari masing-masing variabel, maka penulis juga mengambil teori-teori dari para pakar lain sesuai dengan variabel yang dikembangkan. Pengembangan konsep dari masing-masing variabel ini merupakan upaya untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi dari masing-masing variabel. Pengembangan konsep dari kerangka teori tersebut digambarkan oleh teori Sedarmayanti;

1. Pengertian kata, kalimat
2. Kemampuan penerima
3. Cara dan sarana penyampaian

4. Kepentingan penerima
5. Persepsi penerima.

Dari kerangka teori serta dimensi-dimensinya, variabel independen yang akan diteliti ialah: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini ialah keberhasilan implementasi kebijakan E-Learning/E-Pembelajaran.

1. Konsep Kebijakan (*Policy*)

Pearce dan Robinson mendefinisikan kebijakan sebagai arah yang dirancang untuk mempedomani pikiran, keputusan serta tindakan manajer dan bawahan mereka dalam mengimplementasikan strategi perusahaan. Kebijakan memberikan pedoman untuk menetapkan dan mengendalikan agar organisasi berjalan secara konsisten dengan sasaran strategis perusahaan. Kebijakan sering diacu sebagai *Standard Operating Procedures (SOP)*⁷² Kebijakan meningkatkan efektifitas dengan menstandarisasikan banyak keputusan rutin serta mengendalikan ruang gerak manajer dan bawahan mereka dalam mengimplementasikan strategi-strategi fungsional. Secara logis, kebijakan haruslah diturunkan dari strategi fungsional dengan tujuan utama membantu pelaksanaan strategi.⁷³ Termasuk juga ke dalam kebijakan seperti Undang-undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Presiden, Peraturan Daerah, Keputusan Gubernur, Keputusan Walikota, Keputusan Bupati, dan pejabat publik lainnya.⁷⁴

Dalam perkembangannya, kebijakan publik menjadi ilmu yang mempelajari proses pengambilan keputusan dengan menganalisis berbagai informasi yang terkait, tujuannya untuk menghasilkan nilai-nilai otoritatif. Nilai-nilai ini dicakup dalam legislasi untuk kemudian

⁷² Popi Puadah, *Manajemen Sumberdaya Manusia di UIN Jakarta* (Jakarta: PPs UNJ, 2006), h. 17.

⁷³ Nugroho, *Analisis*, h. 23.

⁷⁴ *Ibid*, h. 17

diterjemahkan dalam rencana atau program, sebagai wujud akuntabilitas pemerintah. Keberhasilan kebijakan publik dalam sistem pemerintahan sangat ditentukan oleh aktor-aktor kunci, yang intinya ialah tepat dan bijak dalam mengambil keputusan pada saat mengimplementasikan kebijakan tersebut.

Dalam model proses suatu penetapan kebijakan dapat dikaji dari input dan output. Faktor-faktor input terdiri dari persepsi, organisasi, tuntutan, dukungan, dan keluhan. Sedangkan unsur kebijakan antara lain ialah regulasi, distribusi, redistribusi, kapitalisasi, dan nilai-nilai etika. Outputnya antara lain ialah aplikasi, penegakan hukum, interpretasi evaluasi, legitimasi, modifikasi, penyesuaian, dan penarikan diri atau pengingkaran. Lembaga Administrasi Negara mengemukakan beberapa garis besar kebijakan, yaitu kebijakan nasional, kebijakan umum, kebijakan pelaksanaan dan kebijakan teknis. Kebijakan nasional merupakan kebijakan negara yang bersifat fundamental dan strategis dalam mencapai tujuan nasional. Kebijakan Nasional dibuat oleh lembaga tinggi negara sebagai berikut:

- a. Kebijakan umum merupakan kebijakan presiden yang bersifat nasional berupa ketentuan-ketentuan yang bersifat garis besar dalam rangka pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan. Berbentuk kebijakan umum ialah Peraturan Pemerintah, Kepres dan Inpres;
- b. Kebijakan pelaksana merupakan penjabaran dari kebijakan umum sebagai strategi pelaksana dalam suatu bidang tugas umum pemerintahan dan pembangunan di bidang tertentu. Kebijakan ini berbentuk Surat Keputusan Menteri, Instruksi Menteri dan Surat Keputusan Ketua Pimpinan Lembaga Pemerintahan Non Departemen.⁷⁵

⁷⁵ Richardus, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern* (Yogyakarta: Andi, 2006), h. 20.

2. Manajemen Strategis. Manajemen strategis ialah *The set of decisions and actions that result in the formulation and implementation of plans designed to achieve a company's objectives.* (Sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan rumusan dan pelaksanaan rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan).

BAB III

MODEL IMPLEMENTASI KEBIJAKAN

A. Pengertian Implementasi Kebijakan

Kamus Webster merumuskan secara pendek bahwa *to implement* (mengimplementasikan) berarti *to provide the means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu); *to give practical effect to* (menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu). Jadi implementasi kebijakan dapat dipandang sebagai suatu proses melaksanakan keputusan kebijakan (biasanya dalam bentuk undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan peradilan, perintah eksekutif atau dekrit presiden). Van Horn dan Van Meter dalam Siagian, merumuskan proses implementasi sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu, pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah maupun swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.⁷⁶

Jika kebijakan dipandang sebagai suatu proses, maka pusat perhatian akan tertuju pada siklus kebijakan itu, yang pada umumnya meliputi formulasi, implementasi dan evaluasi kebijakan.⁷⁷ Kebijakan yang telah diformulasikan dan dirumuskan bermaksud untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks ini dapat dimengerti seketika Linebery berpendapat bahwa kebijakan tidak akan sukses, jika dalam pelaksanaannya tidak ada kaitannya dengan tujuan yang akan dicapai.⁷⁸

Kebanyakan peneliti sering beranggapan bahwa setelah kebijakan disahkan oleh pihak yang berwenang, dengan

⁷⁶ Siagian. Sondang P, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), h. 23.

⁷⁷ Stoner, James A. dkk, *Manajemen, (terj. Alexander S)* (Jakarta: Buana Ilmu, 1996), h. 76.

⁷⁸ Danim, Sudarwan. *Pengantar Studi Penelitian Kebijakan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 43.

sendirinya kebijakan itu akan dapat dilaksanakan, dan hasilnya akan mendekati seperti yang diharapkan oleh pembuat kebijakan tersebut. Padahal sebenarnya, menurut Islamy dalam Sudiyono sifat kebijakan itu kompleks dan saling tergantung, sehingga hanya sedikit kebijakan negara yang bersifat self-executing, yaitu setelah dirumuskan kebijakan itu dengan sendirinya dapat diimplementasikan. Yang paling banyak ialah yang bersifat non self-executing artinya kebijakan negara perlu diwujudkan dan dilaksanakan oleh berbagai pihak sehingga mempunyai dampak yang diharapkan.⁷⁹

Proses implementasi kebijakan perlu mendapat perhatian yang seksama.⁸⁰ Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa salah jika ada yang beranggapan bahwa proses implementasi kebijakan dengan sendirinya akan berlangsung tanpa hambatan. Selain itu masih dalam pandangan Wahab mengatakan dengan jelas bahwa: *"the execution of policies is as important if not more important than policy-making. Policies will remain dreams or blue prints file jackets unless they are implemented"*.⁸¹ (pelaksanaan kebijakan ialah sesuatu yang penting, bahkan mungkin jauh lebih penting dan pada pembuatan kebijakan. Kebijakan-kebijakan akan sekedar berupa impian atau rencana bagus yang tersimpan rapi dalam arsip kalau tidak diimplementasikan).

Jadi rumusan kebijakan yang dibuat tidak akan mempunyai arti apa-apa atau hanya akan merupakan rangkaian kata-kata yang indah dan baku yang tersimpan rapi dalam sebuah dokumen kalau tidak diimplementasikan. Oleh karena itu implementasi kebijakan perlu dilakukan secara arif bersifat situasional, mengacu pada semangat kompetensi dan

⁷⁹ Sudiyono, *Manajemen Pendidikan Tinggi* (Jakarta; Rineka Cipta, 2004), h. 53..

⁸⁰ Arikunto, Suharsimi. *Evaluasi Program* (Yogyakarta: IKIP Yogyakarta, 1998), h. 32.

⁸¹ Sumartopo, *Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan* (Jakarta: LAN-RI, , 2000), h. 22.

berwawasan pemberdayaan.⁸² Supaya implementasi kebijakan itu betul-betul merupakan suatu proses interaksi antara *setting* tujuan dengan tindakan untuk mencapai dampak yang diinginkan. Masih terkait dengan konsep dan pengertian implementasi, Linebery juga mengatakan⁸³ bahwa proses implementasi setidaknya-tidaknya memiliki elemen-elemen sebagai berikut: 1) pembentukan unit organisasi baru dan pelaksana; 2) penjabaran tujuan kedalam berbagai sumber dan pengeluaran kepada kelompok sasaran; 3) pembagian tugas di dalam dan diantara dinas-dinas atau badan pelaksana; dan 4) pengalokasian sumber untuk mencapai tujuan.⁸⁴

Salah satu komponen utama yang ditonjolkan oleh Linebery yaitu pengambilan kebijakan tidak berakhir suatu ketika kebijakan dikemukakan atau diusulkan, tetapi merupakan kontinuitas dan pembuat kebijakan. Ketika kebijakan selesai dirumuskan maka proses implementasi dimulai dengan cara-cara lain. Namun umumnya hal tersebut cenderung mengandung dikotomi politik dan administrasi, dimana politik (legislatif) merumuskan kebijakan, sedangkan administratif sebagai pelaksananya. Perbedaan tersebut saat ini hanyalah mitos belaka, sebab apa yang terjadi pada hakekatnya ialah peningkatan delegasi implementasi kekuasaan kepada agen-agen administrasi.⁸⁵ Jadi sebutan administrasi bukanlah garis besar dan perencanaan yang akan dilakukan, tapi terletak pada perencanaan terperinci dan rencana tersebut.

Anderson mengemukakan bahwa implementasi kebijakan dapat dilihat dari empat aspek yaitu: *“who is involved in policy implementation, the nature of administrative proses, compliance with policy, and the effect of implementation on policy content and impact”* (siapa yang mengimplementasikan

⁸² Tilaar, H.A.R., *Perubahan Sosial dan pendidikan* (Jakarta: Grasindo, 2002), h. 34.

⁸³ Umar, Husin. *Evaluasi Kinerja Perusahaan* (Jakarta: Gramedia, 2003), h. 22.

⁸⁴ Urip R.S., *Disertasi: Kebijakan Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Eselon III*, (Jakarta: PPs UNJ, 2005), h. 34.

⁸⁵ Urip, *Manajemen*, h. 23.

kebijakan, hakekat dan proses administrasi, kepatuhan (kompliansi) kepada kebijakan, dan efek atau dampak dari implementasi kebijakan). Keempat aspek tersebut menurut Anderson juga merupakan suatu rangkaian yang tidak terputus, dimana kebijakan dibuat ketika dilakukan administrasi dan diadministrasikan ketika dibuat.⁸⁶ Setiap kebijakan yang telah ditetapkan pada saat akan diimplementasikan selalu didahului oleh penentuan unit pelaksana (*governmental units*) yaitu jajaran birokrasi publik mulai dari level atas sampai level birokrasi yang paling rendah.

Selain makna implementasi dengan mengatakan bahwa: “memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijakan, yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijakan negara, yang mencakup baik usaha untuk mengadministrasikan maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian.⁸⁷

Berdasarkan pandangan tersebut di atas, dapatlah disimpulkan bahwa proses implementasi kebijakan itu sesungguhnya tidak hanya menyangkut perilaku badan-badan administratif yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran (*target group*), melainkan pula menyangkut jaringan kekuatan-kekuatan politik, ekonomi dan sosial yang langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi perilaku dari semua pihak yang terlibat, dan pada akhirnya berpengaruh terhadap dampak baik yang diharapkan (*intended*) maupun yang tidak diharapkan (*negative effects*). Dengan demikian implementasi kebijakan dimaksudkan untuk memahami apa yang terjadi setelah suatu program dirumuskan, dan apa yang timbul dari program kebijakan itu.

⁸⁶ Wahab S. Abdul, *Analisis Kebijakan dan Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1997), h. 33.

⁸⁷ Wahab, *Analisis*, h. 34.

Disamping itu implementasi kebijakan tidak hanya terkait dengan persoalan administratif, melainkan juga terkait dengan persoalan diluar administrasi yaitu mengkaji faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap proses implementasi kebijakan.

B. Model-model Implementasi Kebijakan

Dengan memperhatikan beberapa pengertian implementasi yang telah dijelaskan di atas, maka kajian implementasi merupakan suatu proses mengubah gagasan atau program menjadi tindakan, dan bagaimana kemungkinan cara menjalankan perubahan tersebut. Untuk menganalisis bagaimana proses implementasi kebijakan itu berlangsung maka dapat dilihat dari berbagai model implementasi kebijakan. Pandangan mengenai model (teori) implementasi kebijakan banyak ditemukan dalam berbagai literatur, Parsons membagi garis besar model implementasi kebijakan menjadi empat yaitu: 1) *The Analysis of failure* (model analisis kegagalan); 2) Model Rasional (*top down*) untuk mengidentifikasi faktor-faktor mana yang membuat implementasi sukses; 3) *Model Bottom-up*, kritikan terhadap model pendekatan top-down dalam kaitannya dengan pentingnya faktor-faktor lain dan interaksi organisasi; dan 4) Teori-teori basil sintesis (*hybrid theories*).⁸⁸ Untuk keperluan penelitian ini, diambil beberapa pandangan mengenai implementasi, masing-masing pandangan mewakili tiga dari empat perkembangan model yang dikemukakan Parsons, dan menurut peneliti cocok dengan tema penelitian. Model tersebut diantaranya yaitu:

1. Model Top-Down

Van Meter dan van Horn seperti yang dikutip Wahab, memandang implementasi kebijakan sebagai "*those actions by public or provide individuals (or group) that are directed at the achievement of objectives set forth in prior policy decision*"⁸⁹

⁸⁸ Winardi, *Manajemen Konflik: Perubahan dan Pengembangan* (Bandung: Mandar Maju, 1994), h. 32.

⁸⁹ *Ibid*, h. 34.

(tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu, pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan).

Teori Van Meter dan van Horn dalam Winardi⁹⁰ beranjak dari suatu argumen bahwa perbedaan-perbedaan dalam proses implementasi akan dipengaruhi oleh sifat kebijakan yang akan dilaksanakan. Selanjutnya keduanya menawarkan suatu pendekatan yang mencoba untuk menghubungkan antara isu kebijakan dengan implementasi dari suatu model konseptual yang mempertalikan kebijakan dengan prestasi kerja (*performance*). Mereka menegaskan pendiriannya bahwa perubahan, kontrol, dan kepatuhan bertindak merupakan konsep-konsep penting dalam prosedur-prosedur implementasi. Dengan memanfaatkan konsep-konsep tersebut, maka permasalahan yang perlu dikaji dalam hubungan ini ialah hambatan-hambatan apakah yang terjadi dalam mengenalkan perubahan dari organisasi? Seberapa jauhkan tingkat efektivitas mekanisme-mekanisme kontrol pada setiap jenjang struktur? (masalah ini menyangkut kekuasaan dan pihak yang paling rendah tingkatannya dalam organisasi yang bersangkutan). Seberapa pentingkah rasa keterkaitan masing-masing orang dalam organisasi? (hal ini menyangkut masalah kepatuhan).

Atas dasar pandangan tersebut di atas, van Meter dan van Horn dalam Winardi⁹¹ berusaha untuk membuat tipologi kebijakan menurut: (1) jumlah masing-masing perubahan yang akan dihasilkan dan (2) jangkauan atau lingkup kesepakatan terhadap tujuan di antara pihak-pihak yang terlibat dalam proses implementasi. Alasan dikemukakannya hal tersebut ialah bahwa proses implementasi itu akan dipengaruhi oleh dimensi-dimensi kebijakan semacam itu, dalam artian bahwa implementasi kebanyakan akan berhasil apabila perubahan yang

⁹⁰ *Ibid*

⁹¹ *Ibid*, h. 35

dikehendaki relatif sedikit, sementara kesepakatan terhadap tujuan terutama dari mereka yang mengoperasikan program dilapangan relatif tinggi.

Hal lain yang dikemukakan kedua ahli di atas ialah bahwa jalan yang menghubungkan antara kebijakan dan prestasi kerja dipisahkan oleh sejumlah variabel bebas (*independent variable*) yang saling berkaitan. Variabel-variabel tersebut ialah: (1) ukuran dan tujuan kebijakan; (2) sumber-sumber kebijakan; (3) ciri-ciri atau sifat badan atau instansi pelaksana; (4) komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan; (5) sikap para pelaksana dan (6) lingkungan ekonomi sosial dan politik.

Dalam variabel-variabel kebijakan bersangkutan paut dengan tujuan-tujuan yang telah digariskan dari sumber-sumber yang tersedia. Pusat perhatian ada pada badan-badan pelaksana meliputi baik organisasi formal maupun informal, sedangkan komunikasi antar organisasi terkait beserta kegiatan-kegiatan pelaksanaannya mencakup antar hubungan di dalam lingkungan sistem politik dan dengan kelompok-kelompok sasaran. Akhirnya, pusat perhatian pada sikap para pelaksana mengantarkan pada telaah mengenai orientasi dan mereka yang mengoperasikan program dilapangan.

Selain van Horn dan van Meter, model top-down dikemukakan juga oleh Sabatier dan Mazmanian kedua tokoh ini meninjau implementasi dan kerangka analisisnya. Model *top-down* yang dikemukakan oleh kedua ahli ini dikenal dan dianggap sebagai salah satu model top-down paling maju, karena keduanya telah mencoba mensintesis ide-ide dan pencetus teori model (*top-down dan bottom-up*) menjadi enam kondisi bagi implementasi yang efektif yaitu: 1) tujuan-tujuan bersifat konsisten dan jelas, sehingga mereka bisa memberi standar evaluasi dan sumber yang legal; 2) teori kausal yang memadai, sehingga menjamin bahwa kebijakan memiliki teori yang akurat bagaimana melakukan perubahan; 3) integrasi organisasi

pelaksana, guna mengupayakan kepatuhan bagi pelaksana kebijakan dan kelompok sasaran; 4) para implementer mempunyai komitmen dan ketrampilan dalam menerapkan kebebasan yang dimilikinya guna mewujudkan tujuan kebijakan; 5) dukungan dari kelompok-kelompok kepentingan dan kekuatan dalam hal ini legislatif dan eksekutif; dan 6) perubahan kondisi sosial ekonomi yang tidak menghilangkan dukungan kelompok dan kekuasaan, atau memperlemah teori kausal yang mendukung kebijakan tersebut.⁹²

Oleh kedua tokoh disadari pula bahwa bila kondisi-kondisi di atas terpenuhi bukan berarti ada jaminan mutlak bahwa implementasi itu akan benar-benar berjalan efektif. Ada faktor-faktor lain yang diperhatikan, oleh Sabatier dan Mazmanian faktor tersebut disebut "*suboptimal conditions*" yaitu kondisi dimana para legislator atau para perumus kebijakan menghadapi: (1) informasi yang tidak valid; (2) konflik tujuan dan kompleksitas politik di legislatif, (3) kesulitan melakukan aktifitas, terutama pada implementasi dan evaluasi yang disebabkan oleh tidak jelasnya masalah; (4) tidak adanya dukungan dari kelompok kepentingan; dan (5) validitas teknik dan teori yang tidak memadai.⁹³

Sabatier dan Mazmanian akhirnya mencoba memperkirakan kondisi apa yang mendorong atau menghambat implementasi kebijakan. Menurut mereka implementasi yang efektif memerlukan adanya seperangkat kondisi optimal, yaitu kondisi dimana para implementator memiliki keahlian secara profesional didalam pelaksanaan suatu kegiatan. Tidak mungkin implementasi bisa dilakukan jika kondisinya kurang optimal atau kurang ideal.⁹⁴

⁹² [www: http://www.chacocanyon.com/essey/copm/shtm.](http://www.chacocanyon.com/essey/copm/shtm.), diakses pada 2 Oktober 2016.

⁹³ *Ibid*

⁹⁴ *Ibid*

Posisi model *top-down* dan Sabatier dan Mazmanian ini terpusat pada hubungan antara keputusan-keputusan dengan pencapaiannya, formulasi dengan implementasinya, dan potensi hirarki dengan batas-batasnya, serta kesungguhan para implementer untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam kebijakan tersebut. Untuk pendekatan bottom-up mereka memprediksi signifikansi hubungan antara para aktor yang terlibat dalam suatu kebijakan atau area problem, dengan keterbatasan hirarki formal dalam kondisi hubungan dengan lingkungan di luar peraturan. Mereka juga melihat implementasi kebijakan merupakan fungsi dari tiga variabel yang berhubungan: (1) karakteristik masalah; (2) struktur manajemen program yang tercermin dalam berbagai macam peraturan operasional kebijakan; dan (3) faktor-faktor diluar peraturan. Tampaknya dalam model ini penekanan implementasi sangat tergantung pada tipologi pelaksana dan masih bersifat administratif dengan titik berat pada analisis hipotesis dan cara-cara untuk mencapai tujuan, serta masih terpusat pada kompliansi dan kontrol yang efektif atau koordinasi.

Model implementasi yang dikemukakan Sabatier dan Mazmanian pada dasarnya tidaklah jauh berbeda dengan model implementasi top-down yang dikemukakan oleh van Meter dan van Horn (1975),⁹⁵ yaitu dalam hal perhatiannya terhadap kebijakan dan lingkungan kebijakan. Perbedaannya, pemikiran dari Sabatier dan Mazmanian ini menganggap bahwa suatu implementasi akan efektif apabila birokrasi pelaksanaannya memenuhi apa yang telah digariskan oleh peraturan (petunjuk pelaksana dan petunjuk teknis). Di samping itu model ini juga memandang bahwa implementasi kebijakan dapat berjalan secara mekanis atau linier, maka penekanannya terpusat pada koordinasi, kompliansi dan kontrol yang efektif mengabaikan manusia sebagai target group dan juga peran dari aktor lain.

⁹⁵ <http://www.guilford.com>. diakses pada 2 Oktober 2016.

Model top down ini merupakan bentuk nyata penerapan asumsi Teori X dan Y dari McGregor.⁹⁶ Teori X memandang bahwa manusia itu cenderung pemalas, tidak cakap mengerjakan tugas, dan sedapat mungkin mereka menghindari pekerjaan; untuk itu maka mereka harus dipaksa, diawasi dan diancam dengan hukuman, keputusan ditentukan oleh atasan, dan pengawasan dilakukan secara terpusat dari atas, merancang interaksi sesedikit mungkin antara atasan-bawahan.

Pemimpin (*policy maker*) tidak mempercayai dan merendahkan kemampuan bawahan, yang ditandai dengan tidak melibatkan bawahan dalam pembuatan keputusan, menggunakan ancaman dan hukuman untuk memotivasi, memperkecil interaksi atasan-bawahan dan pelimpahan wewenang sangat kecil, ada batas antara pimpinan dengan bawahan sehingga kurang ada kenyamanan dalam komunikasi kerja seakan berjalan satu arah dari atas ke bawah.

2. Model *Bottom-Up*

Model bottom up jika ditinjau dari Teori Y dari McGregor (kebalikan teori X) memandang manusia sebenarnya tidak malas, namun menjadi demikian karena pengaruh lingkungan. Pemimpin bertugas mengembangkan potensi karyawan untuk tujuan organisasi. Pembuatan kebijakan dilaksanakan secara bersama. Komunikasi dibangun secara timbal balik. Interaksi lebih luas dan lebih bersahabat. Adanya pemerataan tanggungjawab atas tugas. Semua ini dilandasi asumsi bahwa semua manusia memiliki potensi untuk kreatif dan bertanggung jawab.

Smith seperti yang dikutip Quade dan Islamy, memandang implementasi sebagai proses atau alur, melihat proses kebijakan dari perspektif perubahan sosial dan politik, dimana kebijakan yang dibuat pemerintah bertujuan untuk mengadakan perbaikan atau perubahan. Smith

⁹⁶ <http://www.guilford.com>. diakses pada 2 Oktober 2016.

mengatakan bahwa ada empat variabel yang perlu diperhatikan dalam proses implementasi kebijakan yaitu: (a) *idealized policy* ialah suatu pola interaksi yang diidealisasikan perumus kebijakan dengan tujuan untuk mendorong, mempengaruhi, dan merangsang target group untuk melaksanakannya; (b) target group, yaitu bagian dan *policy stakeholders* yang diharapkan dapat mengadopsi pola-pola interaksi sebagaimana yang diharapkan oleh perumus kebijakan. Karena target group ini banyak mendapat pengaruh dari kebijakan, maka diharapkan dapat menyesuaikan pola-pola prilakunya dengan kebijakan yang dirumuskan; (c) *implementing organization*, yaitu badan-badan pelaksana atau unit-unit birokrasi pemerintah bertanggung jawab dalam implementasi kebijakan; dan (d) *environmental factors*, yaitu unsur-unsur di dalam lingkungan yang mempengaruhi implementasi kebijakan (seperti aspek budaya, sosial, ekonomi, dan politik).

Keempat variabel tersebut di atas tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi dan berinteraksi secara timbal balik, oleh karena itu saling menimbulkan tekanan (*tension*) bagi terjadinya transaksi atau tawar-menawar antara formulator dan implementor kebijakan. Pemikiran Smith mengenai model implementasi kebijakan menggunakan model teoritisnya dalam bentuk sistem, dimana suatu kebijakan sedang diimplementasikan, maka interaksi di dalam dan diantara keempat faktor tersebut mengakibatkan ketidaksesuaian dan menimbulkan tekanan atau ketegangan. Ketidaksesuaian, ketegangan dan tekanan-tekanan tersebut menghasilkan pola-pola interaksi yang akan menghasilkan pembentukan lembaga-lembaga tertentu, sekaligus dijadikan umpan balik untuk mengurangi ketegangan dan dikembalikan ke dalam matriks dan pola-pola interaksi dari kelembagaan.

Kebaikan model pendekatan *bottom-up* yang dikemukakan Smith ialah kebijakan tidak berjalan secara linier dan mekanistik (banyak faktor yang mempengaruhinya) dan memungkinkan terjadinya negosiasi serta konsensus antara formulator, implementor dan target group. Kelemahannya ialah, unit birokrasi terendah sebagai pelaksana kadangkala belum siap ketika kebijakan diimplementasikan serta masih diragukan kesiapan dan kemampuannya.

Model *bottom-up* yang lain dikemukakan Elmore (seperti dikutip Parsons) Elmore mengemukakan bahwa kebijakan lebih baik diimplementasikan dengan melalui "*backward mapping*" (model pendekatan *bottom-up*) terhadap masalah-masalah kebijakan yang melibatkan pendefinisian (pemetaan kembali) tentang perilaku implementator, ketimbang sebagai pemenuhan hipotesis. Mengenali bermacam perilaku di dalam proses implementasi merupakan hal penting untuk memperbaiki kinerja. Pemetaan kedepan (*forward mapping*) atau pendekatan top-down oleh Elmore dianggapnya tidak lebih dari suatu mitos yang sangat sulit untuk dipertahankan dalam menghadapi bukti yang semakin akumulatif tentang hakekat atau sifat dasar dari proses implementasi. Elmore juga mengemukakan bahwa harus mulai dengan statemen atau pernyataan konkrit mengenai perilaku yang menciptakan keadaan bagi suatu intervensi kebijakan, mendeskripsikan serangkaian operasi organisasional yang diharapkan dapat mempengaruhi perilaku ini, mendeskripsikan efek dan operasi tersebut, dan kemudian mendeskripsikan setiap tingkatan proses implementasi mengenai efek apa yang diharapkan seseorang pada tingkatan tersebut terhadap perilaku yang menjadi sasaran/targetnya dan sumber-sumber apa yang diperlukan bagi terjadinya efek tersebut.⁹⁷

⁹⁷ <http://www.oursouthwest.com> where the 'Change, diakses pada 2 Oktober 2016.

Elmore juga menegaskan bahwa dalam pendekatan *bottom-up* hal yang terpenting ialah hubungan antara pembuat kebijakan (*policy makers*) dengan para pelaksana kebijakan (*policy delivers*). Ide mengenai *backward mapping* ialah mulai pada fase ketika kebijakan tersebut mencapai titik akhirnya (*endpoint*), kemudian menganalisis dan mengorganisasikan/-menyusun kebijakan dan pola-pola perilaku dari konflik yang ada. Model *bottom-up* merupakan salah satu model yang melihat proses dengan melibatkan negosiasi dan penggalangan konsensus. Dalam hal ini melibatkan dua konteks atau lingkungan yaitu management skill dan kultur/budaya organisasi yang terlibat dalam mengimplementasikan kebijakan publik (sekolah-sekolah, rumah sakit, lembaga-lembaga kesejahteraan, angkatan bersenjata, departemen-departemen pemerintahan), dan lingkungan politik dimana mereka harus bekerja. Model *bottom-up* Elmore memberikan tekanan yang besar pada fakta bahwa para pelaku implementasi "*street level*" mempunyai keleluasaan untuk menentukan bagaimana mereka menerapkan atau mengaplikasikan kebijakan. Para profesional mempunyai peran kunci dalam menjamin performansi suatu kebijakan.

3. Model Sintesis (*Hybrid theories*)

Tahap-tahap kebijakan (*policy-stages*) tidaklah membantu memahami proses pengambilan kebijakan, karena memilah-milahnya menjadi serangkaian bagian (*section*) yang sifatnya tidak realistis dan artifisial. Karena itu dari sudut pandang ini, implementasi dan *policy-making* menjadi kesatuan proses yang sama. Kontribusi awalnya terhadap studi implementasi muncul bersamaan dengan pertimbangan model *top-down*, kemudian dimodifikasi terhadap evaluasi kasus model *bottom-up* seperti yang dikembangkan oleh Hjern dan Porter yang mengatakan bahwa implementasi sebagai hubungan inter-organisasi. Sehubungan dengan hal ini Sabatier mengemukakan bahwa sintesis dari dua posisi (model *top-down* dan *bottom-up*)

tersebut dimungkinkan dengan mengambil wawasan dari Hjern dan Porter untuk dipakai pada dinamika implementasi inter organisasi dalam bentuk network, model *top-down* memfokuskan perhatiannya pada institusi dan kondisi sosial ekonomi yang menekankan perilaku. Sintesis ini disempurnakan melalui pemakaian konteks *policy subsystem*, yaitu semua aktor terlibat secara interaktif satu sama lain dalam proses politik dan kebijakan. Dan dibatasi oleh parameter yang relatif stabil serta kejadian diluar subsistem. Hal penting dari model implementasi kebijakan ini ialah kedudukannya sebagai bagian berkesinambungan dari pengambil kebijakan (*ongoing part of policy making*) dalam *Acs (advocacy coalitions)*, atau pendampingan para aktor kebijakan dengan berbagai elemen yang ada dimasyarakat.⁹⁸

Model ini memperhitungkan pendekatan model *bottom-up* karena menekankan network yang menyusun implementasi, dan disaat yang sama menekankan pentingnya pertimbangan model *top-down* dalam sistem, termasuk keyakinan para elit kebijakan dan dampak dari peristiwa eksternal. Implementasi dalam pengertian ini bisa dikonseptualkan sebagai proses belajar (*learning proces*). Dengan tujuannya ialah untuk menganalisis proses terjadinya pembelajaran terhadap kebijakan kalangan tertentu, dan untuk memperkenalkan kondisi institusional yang paling cocok atau kondusif bagi proses belajar dalam melakukan perubahan atau penyesuaian.

Sekalipun fokus perhatian model *bottom-up* dengan dinamika subsistem menuju suatu model implementasi yang komprehensif, namun pendekatan *advocacy coalition* tidak bertentangan dengan dimensi normatif dari argumen model *bottom-up* versus *top-down*. Ketika pendekatan *bottom-up* misalnya tertarik pada state level, maka model ini terfokus perhatiannya pada *policy elite* (elit kebijakan).

⁹⁸ <http://www.google.Business Consulting, Man... @ Change Management>, diakses pada 2 Oktober 2016.

Karena *policy learning* yang dikemukakan Sabatier pada dasarnya terjadi dalam sistem dan subsistem kebijakan, dimana didalamnya terdapat saling keterkaitan, kereraturan, dan kerjasama untuk mewujudkan tujuan, maka frameworknya dirancang untuk menganalisis kondisi institusi dimana pembelajaran yang demikian bisa merubah inti kebijakan (*policy core*). Pendekatan ini mempunyai keunggulan komparatif sebagai ekplanasi dalam berbagai konteks. Hanya saja benturan kerangka kerja dengan nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan antara model pendekatan top-down dan bottom-up bisa memberi persaingan kerangka analisis dan preskripsi. Oleh sebab itu sintesis berfungsi menghasilkan konsensus.

Bahwa implementasi akan selalu evolusioner, implementasi akan merumuskan dan menyusun kembali kebijakan. Kebijakan dalam hal ini akan menghasilkan hal yang potensial dari prinsip-prinsip yang berubah dan beradaptasi dalam praktik atau pelaksanaannya. Secara terang-terangan mereka menganjurkan suatu pandangan mengenai pembuatan kebijakan negara yang menggariskan bahwa tujuan dan program itu seyogyanya perlu dimodifikasi secara terus menerus agar tetap mampu menyesuaikan diri dengan pelbagai kendala dari situasi yang senantiasa berubah. Lebih lanjut mereka menyatakan bahwa kebijakan umumnya ditransformasikan secara terus menerus melalui tindakan-tindakan implementasi, sehingga secara simultan mengubah sumber-sumber dan tujuan-tujuan. Tindakan-tindakan seperti ini bukan sekedar merancang bangun kebijakan, melainkan merancang bangun kembali kebijakan tersebut sepanjang waktu. Dengan demikian, menurut keduanya implementasi ialah proses evolusi, sewaktu mengimplementasikan kebijakan, maka sebenarnya juga mengubahnya. Selain itu perlu pula disadari bahwa apa yang terjadi pada tahap implementasi akan mempengaruhi hasil akhir kebijakan. Sebaliknya, peluang keberhasilan dalam mewujudkan hasil akhir yang

diinginkan akan semakin besar jika sejak dalam merancang bangun kebijakan (the policy design stage) tersebut telah dipikirkan masak-masak berbagai kendala yang mungkin muncul pada saat implementasinya.

Selain itu, Wildavsky dan Browne mengatakan bahwa implementasi sebagai proses pembelajaran. Implementasi digambarkan sebagai proses pembelajaran terus menerus dimana para pelaksana melalui berbagai proses penelitian berkelanjutan berusaha mencari fungsi tujuan dan mengandalkan teknologi program yang lebih handal/terpercaya. Pandangan ini memungkinkan untuk diadakannya revisi yang dilakukan secara terus menerus sepanjang proses implementasi berlangsung, karena itu tidak ada tujuan yang sifatnya tunggal bagi proses implementasi kebijakan, karena setiap tahap berarti peningkatan hubungan dari tahap-tahap sebelumnya.⁹⁹

Ketiga model sebagaimana pandangan dari beberapa pakar tersebut di atas, jika dipergunakan secara terpisah, masing-masing akan mempunyai kelebihan dan kekurangan. Model pendekatan top-down yang dikemukakan van Meter dan van Horn serta Sabatier dan Manzmanian mempunyai kelebihan atau memberikan skor yang tinggi pada kesederhanaan dan keterpaduan serta memaksimalkan perilaku berdasarkan pemikiran tentang sebab akibat dan pertanggung jawaban bersifat singel atau penuh. Kekurangan terletak pada bukti-bukti penting atau realisme dan kemampuan pelaksanaan, karena model ini tidak memperhitungkan level dan peran aktor lain, sehingga mengabaikan manusia sebagai target group. Model *top-down* ini juga memandang bahwa implementasi kebijakan dapat berjalan secara mekanistik atau linier, maka penekanannya terpusat pada kepatuhan dan kontrol efektif.

⁹⁹ <https://www.my.af.mil/> AF Home. AF Transformational Initiatives. eLog21, diakses pada 2 Oktober 2016.

Pada Model *bottom-up* sebagaimana yang dikemukakan Smith dan Elmore, skor tertinggi sebagai kelebihan dan model ini ada pada realisme dan kemampuan pelaksanaan, model ini memandang bahwa implementasi kebijakan tidak berjalan secara linier dan mekanistik, tetapi membuka peluang terjadinya transaksi melalui proses negosiasi atau bargaining untuk menghasilkan kompromi atau konsensus terhadap implementasi kebijakan. Tetapi kemampuan badan/lembaga atau unit pelaksana disaat kebijakan diimplementasikan masih diragukan.

Sedangkan pada pendekatan sintesis (*hybrid theories*) yang dikemukakan Sabatier, Wildavsky dan Majone serta Wildavsky dan Brown, implementasi sebagai evolusi dan implementasi sebagai proses pembelajaran, memiliki kelebihan karena dimungkinkannya diadakan revisi proses yang terus menerus sepanjang proses implementasi berlangsung, disamping itu proses interaksi dan negosiasi akan terjadi sepanjang waktu, maka akan muncul reformulasi kebijakan. Kekurangan dari model ini, tidak adanya akhir dari proses implementasi, maka reformulasi terjadi justru akan menyulitkan implementasinya itu sendiri dikarenakan tidak menemukan batas akhir.

C. Kebijakan Pendidikan

Istilah “kebijakan pendidikan” merupakan terjemahan dari “*educational policy*”, yang tergabung dari kata *education* dan *policy*. Kebijakan ialah seperangkat aturan, sedangkan pendidikan menunjuk kepada bidangnya. Jadi kebijakan pendidikan hampir sama artinya dengan kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan.

Carter V. Good dalam Ali Imron¹⁰⁰, memberikan pengertian “*educational policy*” sebagai pertimbangan yang didasarkan atas sistem nilai dan beberapa penilaian terhadap faktor-faktor yang bersifat situasional; pertimbangan tersebut

¹⁰⁰ Imron, Ali. “*Kebijakan Pendidikan di Indonesia*” (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 17.

dijadikan sebagai dasar untuk mengoperasikan pendidikan yang bersifat melembaga; pertimbangan tersebut merupakan perencanaan umum yang dijadikan pedoman untuk mengambil keputusan, agar tujuan yang bersifat melembaga bisa tercapai.

Riant Nugroho¹⁰¹ mengungkapkan bahwa kebijakan pendidikan sebagai bagian dari kebijakan publik, yaitu kebijakan publik di bidang pendidikan. Dengan demikian, kebijakan pendidikan harus sebangun dengan kebijakan publik dimana konteks kebijakan publik secara umum, yaitu kebijakan pembangunan, maka kebijakan merupakan bagian dari kebijakan publik. Kebijakan pendidikan di pahami sebagai kebijakan di bidang pendidikan, untuk mencapai tujuan pembangunan Negara Bangsa di bidang pendidikan, sebagai salah satu bagian dari tujuan pembangunan Negara Bangsa secara keseluruhan.

Kebijakan pendidikan di sini dimaksudkan ialah seperangkat aturan sebagai bentuk keberpihakan dari pemerintah dalam upaya membangun satu sistem pendidikan sesuai dengan tujuan dan cita-cita yang diinginkan bersama. Keberpihakan tersebut menyangkut dalam konteks politik, anggaran, pemberdayaan, tata aturan dan sebagainya. Kebijakan pendidikan merupakan keseluruhan proses dan hasil perumusan langkah-langkah strategi pendidikan yang dijabarkan dari visi dan misi pendidikan, dalam rangka mewujudkan tercapai tujuan dalam suatu masyarakat untuk kurun waktu tertentu.

Kebijakan pendidikan di Indonesia berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional,¹⁰² diarahkan untuk mencapai hal-hal sebagai berikut:

1. Mengupayakan perluasan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan yang bermutu tinggi bagi seluruh

¹⁰¹ Nugroho, *Kebijakan*), h. 31.

¹⁰² Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan dalam perspektif Teori, Aplikasi dan Kondisi objektif Pendidikan di Indonesia* (Jakarta: Rajawali pers, 2015), h. 414.

rakyat Indonesia menuju terciptanya manusia Indonesia berkualitas tinggi dengan peningkatan anggaran pendidikan secara berarti;

2. Meningkatkan kemampuan akademik dan profesional serta meningkatkan jaminan kesejahteraan tenaga kependidikan sehingga mampu berfungsi secara optimal terutama dalam peningkatan pendidikan watak dan budi pekerti agar dapat mengembalikan wibawa lembaga dan tenaga kependidikan;
3. Melakukan pembaharuan sistem pendidikan termasuk pembaharuan kurikulum, berupa diversifikasi kurikulum untuk melayani keberagaman peserta didik, penyusunan kurikulum yang berlaku nasional dan lokal sesuai dengan kepentingan setempat, serta diversifikasi jenis pendidikan secara profesional;
4. Memberdayakan lembaga pendidikan baik sekolah maupun luar sekolah sebagai pusat pembudayaan nilai, sikap dan kemampuan, serta meningkatkan partisipasi keluarga dan masyarakat yang didukung oleh sarana dan prasarana memadai;
5. Melakukan pembaharuan dan pemantapan sistem pendidikan nasional berdasarkan prinsip desentralisasi, otonomi keilmuan dan manajemen;
6. Meningkatkan kualitas lembaga pendidikan yang diselenggarakan baik oleh masyarakat maupun pemerintah untuk memantapkan sistem pendidikan yang efektif dan efisien dalam menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
7. Mengembangkan kualitas sumber daya manusia sedini mungkin secara terarah, terpadu dan menyeluruh melalui berbagai upaya proaktif dan reaktif oleh seluruh komponen bangsa agar generasi muda dapat berkembang secara optimal disertai dengan hak dukungan dan perlindungan sesuai dengan potensinya;
8. Meningkatkan penguasaan, pengembangan dan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi, termasuk

teknologi bangsa sendiri dalam dunia usaha, terutama usaha kecil, menengah, dan koperasi.

Beberapa kebijakan tersebut memberikan pemahaman kepada masyarakat bahwa dalam hal ini Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia melakukan upaya peningkatan pendidikan tinggi, yaitu; *Pertama*, Pemerataan dan perluasan akses berupa pemberian bantuan hibah Institusi atau PP PTS, bantuan dana penelitian, pengabdian kepada masyarakat, peningkatan kesejahteraan Dosen professional/Sertifikasi, *Kedua*, Peningkatan mutu, relevansi dan daya saing berupa pengembangan akademik, layanan PDPT (Pangkalan Data Perguruan Tinggi), layanan Simlitabmas (Sistem Informasi Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat), simlemkerma (Sistem Informasi Kelembagaan, Kerjasama dan Kemahasiswaan) dan akreditasi Institusi maupun program studi, *Ketiga*, Penguatan tata kelola, akuntabilitas dan pencitraan publik berupa pembinaan Perguruan Tinggi oleh Dirjen Dikti-Kemendikbud, adanya Senat Perguruan Tinggi, dan adanya program CSR merupakan kegiatan yang terus dilakukan dalam rangka peberdayaan partisipasi masyarakat untuk ikut bertanggungjawab mengelola pendidikan tinggi.¹⁰³

D. Karakteristik Kebijakan Pendidikan

Guna meningkatkan Kebijakan pendidikan yang memiliki karakteristik tersendiri an berbeda dengan karakteristik kebijakan dalam sektor lain seperti kebijakan bisnis dan birokrasi, maka dari itu pembahasannya memiliki karakteristik yang khusus, yakni:

1. Memiliki tujuan pendidikan.

Kebijakan pendidikan harus memiliki tujuan, namun lebih khusus, bahwa ia harus memiliki tujuan pendidikan

¹⁰³ Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia nomor 13 tahun 2015 tentang rencana strategis kementerian riset, teknologi, dan pendidikan tinggi tahun 2015-2019.

yang jelas dan terarah untuk memberikan kontribusi pada pendidikan.

2. Memenuhi aspek legal-formal.

Kebijakan pendidikan tentunya akan diberlakukan, maka perlu adanya pemenuhan atas pra-syarat yang harus dipenuhi agar kebijakan pendidikan diakui dan secara sah berlaku untuk sebuah wilayah. Maka, kebijakan pendidikan harus memenuhi syarat konstitusional sesuai dengan hierarki konstitusi yang berlaku di sebuah wilayah hingga ia dapat dinyatakan sah dan resmi berlaku di wilayah tersebut. Sehingga, dapat dimunculkan suatu kebijakan pendidikan yang *legitimat*.

3. Memiliki konsep operasional

Kebijakan pendidikan sebagai sebuah panduan bersifat umum, tentunya harus mempunyai manfaat operasional agar dapat diimplementasikan dan ini ialah sebuah keharusan untuk memperjelas pencapaian tujuan pendidikan yang ingin dicapai. Apalagi kebutuhan akan kebijakan ialah fungsi pendukung pengambilan keputusan.

4. Dibuat oleh yang berwenang

Kebijakan pendidikan itu harus dibuat oleh para ahli di bidangnya yang memiliki kewenangan untuk itu, sehingga tak sampai menimbulkan kerusakan pada pendidikan dan lingkungan di luar pendidikan. Para administrator pendidikan, pengelola lembaga pendidikan dan para politisi yang berkaitan langsung dengan pendidikan ialah unsur minimal pembuat kebijakan pendidikan.

5. Dapat dievaluasi

Kebijakan pendidikan itu pun tentunya tak luput dari keadaan yang sesungguhnya untuk ditindak lanjuti. Jika baik, maka dipertahankan atau dikembangkan, sedangkan jika mengandung kesalahan, maka harus bisa diperbaiki. Sehingga, kebijakan pendidikan memiliki karakter dapat memungkinkan adanya evaluasi secara mudah dan efektif.

6. Memiliki sistematika

Kebijakan pendidikan tentunya merupakan sebuah sistem juga, oleh karenanya harus memiliki sistematika yang jelas menyangkut seluruh aspek yang ingin diatur olehnya. Sistematika itu pun dituntut memiliki efektifitas, efisiensi dan sustainabilitas yang tinggi agar kebijakan pendidikan itu tidak bersifat pragmatis, diskriminatif dan rapuh strukturnya akibat serangkaian faktor yang hilang atau saling berbenturan satu sama lainnya. Hal ini harus diperhatikan dengan cermat agar pemberlakuannya kelak tidak menimbulkan kecacatan hukum secara internal. Kemudian, secara eksternal pun kebijakan pendidikan harus bersepadu dengan kebijakan lainnya; kebijakan politik; kebijakan moneter; bahkan kebijakan pendidikan di atasnya atau disamping dan dibawahnya, serta daya saing produk yang berbasis sumber daya lokal.

E. Perumusan Kebijakan Pendidikan

1. Agenda Setting

Pembuatan agenda kebijakan (*setting agenda*) ialah langkah pertama yang sangat penting dalam pembuatan kebijakan. Tahapan ini merupakan langkah kunci yang harus dilalui sebelum suatu isu kebijakan diangkat dalam agenda kebijakan pemerintah (*government agenda*) dan akhirnya menjadi suatu kebijakan. Tanpa terlebih dahulu masuk dalam agenda setting, tidak mungkin suatu masalah tersebut-dapat diangkat menjadi suatu kebijakan oleh pemerintah.

Ada perbedaan agenda kebijakan dalam melihat tingkat perhatian yang memberikan pemerintah terhadap masalah yang diangkat menjadi isu kebijakan, yaitu: *Pertama* agenda sistematik merupakan semua isu yang secara umum dipandang masyarakat politik sebagai hal yang patut memperoleh perhatian publik. Agenda ini bersifat lebih abstrak, umum dan kurang menunjukkan alternatif cara pemecahan masalahnya, *Kedua*, agenda pemerintah

merupakan serangkaian masalah yang secara tegas memerlukan pertimbangan secara aktif dan serius dari *policy maker*. Agenda ini lebih konkret dan mempunyai sifat khas.¹⁰⁴

Agenda sistemik yang masih memerlukan tahapan panjang melalui consensus untuk dapat menentukan apakah masalah tersebut memperoleh persepsi yang sama sebagai masalah publik. Seperti halnya wacana tentang desentralisasi pendidikan di pemerintah provinsi bukan pada kabupaten/kota. Meskipun masa ini sudah diangkat dalam wacana nasional, namun masalah ini belum memperoleh kesempatan untuk kebijakan pemerintah.

Meskipun agenda pemerintah disusun berdasarkan isu-isu yang lebih *konkret*, akan tetapi bukan berarti bahwa setiap masalah yang masuk agenda pemerintah menunjukkan urutan prioritas kebijakan untuk segera dilaksanakan. Sering kali terjadi masalah agenda pemerintah hanya berupa masalah palsu atau *pseudo issues*. Masalah tersebut dimasukkan dan didiskusikan dalam agenda pemerintah hanya untuk meredam gejolak yang ada dalam masyarakat, atau untuk memuaskan tuntutan kelompok tertentu yang menekan pemerintah, atau dengan menggunakan istilah masalah akan ditampung oleh pemerintah apabila menghadapi banyak tekanan, yang tentunya merupakan basa-basi politik untuk melegakan perasaan kelompok penekan, seperti tuntutan biaya pendidikan di Sekolah dan Perguruan Tinggi yang terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat.

Menurut Hasbullah,¹⁰⁵ ada beberapa pendekatan yang biasa dilakukan dalam pembuatan agenda kebijakan, yaitu:

a. Pendekatan Pluralistik

Pendekatan ini berasumsi bahwa semua kekuatan baik lembaga pemerintah maupun yang lain, mempunyai kesempatan yang sama dalam membuat

¹⁰⁴ Hasbullah, *Kebijakan*, h. 68

¹⁰⁵ *Ibid*, h. 68-71

agenda kebijakan melalui mekanisme pasar (sesuatu yang terjadi di lapangan) untuk diusulkan kepada pemerintah.

b. Pendekatan Elitis

Pendekatan ini berasumsi bahwa hanya ada kelompok kecil dalam suatu Negara yang mempunyai kewenangan untuk merumuskan suatu agenda kebijakan dengan argumentasi ada keterbatasan kemampuan warga Negara dan golongan di luar elite dalam memahami yang dihadapi Negara.

c. Pendekatan Negara-Pusat Kekuasaan

Pendekatan ini menekankan bahwa penyusunan agenda kebijakan merupakan wewenang lembaga Negara melalui interaksi eksekutif, legislatif dan yudikatif, daripada wewenang kelompok kepentingan ataupun masyarakat.

d. Outside Initiative Model

Pendekatan melalui inisiatif dari luar untuk menggambarkan proses yang akan datang dari masyarakat melalui tahapan artikulasi masalah, memperluas isu menjadi masalah publik dan memberikan tekanan kepada pemerintah untuk mengambil suatu kebijakan.

e. Inside Access Model

Pendekatan dengan model akses dari dalam digunakan bahwa agenda kebijakan public hanya dibuat unit atau lembaga resmi pemerintah dan mencegah adanya keterlibatan pihak dari luar.

f. Mobilization Model

Pendekatan ini dilakukan untuk menjelaskan proses penyusunan agenda kebijakan yang dilakukan pemimpin politik dan perlunya dukungan dari masyarakat dalam implementasinya.

2. Dari Issue Menjadi Agenda

Untuk dapat menjadi agenda kebijakan, baik sistemik maupun pemerintah, suatu masalah harus melalui proses atau tahapan tertentu. proses suatu isu diangkat menjadi agenda kebijakan dan selanjutnya menjadi kebijakan yang diambil pemerintah, yaitu: a. Terdapat masalah sosial, b. Diterima kelompok, c. Kemudian bergabung dengan kelompok yang berbeda, d. Menjadi isu sosial, e. Samapi pada agenda publik. Dalam tahapan ini memerlukan, f. Tindakan pengartikulasian, g. Keputusan kebijakan mengenai masalah telah dibuat, h. Kelompok melalui menekankan strategi isu terkait.

Kalau memperhatikan pada jenis masalahnya, strategi untuk memperbesar peluang suatu masalah dapat masuk dalam agenda kebijakan pemerintah sebagai berikut:

Efek yang ditimbulkan oleh suatu masalah, menyangkut siapa yang terkena dampak, konsentrasinya, intensitas dan visibilitas masalah.

- a. Membuat analogi dan mengkaitkannya dengan kebijakan yang telah ada, karena sering kali suatu program yang dibuat pemerintah menimbulkan kebutuhan akan program tambahan, sehingga efek pelibaran dapat dimanfaatkan untuk membawa kebijakan baru dalam agenda masalah.
- b. Menghubungkan dengan simbol-simbol dan nilai-nilai yang dianut suatu Negara, seperti Indonesia dengan simbol Pancasila, adil dan makmur, menjaga persatuan dan kesatuan;
 - 1) Tidak dapat dilakukan oleh pihak swasta.
 - 2) Ketersediaan teknologi.

Kebijakan pendidikan dirumuskan secara hati-hati lebih-lebih menyangkut persoalan krusial atau persoalan makro, maka hampir dapat dipastikan perumusannya, para pemegang kewenangan pengambilan kebijakan terlebih dahulu telah mempertimbangkan secara matang, baik secara

rasionalitas, proses, nilai, serta efek samping yang bakal terjadi.

Agenda sistemik yang dipaparkan di atas masih memerlukan tahapan panjang melalui consensus untuk dapat menentukan apakah masalah tersebut memperoleh persepsi yang sama sebagai masalah publik. Contohnya, wacana tentang desentralisasi pendidikan di pemerintah provinsi bukan pada kabupaten/kota. Meskipun masalah ini sudah diangkat dalam wacana nasional, namun masalah ini belum memperoleh kesempatan untuk diangkat sebagai kebijakan pemerintah.

Meskipun agenda pemerintah disusun berdasarkan isu-isu yang lebih konkrit, akan tetapi bukan berarti bahwa tiap-tiap masalah yang masuk agenda pemerintah menunjukkan urutan prioritas kebijakan untuk segera dilaksanakan. Seperti halnya tuntutan biaya pendidikan di sekolah dan perguruan tinggi yang terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat, bukan hanya kalangan yang secara ekonomi mampu bahkan masyarakat yang tidak mampu bisa menyekolahkan anaknya dengan berbagai program pemerintah seperti bidik misi dan atau KIP (Kartu Indonesia Pintar (sekarang ada KIP kuliah)).

F. Implementasi Kebijakan Pendidikan

Implementasi kebijakan sebagai suatu proses politik dan administratif. Dengan memanfaatkan diagram yang dikembangkan, jelas bahwa proses implementasi kebijakan hanya dapat dimulai apabila tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang semula bersifat umum telah dirinci, program aksi telah dirancang dan sejumlah dana/biaya telah dialokasikan untuk mewujudkan tujuan dan sasaran tersebut. Ini merupakan syarat pokok bagi implementasi kebijakan publik apapun bagiannya.

Tanpa adanya syarat-syarat tersebut, maka kebijakan publik sboleh dikatakan sekedar retorika politik atau slogan politik. Secara teoretik pada tahap implementasi ini proses

perumusan kebijakan dapat digantikan tempatnya oleh proses implementasi kebijakan, dan program kemudian diaktifkan. Tetapi dalam praktik, perbedaan antar tahap perumusan kebijakan dan implementasi kebijakan sebenarnya sulit dipertahankan, karena umpan balik dari prosedur implementasi mungkin menyebabkan diperlukannya perubahan tertentu pada tujuan dan arah kebijakan yang sudah ditetapkan. Atau aturan dan pedoman yang dirumuskan ternyata perlu ditinjau kembali sehingga menyebabkan peninjauan ulang terhadap pembuatan kebijakan pada segi implementasinya, kadangkala memiliki kelemahan dengan berbagai faktor.

G. Evaluasi Kebijakan

Suatu kebijakan tidak boleh dibiarkan begitu saja setelah dilaksanakan. Begitu pelaksanaan kebijakan berlangsung selanjutnya perlu diperiksa. Sebagai proses manajemen, pengawasan ialah keharusan atau diperlukan sebagai proses pemantauan atau evaluasi kebijakan, sejauhmana tujuan kebijakan tersebut telah tercapai. Dengan demikian evaluasi tidak dimaksudkan mencapai kesalahan para pelaksana kebijakan, akan tetapi pesan utamanya adaah supaya kekurangan atau kelemahan dalam pelaksanaan kebijakan dapat diperbaiki sehingga pencapaian tujuan lebih maksimal.¹⁰⁶

Evaluasi kebijakan terdiri dari evaluasi formal dan keputusan teoritik¹⁰⁷;

1. Evaluasi Formal

Evaluasi formal merupakan pendekatan yang menggunakan metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang valid dan cepat dipercaya mengenai hasil-hasil kebijakan tetapi mengevaluasi hal tersebut atas dasar tujuan program kebijakan yang telah dimumkan secara formal oleh pembuat kebijakan dan administrator program. Asumsi utama dari evaluasi formal ialah bahwa tujuan dan

¹⁰⁶ Syafaruddin, *Efektivitas*, h. 88.

¹⁰⁷ *Ibid*, h. 88-89

target diumumkan secara formal ialah merupakan ukuran yang tepat untuk manfaat atau nilai kebijakan program.

2. Evaluasi Keputusan Teoritis.

Evaluasi keputusan teoritis ialah pendekatan yang menggunakan metode-metode deskriptif untuk menghasilkan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan dan valid mengenai hasil-hasil kebijakan yang secara eksplisit dinilai oleh berbagai macam pelaku kebijakan. Asumsi dari evaluasi teoritis keputusan ialah bahwa tujuan dan sasaran dari perilaku kebijakan baik yang dinyatakan secara formal maupun secara tersembunyi merupakan ukuran yang layak terhadap manfaat atau nilai kebijakan dan program.

H. Tahapan dan Kendala Evaluasi Kebijakan

Evaluasi dalam pelaksanaannya memiliki tahapan atau langkah-langkah yang dapat dilakukan agar dapat berjalan secara sistematis. Evaluasi dengan ilmiah merupakan evaluasi yang mempunyai kemampuan yang lebih baik untuk menjalankan evaluasi kebijakan dibandingkan dengan tipe evaluasi lain. Di sisi lain lebih masuk ke sisi praktis dengan mengemukakan enam langkah dalam evaluasi kebijakan yaitu:

1. Mengidentifikasi tujuan program yang akan dievaluasi.
2. Analisis terhadap masalah.
3. Deskripsi dan standardisasi kegiatan.
4. Pengukuran terhadap tingkatan perubahan yang terjadi.
5. Menentukan apakah perubahan yang diamati merupakan akibat dari kegiatan tersebut atau karena penyebab lain.
6. Beberapa indikator untuk menentukan keberadaan suatu dampak.¹⁰⁸

Langkah-langkah tersebut dibuat agar suatu evaluasi dapat efektif dengan berjalan secara sistematis. Pada pelaksanaannya sendiri, evaluasi tidak terlepas dari kemungkin

¹⁰⁸ Fattah, Nanang. *Analisis Kebijakan Pendidikan* (Bandung: rosdakarya, 2013), h. 246.

timbulnya masalah atau kendala. Hal ini disebabkan evaluasi juga merupakan proses yang kompleks, sehingga kendala atau masalah tersebut dapat menghambat pelaksanaan evaluasi tersebut.

Enam masalah yang dihadapi dalam proses evaluasi kebijakan, antara lain:

1. Ketidakpastian atas tujuan kebijakan.

Bila tujuan-tujuan dari suatu kebijakan tidak jelas atau tersebar, maka kesulitan yang timbul ialah menentukan sejauh mana tujuan tersebut telah dicapai. Ketidakjelasan biasanya berangkat dari proses penetapan kebijakan.

2. Kausalitas.

Terdapat kesulitan dalam melakukan penentuan kausalitas antara tindakan-tindakan yang dilakukan terutama dalam masalah yang kompleks. Seringkali ditemukan suatu perubahan terjadi, tetapi tidak disebabkan suatu kebijakan.

3. Dampak kebijakan yang menyebar.

Tindakan-tindakan kebijakan mungkin mempengaruhi kelompok-kelompok lain selain kelompok-kelompok yang menjadi sasaran kebijakan. Hal ini sebagai akibat dari eksternalitas atau dampak yang melimpah yakni suatu dampak yang ditimbulkan oleh kebijakan pada keadaan atau kelompok selain mereka yang menjadi sasaran kebijakan.

4. Kesulitan-kesulitan dalam memperoleh data.

Kekurangan data statistik dan informasi lain yang relevan akan menghalangi para evaluator untuk melakukan evaluasi kebijakan.

5. Resistensi pejabat.

Para pejabat pelaksana program mempunyai kecenderungan untuk tidak mendorong studi evaluasi, menolak memberikan data atau tidak menyediakan dokumen yang lengkap. Dengan berbagai alasan sesuai dengan kepentingan masing-masing jabatan, walaupun kadang ada pejabat yang melengkapinya.

6. Evaluasi mengurangi dampak.

Berdasarkan alasan tertentu, suatu evaluasi kebijakan yang telah dirampungkan mungkin diabaikan atau dikritik sebagai evaluasi yang tidak meyakinkan. Hal inilah yang mendorong mengapa suatu evaluasi kebijakan yang dilakukan tidak mendapat perhatian yang semestinya bahkan diabaikan, meskipun evaluasi tersebut benar.¹⁰⁹

I. Parameter Evaluasi Kebijakan

Evaluasi kebijakan publik, dalam tahapan pelaksanaannya menggunakan pengembangan beberapa indikator untuk menghindari timbulnya bias serta sebagai pedoman ataupun arahan bagi *evaluator*. Kriteria yang ditetapkan menjadi tolak ukur dalam menentukan berhasil atau tidaknya suatu kebijakan publik. Evaluasi memberi informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan, yaitu seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan telah dapat dicapai melalui tindakan publik. Dengan demikian bahwa evaluasi dapat mengukur tingkat kesanggupan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, sekaligus evaluasi dapat dijadikan sebagai perbaikan sesuatu yang sudah dilaksanakan.

Dunn¹¹⁰ mengemukakan beberapa kriteria rekomendasi kebijakan yang sama dengan kriteria evaluasi kebijakan dan rekomendasi kebijakan terdiri atas:

1. Efektifitas (*effectiveness*).

Berkenaan dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil (akibat) yang diharapkan, atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan. Efektifitas, yang secara dekat berhubungan dengan rasionalitas teknis, selalu diukur dari unit produk atau layanan atau nilai moneterinya.

2. Efisiensi (*efficiency*).

Berkenaan dengan jumlah usaha yang diperlukan untuk menghasilkan tingkat efektifitas tertentu. Efisiensi

¹⁰⁹ *Ibid*, h. 247.

¹¹⁰ Dunn, *Pengantar*, h. 609

merupakan sinonim dari rasionalitas ekonomi ialah merupakan hubungan antara efektifitas dan usaha, diukur dari ongkos moneter.

3. Kecukupan (*adequacy*).

Berkenaan dengan seberapa jauh suatu tingkat efektifitas memuaskan kebutuhan, nilai, atau kesempatan menumbuhkan adanya masalah. Kriteria kecukupan menekankan pada kuatnya hubungan antara alternatif kebijakan dan hasil.

4. Perataan (*equity*).

Erat berhubungan dengan rasionalitas legal dan sosial dan menunjuk pada distribusi akibat dan usaha antara kelompok-kelompok yang berbeda dalam masyarakat. Kebijakan yang berorientasi pada perataan ialah kebijakan yang akibatnya (misalnya, unit pelayanan atau manfaat moneter) atau usaha (misalnya biaya moneter) secara adil didistribusikan. Kebijakan yang dirancang untuk mendistribusikan pendapatan, kesempatan pendidikan, atau pelayanan pendidikan kadang-kadang didistribusikan atas dasar kriteria kesamaan. Kriteria kesamaan erat hubungannya dengan konsepsi yang saling bersaing, yaitu keadilan atau kewajaran dan terhadap konflik etis ras dasar yang memadai untuk mendistribusikan *risoris* masyarakat.

5. Responsivitas (*responsiveness*)

Berkenaan dengan seberapa jauh suatu kebijakan dapat memuaskan kebutuhan, preferensi, atau nilai kelompok masyarakat tertentu. kriteria responsivitas ialah penting karena analisis yang dapat memuaskan semua kriteria lainnya efektifitas, efisiensi, kecukupan, kesamaan masih gagal jika belum menanggapi kebutuhan aktual dari kelompok yang semestinya diuntungkan dari adanya suatu kebijakan.

6. Ketepatan (*appropriateness*).

Kriterian ketepatan secara dekat berhubungan dengan rasionalitas, substantif, karena pertanyaan tentang ketepatan kebijakan tidak berkenaan dengan satuan kriteria

individu tetapi dua atau lebih kriteria secara bersama-sama. Ketepatan merujuk pada nilai atau harga dari tujuan program dan kepada kuatnya asumsi yang melandasi tujuan-tujuan tersebut.

Secara umum, Dunn¹¹¹ menggambarkan kriteria evaluasi kebijakan publik dengan menjelaskan model 7 (tujuh) kriteria dalam pengukuran hasil kerja yang akan dijadikan sebagai barometer dalam kinerja seseorang baik individu maupun kelompok.

Meskipun dilakukan secara sistematis, namun ada beberapa hal yang membedakan analisis evaluasi dengan analisis akademik lainnya, yaitu;

1. Evaluasi ditujukan untuk pembuatan keputusan, untuk menganalisis problem sebagaimana yang didefinisikan oleh pembuat keputusan, bukan oleh periset, sebab si pembuat keputusanlah yang berkepentingan terhadap hasil evaluasi.
2. Evaluasi ialah riset yang dilakukan dalam setting kebijakan, bukan dalam setting akademik, karenanya pertanyaan evaluasi diarahkan oleh program. Peneliti tidak membangun asumsi dan hipotesisnya sendiri sebagaimana pada studi-studi lain.
3. Evaluasi memberikan penilaian atas pencapaian tujuan, bukan mengevaluasi tujuan¹¹².

Karena meski tujuan dan dampak saling berinteraksi namun dampak tidak dapat dinilai melalui seperangkat tujuan yang dirumuskan secara tegas. Ada pun tujuan evaluasi antara lain:

1. Mengukur efek suatu program/kebijakan pada kehidupan masyarakat dengan membandingkan kondisi antara sebelum dan sesudah adanya program tersebut. Mengukur efek menunjuk pada perlunya metodologi penelitian.

¹¹¹ Dunn, *Pengantar*, h. 610

¹¹² *Ibid*

Sedang membandingkan efek dengan tujuan mengharuskan penggunaan kriteria untuk mengukur keberhasilan

2. Memperoleh informasi tentang kinerja implementasi kebijakan dan menilai kesesuaian dan perubahan program dengan rencana
3. Memberikan umpan balik bagi manajemen dalam rangka perbaikan implementasi
4. Memberikan rekomendasi pada pembuat kebijakan untuk pembuatan keputusan lebih lanjut mengenai program di masa datang sebagai bentuk pertanggung-jawaban publik/memenuhi akuntabilitas publik.¹¹³

¹¹³ Fattah, *Analisis*, h. 247-248.

BAB IV

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Manajemen

Manajemen sumber daya manusia ialah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup; pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus SDM ialah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa Inggris disebut HRD atau *Human Resource Department*. Manajemen Sumber Daya Manusia juga menyangkut desain sistem perencanaan, penyusunan Pegawai, pengembangan Pegawai, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi Pegawai dan hubungan ketenaga kerjaan yang baik. Manajemen Sumber Daya Manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Menurut Edwin B Flippo¹¹⁴ *“Personnel Management is the Planning, Organizing, Directing, and Controlling, of the Procurement, Development, Competition, Integration, Maintenance, and Sparation, of Human Resources, of The end that Individual, Organizational, and Societal Objektivities are Accomplished”*, hal senada dijelaskan oleh Wahyudi, “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pada pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan sumber daya manusia ke suatu titik akhir dimana tujuan perorangan, organisasi dan masyarakat”.

¹¹⁴ Wahyudi, Bambang. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Sulita, 2002), h. 77.

Berikut ini ialah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut para ahli yang dikutip oleh :

1. Menurut Melayu SP. Hasibuan¹¹⁵

MSDM ialah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, Pegawai dan masyarakat.

2. Menurut Henry Simamora,¹¹⁶

MSDM sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan Pegawai, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi Pegawai dan hubungan perburuhan yang mulus.

3. Menurut Achmad S. Rucky,¹¹⁷

MSDM ialah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akuisis, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya.

4. Menurut Mutiara S. Panggabean,¹¹⁸

MSDM ialah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

¹¹⁵ Hasibuan, *Manajemen*, h. 70.

¹¹⁶ Simamora, Henry. *Manajemen sumber daya manusia* (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YPKN, 2004), h. 100.

¹¹⁷ Ruky, Achmad. *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas: Pendekatan Mikro Praktis untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Organisasi* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006), h. 66.

¹¹⁸ Panggabean, Mutiara S. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), h. 56.

Dari definisi di atas, menurut Mutiara S. Panggabean bahwa, kegiatan di bidang sumberdaya manusia dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerja. Dari sisi pekerjaan terdiri dari analisis dan evaluasi pekerjaan. Sedangkan dari sisi pekerja meliputi kegiatan pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja. Dengan definisi di atas yang dikemukakan oleh para ahli tersebut menunjukkan demikian pentingnya manajemen sumber daya manusia di dalam mencapai tujuan perusahaan, Pegawai dan masyarakat. Unsur manajemen (*tool of management*), biasa dikenal Market/marketing, pasar.

B. Model Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sondang,¹¹⁹ era saat ini, di mana kemajuan telah terjadi hampir di semua bidang kehidupan, manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu hal yang mendapat perhatian serius, baik tingkat makro ataupun mikro, yaitu tingkat organisasi dengan segala jenis, bentuk, dan kegiatannya.

Dalam memahami berbagai permasalahan pada manajemen sumber daya manusia dan sekaligus dapat menentukan cara pemecahannya perlu diketahui lebih dahulu model-model yang digunakan oleh perusahaan kecil tidak bisa menerapkan model yang biasa digunakan oleh perusahaan besar. Demikian pula sebaliknya. Dalam perkembangan model-model ini berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi serta tuntutan. Untuk menyusun berbagai aktifitas manajemen sumber daya manusia ada 6 (enam) model manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Model Klerikal

Dalam model ini fungsi departemen sumber daya manusia yang terutama ialah memperoleh dan memelihara laporan, data, catatan dan melaksanakan tugas-tugas rutin. Fungsi departemen sumber daya manusia menangani kertas

¹¹⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), h. 3.

kerja yang dibutuhkan, memenuhi berbagai peraturan dan melaksanakan tugas rutin kepegawaian.

2. Model Hukum

Dalam model ini, operasi sumber daya manusia memperoleh kekuatannya dari keahlian di bidang hukum. Aspek hukum memiliki sejarah panjang yang berawal dari hubungan perburuhan, di masa negosiasi kontrak, pengawasan dan kepatuhan merupakan fungsi pokok disebabkan adanya hubungan yang sering bertentangan antara manajer dengan Pegawai.

3. Model Finansial

Aspek finansial manajemen sumber daya manusia belakangan ini semakin berkembang karena para manajer semakin sadar akan pengaruh yang besar dari sumber daya manusia ini meliputi biaya kompensasi tidak langsung seperti biaya asuransi kesehatan, pension, asuransi jiwa, liburan dan sebagainya, kebutuhan akan keahlian dalam mengelola bidang yang semakin kompleks ini merupakan penyebab utama mengapa para manajer sumber daya manusia semakin meningkat.

4. Model Manjerial

Model manjerial ini memiliki dua versi yaitu; *pertama*, manajer sumber daya manusia memahami kerangka acuan kerja manajer lini yang berorientasi pada produktivitas. *Kedua*, manajer ini melaksanakan beberapa fungsi sumber daya manusia. Departemen sumber daya manusia melatih manajer dalam keahlian yang diperlukan untuk menangani fungsi kunci seperti pengangkatan, evaluasi kinerja dan pengembangan. Karena Pegawai pada umumnya lebih senang berinteraksi dengan manajer dibanding dengan pegawai staf, maka beberapa departemen sumber daya manusia dapat menunjukkan manajer lini untuk berperan sebagai pelatih dan fasilitator.

5. Model Humanistik

Ide sentral dalam model ini ialah bahwa, departemen sumber daya manusia dibentuk untuk mengembangkan dan

membantu perkembangan nilai dan potensi sumber daya manusia di dalam organisasi. Spesialis sumber daya manusia harus memahami individu Pegawai dan membantunya memaksimalkan pengembangan diri dan peningkatan karir. Model ini menggambarkan tumbuhnya perhatian organisasi terhadap pelatihan dan pengembangan Pegawai mereka.

6. Model Ilmu Perilaku

Model ini menganggap bahwa, ilmu perilaku seperti psikologi dan perilaku organisasi merupakan dasar aktivitas sumber daya manusia. Prinsipnya ialah bahwa sebuah pendekatan sains terhadap perilaku manusia dapat diterapkan pada hampir semua permasalahan sumber daya manusia bidang sumber daya manusia yang didasarkan pada prinsip sains meliputi teknik umpan balik, evaluasi, desain program dan tujuan pelatihan serta manajemen karir.¹²⁰

C. Fungsi Manajemen SDM

Terdapat beberapa macam fungsi utama MSDM,¹²¹ yaitu:

1. Perencanaan untuk kebutuhan SDM

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun panjang;
- b. Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.

Kedua fungsi tersebut sangat esensial dalam melaksanakan kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia secara efektif dengan meminimalisir kekurangan dan hambatan.

¹²⁰ *Ibid*, h. 3-4

¹²¹ Priyono, *Pengantar Manajemen* (Sidoarjo: Zifatama Publishing, 2007), h. 28-29.

2. Staffing sesuai dengan kebutuhan organisasi

Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya ialah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

- a. Penarikan (*rekrutmen*) calon atau pelamar pekerjaan;
- b. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat.

Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi (*eksternal*) dengan melihat berbagai sumber informasi atau media lain maupun dari dalam organisasi (*internal*).

3. Penilaian kinerja

Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja;
- b. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja.

Kegiatan penilaian kinerja ini dinilai sangat sulit baik bagi penilai maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik.

4. Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja

Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada tiga kegiatan strategis, yaitu:

- a. Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan;

- b. Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktifitas;
- c. Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.

Salah satu *outcome* yang dapat diperoleh dari ketiga kegiatan strategis tersebut ialah peningkatan atau perbaikan kualitas fisik dan non-fisik lingkungan kerja.

5. Pencapaian efektifitas hubungan kerja

Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, organisasi kemudian mempekerjakannya, memberi gaji dan memberi kondisi yang akan membuatnya merasa tertarik dan nyaman bekerja. Untuk itu organisasi juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan.

Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

- a. Mengakui dan menaruh rasa hormat (*respek*) terhadap hak-hak pekerja;
- b. Melakukan tawar-menawar (*bargaining*) dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan
- c. Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM.

Persoalan yang harus diatasi dalam ketiga kegiatan utama tersebut sifatnya sangat kritis. Jika organisasi tidak berhati-hati dalam menangani setiap persoalan hak-hak pekerja maka yang muncul kemudian ialah aksi-aksi protes seperti banyak terjadi di banyak perusahaan di Indonesia terutamanya yang dilakukan oleh serikat pekerja.

D. Tujuan Manajemen SDM

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia ialah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya dan menonjolkan negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional ialah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dalam melaksanakan berbagai program dan perencanaan yang telah dibuat bagian demi bagian.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional ialah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat tertentu sesuai dengan program kerja dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual ialah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

E. Manajemen Kepemimpinan

Terminologi manajemen kerap kali dipandang sebagai ilmu dan sebagai strategi. Manajemen dikatakan sebagai ilmu oleh karena dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain dalam menjalankan tugas. Sedangkan sebagai strategi, karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi pimpinan dan para profesional yang dituntun oleh suatu kode etik.

Tugas pengorganisasian dan staf termasuk perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan karier, pembuatan rincian tugas (*job description*) dan kebutuhan tugas (*job requirement*), penetapan otorisasi, menentukan organigram, menentukan hubungan lini dan hubungan staf, menentukan rentang kendali (*span of control*), membuat penilaian tugas dan jenjang tugas (*job evaluation* dan *job establishment*), merencanakan kaderisasi dan sebagainya, Ketiga, Pelaksanaan atau Penggerakan, Tugas penggerakan (*actuating*) ialah tugas menggerakkan seluruh manusia yang bekerja dalam suatu Perguruan Tinggi agar masing-masing bekerja sesuai yang

telah ditugaskan dengan semangat dan kemampuan maksimal. Ini merupakan tantangan yang sangat besar bagi fungsi manajemen karena menyangkut manusia, yang mempunyai keyakinan, harapan, sifat, tingkah laku, emosi, kepuasan, pengembangan dan akal budi serta menyangkut hubungan antar pribadi.

Oleh karena itu, banyak yang mengatakan bahwa fungsi penggerakan ialah fungsi yang paling penting serta paling sulit dalam keseluruhan fungsi manajemen. Fungsi penggerakan berada pada semua tingkat, lokasi dan bagian institusi. Kemudian, fungsi penggerakan meliputi; memberikan motivasi, memimpin, menggerakkan, mengevaluasi kinerja individu, memberikan imbal jasa, mengembangkan para manajer dan sebagainya. Alat yang seringkali digunakan untuk membantu memahami kebutuhan manusia ialah hierarki kebutuhan yang dikembangkan oleh Maslow dalam buku Manajemen Strategi. Hierarki mengenali lima tingkat (kadang-kadang dibagi menjadi enam) kebutuhan dasar manusia, dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi, ialah sebagai berikut;

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological need*) seperti lapar dan haus ialah kebutuhan yang paling dasar bagi kebutuhan manusia dan harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum semua kebutuhan lainnya dipenuhi,
2. Kebutuhan keamanan (*safety need*), Keamanan ialah tingkat kebutuhan kedua, yaitu berupa pakaian, tempat perlindungan atau rumah tempat tinggal dan lingkungan yang menjamin keamanan seperti pekerjaan tetap, pensiun dan asuransi,
3. Kebutuhan afeksi (*affection need*), Termasuk dalam kebutuhan tingkat tiga ialah pengakuan termasuk dalam lingkungan tertentu, bukan hanya lingkungan keluarga, tetapi juga lingkungan sosial lainnya seperti tempat kerja,
4. Kebutuhan penghargaan (*esteem need*), Kebutuhan penghargaan berbentuk kebutuhan penghargaan diri, rasa keberhasilan dan pengakuan dari orang lain. Kebutuhan

akan status merupakan dorongan utama untuk mencapai keberhasilan lebih lanjut.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization need*), Tingkat tertinggi kebutuhan manusia ialah rasa pemenuhan diri, yaitu sumbangan optimalnya pada sesama manusia, suatu realisasi penuh atas potensi diri manusia.¹²²

Agar proses manajemen dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien, dengan memberdayakan potensi yang ada di Perguruan Tinggi, maka diperlukan kegiatan manajemen kepemimpinan. Yaitu keseluruhan proses penyelenggaraan kegiatan institusi yang bertujuan agar seluruh kegiatan terlaksana secara efektif dan efisien. Sebagai sebuah proses manajemen, harus terbangun dari seluruh pentahapan secara komprehensif, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, sampai pada evaluasi/ pengendalian atau tindak lanjut; yang merupakan pilar-pilar dari manajemen pendidikan. Dalam kajian ini, *mainstream*-nya ialah bagaimana manajemen kepemimpinan Perguruan Tinggi dijadikan wahana penerapan prinsip-prinsip pendidikan Islam.

F. Pengukuran Kinerja SDM

Terminologi kinerja dalam bahasa Inggris dipadankan dengan istilah *performance*, menurut The Scribner-Bantam terbitan Amerika Serikat dan Canada dalam Rivai dan Basri¹²³ berasal dari akar kata *to perform* dengan beberapa *entries* yaitu: (1) Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*) (2) Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge or fulfill, as vow*) (3) Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*) (4)

¹²² Michael, et al. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (USA: Texas A & M University), h.30.

¹²³ Rivai, Vethzal & Basri. *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), h. 14.

Melakukan yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person or machine*).

Menurut Kotter dan Heskett yang dikutip oleh Usman,¹²⁴ kinerja merupakan hasil kerja dihasilkan oleh seorang pegawai dalam waktu tertentu. Pandangan itu menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil karya nyata dari seseorang atau perusahaan yang dilihat, dihitung jumlahnya dan dapat dicatat waktu perolehannya.

Robbins¹²⁵ mengartikan kinerja ialah produk dari fungsi yang berasal dari kemampuan dan motivasi, jika diformulasikan:

$$\text{Kinerja} = f(\text{Kemampuan} \times \text{Motivasi})$$

Menurut Prawirosentono yang dikutip oleh Usman¹²⁶ (2009: 488), kinerja atau *performance* ialah usaha yang dilakukan dari hasil kerja dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kinerja memiliki pengertian yang sama. Perbedaannya hanyalah terletak dari redaksional penyampaiannya saja. Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja dan semua memiliki pandangan yang agak berbeda, tetapi secara prinsip mereka setuju bahwa kinerja mengarah pada suatu usaha yang dilakukan dalam rangka mencapai prestasi yang lebih baik.

Bertitik tolak dari pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja ialah produk yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam satuan waktu yang telah ditentukan

¹²⁴ Usman. *Menjadi*, h. 488.

¹²⁵ Robbins, *Perilaku*, h. 10

¹²⁶ Usman, *loc Cit*

dengan kriteria tertentu pula. Produknya dapat berupa layanan jasa dan barang. Satuan waktu yang ditentukan bisa satu tahun, dua tahun, bahkan lima tahun atau lebih. Kriteria ditentukan oleh persyaratan yang telah ditetapkan oleh pihak berwenang yang mengadakan penilaian kinerja. Untuk mengukur *job performance*, masalah yang paling pokok ialah menetapkan kriteria atau standarnya. Jika kriteria telah ditetapkan, langkah berikutnya mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil terhadap standar yang dibuat untuk periode waktu yang bersangkutan akan didapat tingkat kinerja seseorang.

Lebih operasional, kinerja atau performansi dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja. Kinerja adalah "... *output drive from processes, human or otherwise*". (Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Parameter yang umum digunakan, untuk menilai kinerja ialah efektifitas, efisiensi dan produktifitas.

Apabila yang akan dibahas oleh penelitian ini terkait dengan kinerja dosen, berdasarkan beberapa pengertian tentang kinerja di atas, maka secara sederhana dapat ditarik sebuah pengertian bahwa yang dimaksud dengan kinerja dosen ialah hasil kerja dosen.

Bila dikaitkan dengan pekerjaan yang akan dilaksanakan, maka kinerja atau *performance* dapat diartikan serangkaian aktifitas seseorang, dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Setiap orang yang memiliki jabatan atau pekerjaan tertentu selalu terkait dengan sejumlah tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukannya.

Menurut Usman¹²⁷ ada lima faktor dalam penilaian kinerja populer, yaitu:

1. Kualitas pekerjaan, yang meliputi: akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.

¹²⁷ Akdon. *Strategic Management For Education Management (Manajemen Strategi ...)* (Bandung: Rosda Karya, 2009), h. 489

2. Kuantitas pekerjaan, yang meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi: saran, arahan dan perbaikan.
4. Maksimalisasi kehadiran, yang meliputi: regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Konservasi meliputi: pencegahan pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan.

Menurut Akdon¹²⁸ terdapat lima macam indikator kinerja yang umumnya digunakan, yaitu:

1. Indikator kinerja *input* (masukan) ialah indikator segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan, misalnya dana, SDM, informasi, kebijakan dan lain-lain.
2. Indikator kinerja *output* (keluaran) ialah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non fisik.
3. Indikator kinerja *outcome* (hasil) ialah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran (*output*) kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. Indikator kinerja benefit (manfaat) ialah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Indikator kinerja *impact* (dampak) ialah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Tujuan penilaian kinerja, menurut Usman¹²⁹ ada enam hal yaitu:

1. Lebih menjamin objektivitas dalam pembinaan calon pegawai dan pegawai berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja.
2. Memperoleh bahan-bahan pertimbangan objektif

¹²⁸ Akdon. *Strategic*, h. 168-169

¹²⁹ Usman. *Of Cit*, h. 490

- (masukan) dalam pembinaan capeg dan PNS dalam membuat kebijakan seperti promosi, demosi, transfer (mutasi), hukuman, pemecatan, bonus, *job design* seperti *job enlargement*, *job enrichment*, dan *job rotation*.
3. Memberi masukan untuk mengatasi masalah yang ada, misalnya kurang terampil atau perlu keterampilan baru (untuk menentukan jenis pelatihan dan pengembangan karir calon pegawai dan pegawai).
 4. Mengukur validitas metode penilaian kinerja yang digunakan, apakah skor penilaian berkorelasi dengan kinerja ?.
 5. Mendiagnosa masalah-masalah organisasi.
 6. Umpan balik bagi calon pegawai dan pegawai serta pimpinan.

G. Ruang Lingkup Kinerja

Terkait dengan lingkup kinerja dosen, secara konseptual mencakup aspek kemampuan profesional, kemampuan sosial dan kemampuan pribadi. Lebih rinci akan diuraikan di bawah ini:

1. Kemampuan profesional yang mencakup penguasaan materi pelajaran, yang terdiri atas penguasaan bahan yang harus diajarkan dan konsep-konsep dasar keilmuan, dari bahan yang akan diajarkan itu, penguasaan dan penghayatan atas landasan/wawasan kependidikan, keguruan serta pembelajaran siswa.
2. Kemampuan sosial yang mencakup kemampuan untuk menyesuaikan diri, kepada tujuan dan lingkungan sekitar pada waktu membawakan tugasnya sebagai tenaga pendidik.
3. Kemampuan personal (pribadi) yang mencakup penampilan sikap yang positif, terhadap keseluruhan situasi sebagai guru dan terhadap keseluruhan situasi pendidikan beserta unsur-unsurnya, pemahaman, penghayatan dan penampilan nilai-nilai yang seyogianya dianut oleh seorang guru, serta berupaya untuk

menjadikan dirinya panutan dan teladan bagi siswanya.

Secara lebih terperinci, untuk mengetahui tugas dan tanggung jawab dosen, patokan yang dapat digunakan ialah Pedoman Beban Kerja Dosen dan Evaluasi Pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional pada tahun 2010.

Tentang Beban Kerja dan Tugas Dosen disebutkan bahwa dosen ialah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Sedangkan Profesor atau Guru Besar ialah dosen dengan jabatan akademik tertinggi pada satuan pendidikan tinggi dan mempunyai kewajiban khusus menulis buku dan karya ilmiah serta menyebarkan luaskan gagasannya untuk mencerahkan masyarakat.

Tugas utama dosen tersebut ialah melaksanakan tridharma Perguruan Tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) sks dan paling banyak 16 (enam belas) sks pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi akademiknya dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Tugas melakukan pendidikan dan penelitian paling sedikit sepadan dengan 9 (sembilan) sks yang dilaksanakan di Perguruan Tinggi yang bersangkutan;
2. Tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan oleh Perguruan Tinggi yang bersangkutan atau melalui lembaga lain sesuai dengan peraturan perundang undangan;
3. Tugas penunjang tridharma Perguruan Tinggi dapat diperhitungkan sks nya sesuai dengan peraturan perundang undangan;
4. Tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dan tugas penunjang paling sedikit sepadan dengan 3 (tiga) sks;

5. Tugas melaksanakan kewajiban khusus bagi profesor sekurang-kurangnya sepadan dengan 3 sks setiap tahun.

Pemimpin Perguruan Tinggi berkewajiban memberikan kesempatan kepada dosen untuk melaksanakan tridharma Perguruan Tinggi. Dosen yang mendapat penugasan sebagai pimpinan Perguruan Tinggi sampai dengan tingkat jurusan diwajibkan melaksanakan dharma pendidikan paling sedikit sepadan dengan 3 (tiga) sks.

Tugas melakukan pendidikan merupakan tugas di bidang pendidikan dan pengajaran yang dapat berupa:

- a. Melaksanakan perkuliahan/tutorial dan menguji serta menyelenggarakan kegiatan pendidikan di laboratorium, praktik keguruan, praktik bengkel/studio/kebun percobaan/teknologi pengajaran;
- b. Membimbing seminar Mahasiswa;
- c. Membimbing kuliah kerja nyata (KKN), praktik kerja nyata (PKN), praktik kerja lapangan (PKL);
- d. Membimbing tugas akhir penelitian mahasiswa termasuk membimbing, pembuatan laporan hasil penelitian tugas akhir;
- e. Pengujian pada ujian akhir;
- f. Membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan;
- g. Mengembangkan program perkuliahan;
- h. Mengembangkan bahan pengajaran;
- i. Menyampaikan orasi ilmiah;
- j. Membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan;
- k. Membimbing dosen yang lebih rendah jabatannya;
- l. Melaksanakan kegiatan detasering dan pencangkakan dosen.

Tugas melakukan penelitian merupakan tugas di bidang penelitian dan pengembangan karya ilmiah yang dapat berupa:

- a. Menghasilkan karya penelitian;
- b. Menerjemahkan/menyadur buku ilmiah;
- c. Mengedit/menyunting karya ilmiah;
- d. Membuat rancangan dan karya teknologi;
- e. Membuat rancangan karya seni.

Tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dapat berupa:

- a. Menduduki jabatan pimpinan dalam lembaga pemerintahan/pejabat negara sehingga harus dibebaskan dari jabatan organiknya;
 - b. Melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat;
 - c. Memberi latihan/penyuluhan/penataran pada masyarakat;
 - d. Memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintah dan pembangunan;
 - e. Membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat;
- Tugas penunjang tridharma Perguruan Tinggi dapat berupa:
- f. Menjadi anggota dalam suatu panitia/badan pada Perguruan Tinggi;
 - g. Menjadi anggota panitia/badan pada lembaga pemerintah;
 - h. Menjadi anggota organisasi profesi;
 - i. Mewakili Perguruan Tinggi/lembaga pemerintah duduk dalam panitia antar lembaga;
 - j. Menjadi anggota delegasi nasional ke pertemuan internasional;
 - k. Berperan serta aktif dalam pertemuan ilmiah;
 - l. Mendapat tanda jasa/penghargaan;
 - m. Menulis buku pelajaran SLTA ke bawah;
 - n. Mempunyai prestasi di bidang olahraga/kesenian/sosial.

Kalau diperhatikan secara seksama beban dan tugas utama seorang dosen seperti yang telah diurai di atas, peneliti dapat mengatakan kalau para dosen menyadari sedemikian banyak dan beratnya pekerjaan di hadapan mereka, maka tidak akan ada lagi dosen yang bersantai, bahkan sibuk mencari aktifitas tambahan yang keluar dari konteks pekerjaannya sebagai seorang dosen.

H. Faktor-Faktor Penentu Kinerja

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Pada sistem kinerja tradisional, kinerja hanya dikaitkan dengan faktor personal, namun kenyataannya, kinerja sering diakibatkan oleh faktor-faktor lain di luar faktor personal, seperti sistem, situasi, kepemimpinan atau tim.

Berdasarkan kenyataan tersebut, seyogianya proses penilaian kinerja individu tidak berdiri sendiri, tetapi harus diperluas dengan penilaian kinerja tim dan efektifitas manajemennya. Karena perilaku individu merupakan refleksi juga terhadap perilaku anggota group dan pimpinan.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang sangat kompleks menggambarkan faktor-faktor tersebut diantaranya: latihan dan pengalaman kerja, pendidikan, sikap kepribadian, organisasi, para pemimpin, kondisi sosial, kebutuhan individu, kondisi fisik tempat kerja, kemampuan, motivasi kerja dan lain sebagainya.

Sedangkan menurut Sukmadinata,¹³⁰ abilitas dan motivasi ialah sebagai faktor-faktor yang berinteraksi dengan kinerja. Abilitas seseorang dapat ditentukan oleh skill dan pengetahuan, sedangkan skill dapat dipengaruhi oleh kecakapan. Kepribadian dan pengetahuan dapat dipengaruhi oleh pendidikan, pengalaman latihan dan minat. Motivasi pada dasarnya dapat bersumber pada diri seseorang atau yang sering dikenal sebagai motivasi internal dan dapat pula

¹³⁰ Sukmadinata, Nana Syaodih, *Landasan Psikologi Proses Pendidikan* (Bandung: PT Rosda Karya, 2015), h. 25..

bersumber dari luar diri seseorang atau disebut juga motivasi eksternal. Faktor-faktor motivasi tersebut dapat berdampak positif atau berdampak negatif bagi seseorang.

Ada tiga variabel yang secara langsung mempengaruhi perilaku individu dan hal-hal yang dikerjakan oleh pegawai bersangkutan. Ketiga variabel tersebut dikelompokkan dalam variabel individu, psikologis dan keorganisasian.

Variabel individu meliputi: kemampuan, ketrampilan, kepuasan, latar belakang, karakteristik/demografis: usia, jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja dan pendidikan. Variabel psikologi meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel organisasi meliputi kepemimpinan, imbalan, kondisi kerja, dan supervisi. Lebih lanjut Mundarti menjelaskan masing-masing variabel itu dibawah ini:

1. Variabel Individu

a. Kemampuan

Kemampuan dan ketrampilan memainkan peran penting dalam perilaku dan kinerja individu. Kemampuan ialah sebuah *trait* (bawaan atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang mengerjakan sesuatu secara mental atau fisik. Kemampuan intelektual ialah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental.

Bukti memperlihatkan bahwa tes-tes yang menilai kemampuan verbal numeris, ruang dan perseptual merupakan peramal yang sah (valid) terhadap kemampuan pekerjaan pada semua tingkat pekerjaan. Jadi tes yang mengukur dimensi kecerdasan yang khusus merupakan peramal yang kuat dari kerja. Pekerjaan mengajukan tuntutan yang berbeda-beda terhadap orang, karena kemampuan yang berbeda. Oleh karena itu karyawan ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

b. Keterampilan

Keterampilan ialah kompetensi yang berhubungan dengan tugas. Keterampilan merupakan salah satu permasalahan tenaga kerja yang sangat penting. Sejumlah perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki keterampilan cukup, seperti: mampu membaca dan mengerti petunjuk-petunjuk operasional yang kompleks, cara kerja komputer, membuat kontrol kualitas secara statistik, membuat penilaian terhadap permintaan klien dan sebagainya.

Sejumlah pekerja ternyata tidak memiliki keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga perusahaan harus melakukan latihan dan re-educasi secara intensif terhadap karyawan. Para manajer harus bertanggung jawab untuk kebutuhan terpenuhinya karyawan-karyawan terampil dan mempertahankan mereka agar tidak pindah kerja pada perusahaan saingan. Suatu tinjauan terhadap bukti telah menemukan bahwa keterampilan hubungan antar personal secara konsisten penting untuk kinerja kelompok kerja yang tinggi.

c. Karakteristik/demografi

Terkait dengan faktor ini ada lima hal yang bisa ditinjau, *pertama* usia, kemungkinan besar hubungan antara usia dan kinerja merupakan isu yang penting selama dasawarsa yang akan datang. Ada keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia. Makin tua, makin kecil kemungkinan berhenti dari pekerjaan. Makin tuanya para pekerja, makin sedikit kesempatan alternatif pekerjaan bagi mereka. Disamping itu, pekerja yang lebih tua kecil kemungkinan akan berhenti karena masa kerja mereka yang lebih panjang cenderung memberikan kepada mereka tingkat upah yang lebih tinggi, liburan dengan upah yang lebih panjang dan tunjangan pensiun yang lebih menarik. Umumnya

karyawan tua mempunyai tingkat kemangkiran yang dapat dihindari lebih rendah dibanding karyawan muda, *Kedua*, jenis kelamin, tidak ada perbedaan berarti dalam produktivitas pekerjaan antara pria dan wanita.

Beberapa telaah telah menjumpai bahwa wanita mempunyai tingkat keluar masuk/kemangkiran yang lebih tinggi dari pada pria, *Ketiga*, status perkawinan, riset menunjukkan bahwa karyawan yang menikah lebih sedikit absensinya, mengalami pergantian yang lebih rendah dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan sekerjanya yang bujangan. Perkawinan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting. Sangat mungkin bahwa karyawan yang tekun dan puas lebih besar kemungkinannya terdapat pada karyawan yang menikah, *Keempat*, masa kerja, telah dilakukan tinjauan ulang yang meluas terhadap hubungan senioritas dan produktivitas. Bukti paling baru menunjukkan suatu hubungan positif antara senioritas dan produktivitas pekerjaan, *Kelima*, pendidikan, tingkat pendidikan di duga berhubungan positif dengan kinerja pegawai yaitu pada kelompok responden yang SLTA persentase kinerja sedang (60%) lebih banyak dibandingkan yang kinerjanya rendah (33,4%) dan kinerja tinggi (6,6%), sedangkan pada kelompok S1 persentase responden yang kinerjanya sedang (44,4%) lebih sedikit dibandingkan dengan responden yang kinerja tinggi (55,6%).

d. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Belum

mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual diluar kerja. Kepuasan karyawan akan mendorong tumbuhnya loyalitas karyawan pada organisasi. Selanjutnya loyalitas karyawan akan mengarah pada peningkatan produktivitas.

2. Variabel psikologi

1. Persepsi

Persepsi didefinisikan sebagai proses dimana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan impresinya supaya dapat memberikan arti pada lingkungan sekitarnya. Individu menggunakan panca indra untuk mengenal lingkungan yaitu melalui pandangan, pendengaran, pengecapan dan pembauan. Persepsi membantu individu dalam memilih, mengatur, menyimpan dan mengintepretasikan rangsangan menjadi gambaran dunia yang utuh dan berarti. Cara seorang pekerja melihat keadaan sering mempunyai arti yang lebih banyak untuk mengerti perilaku dari pada keadaan itu sendiri. Persepsi berperan dalam penerimaan rangsangan, mengaturnya dan menterjemahkan atau menginte pretasikan rangsangan yang sudah teratur itu untuk mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap.

2. Sikap

Sikap ialah pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai obyek, orang atau peristiwa. Gibson (1982: 10): mendefinisikan sikap ialah kesiap siagaan mental yang dipelajari dan diorganisir melalui pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Sikap tidak

sama dengan nilai, tetapi keduanya saling berhubungan. Sikap tersusun atas tiga komponen kognitif, afektif dan perilaku.

Istilah sikap/*attitude* pada hakekatnya merujuk ke bagian afektif tiga komponen itu. Sikap yang berkaitan dengan pekerjaan, membuka jalan evaluasi positif atau negatif yang dipegang para karyawan mengenai aspek-aspek dari lingkungan kerja mereka. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja. Seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu.

3. Kepribadian

Kepribadian ialah keseluruhan dari perilaku individu (organisasi dinamis dalam sistem psiko-fisik individu) yang sangat menentukan dirinya secara khas dalam menyesuaikan diri atau berinteraksi dengan situasi atau lingkungannya. Kepribadian seseorang terbentuk dari baik faktor keturunan maupun faktor lingkungan dalam kondisi situasional. Atribut kepribadian mempengaruhi perilaku organisasi. Penilaian kepribadian hendaknya digunakan bersama dengan informasi lain seperti ketrampilan, kemampuan dan pengalaman.

4. Motivasi

Motivasi ialah keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu, guna mencapai suatu tujuan. Motivasi kerja ialah sesuatu menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi pengajar berperan menumbuhkan gairah, rasa senang dan semangat mengajar. Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan.

5. Belajar

Dalam perilaku organisasi proses belajar didefinisikan sebagai perubahan perilaku yang relatif permanen yang terjadi sebagai hasil dari pengalaman hidup. Belajar itu sendiri melibatkan perubahan. Baik atau buruk dipandang dari tinjauan perilaku organisasi tergantung dari perilaku yang dipelajari. Karyawan bisa mempelajari perilaku yang tidak dikehendaki oleh manajemen misalnya perilaku selalu curiga dengan atasannya sehingga membatasi kapasitas produksinya. Tetapi pada umumnya karyawan lebih sering perilaku yang disenangi atau diterima oleh manajemen meskipun kadang-kadang merupakan atauran yang tidak tertulis.

3. Variabel organisasi

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran, "kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan darisekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya".

b. Imbalan

Imbalan merupakan kompensasi yang diterimanya atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Masalah imbalan dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu organisasi. Kepentingan para pekerja harus mendapat perhatian dalam arti bahwa kompensasi yang diterimanya atas jasa yang diberikan kepada organisasi harus memungkinkannya, mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai insan yang terhormat.

Tugasnya kompensasi memungkinkan mempertahankan taraf hidup wajar dan layak serta hidup mandiri tanpa menggantungkan pemenuhan berbagai

jenis kebutuhannya pada orang lain. Sistem imbalan yang baik ialah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan memperkerjakan sejumlah orang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.

Tipe imbalan dapat dalam bentuk imbalan instrinsik (*intrinsic rewards*) yaitu perasaan orang akan kemampuan pribadi (*personal competence*) sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan yang baik dan imbalan ekstrinsik (*extrinsic rewards*) yaitu berupa uang pengakuan dan pujian dari atasan, promosi, kantor yang mewah, tunjangan pelengkap dan imbalan sosial.

c. Kondisi kerja

Kondisi kerja ialah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja. Kondisi fisik kerja mencakup di antaranya penerangan (cahaya), suara dan warna.

Kondisi psikologi kerja ialah perasaan bosan dan keletihan. Hal ini disebabkan pekerjaan yang monoton dan aktivitas yang tidak disukai. Kebosanan kerja dapat disebabkan oleh perasaan tidak enak, kurang bahagia, kurang istirahat dan perasaan lelah. Untuk mengurangi perasaan bosan kerja, dapat dilakukan melalui penempatan kerja yang sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuan karyawan serta pemberian motivasi dan rotasi kerja. Keletihan psikis dapat disebabkan oleh kebosanan kerja, sedangkan keletihan fisiologis dapat menyebabkan meningkatnya kesalahan dalam bekerja, absensi, *turn over* dan kecelakaan kerja. Kondisi temporer kerja ialah peraturan, lama jam kerja, waktu istirahat kerja dan perubahan pergantian (*shiff*) kerja.

d. Nilai sosial

Nilai (*value*) yang dianut oleh masyarakat tertentu berisikan elemen-elemen yang “*jugmenta*” seperti segala sesuatu yang dianggap baik, benar dan dikehendaki masyarakat setempat. Nilai penting dalam mempelajari perilaku organisasi karena nilai meletakkan dasar untuk mengerti tentang sikap dan motivasi serta pengaruhnya terhadap persepsi. Nilai sosial menempatkan nilai yang tertinggi kepada kecintaannya pada orang lain.

e. Supervisi

Supervisi ialah suatu kegiatan pembinaan, bimbingan dan pengawasan oleh pengelola program terhadap pelaksana ditingkat administrasi yang lebih rendah dalam rangka memantapkan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Supervisi ialah melakukan pengamatan secara langsung dan berkala oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan untuk kemudian apabila ditemukan masalah diberikan petunjuk atau bantuan bersifat langsung guna mengatasinya dengan melihat pedoman kerja atau Standar Operasional Prosedur.

I. Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi

1. Eksistensi Dosen

Organisasi, koorporasi dan institusi kerja sudah menjadi hal mustahil faktor sumber daya manusia (SDM) memegang peran penting, termasuk di perguruan tinggi yang dikenal dengan profesi dosen. Manajemen SDM menjadi urat nadi institusi, karena faktor manusia yang di manaje, menjadi penentu jalan atau stagnannya aktivitas institusi. Menurut Siagian,¹³¹ mengajukan pertanyaan kenapa manajemen SDM pegang posisi strategis dalam gerak roda institusi ? Penemuan jawaban yang bisa memuaskan semua

¹³¹ Siagian, *Manajemen*, h. 1-3.

pihak dalam konteks logis dan rasional bisa menggunakan berbagai pendekatan, baik politik, ekonomi, hukum, sosio-kultural, administratif dan teknologikal. Dalam pendekatan politik dipahami bahwa manajemen SDM dapat dipastikan mempunyai dampak terhadap manajemen SDM secara mikro dan makro. Dimana asset yang terpenting yang dimiliki suatu institusi ialah SDM. Pengamatan yang sering dilaporkan banyak pakar, bahwa berbagai institusi meskipun tidak memiliki sumber daya dan kekayaan dalam bentuk uang, akan tetapi jika memiliki sumber daya manusia yang terdidik, terampil, disiplin, tekun, mau bekerja keras, memiliki budaya kerja, setia meraih kemajuan yang sangat besar buat institusi dan pribadinya terbuka dengan lebar.

Eksistensi manajemen SDM perguruan tinggi menjadi *challenge* sekaligus kebutuhan perguruan tinggi dan stakeholdernya. Dimana manajemen SDM perguruan tinggi tentu lebih menfokuskan pekerjaannya dalam hal mengurus (memenej) segenap potensi dosen maupun meminimalisirkan berbagai kekurangan yang dimilikinya. Sehingga pada akhirnya manajemen SDM perguruan tinggi mampu menampilkan profil dosen profesional sesuai dengan amanah yang dipikulnya, mengemban Tri Dharma Perguruan tinggi. Dosen bukan saja sekedar pandai dalam menyampaikan materi perkuliahan, namun mereka juga dituntut untuk profesional melakukan penelitian-penelitian (*research*) ilmiah dan cerdas dalam pengabdian kepada masyarakat. Bila salah satu instrumen tridharma perguruan tinggi tersebut diabaikan dosen, misalnya dosen dan perguruan tingginya semata-mata menyelenggarakan fungsi pendidikan dan pengajaran secara rutin dan mengabaikan fungsi lainnya, maka dosen dan perguruan tingginya tidak akan memiliki gairah sebagai suatu lembaga penyelenggara pendidikan profesional dan pada gilirannya akan berdampak pada budaya kerja dosen dan perguruan tinggi yang rendah.

Pengembangan (*development*) dosen tampak menjadi kebutuhan nyata bagi usaha perbaikan mutu sumber daya manusia dosen (SDMD) perguruan tinggi melalui proses yang sistematis, runtut, teratur dan terorganisir. Upaya-upaya seperti itu mesti bisa dihadirkan dalam manajemen SDM perguruan tinggi yang mampu memenuhi harapan publik (*stakeholders*) perguruan tinggi berdasarkan *market-oriented*. Apalagi tantangan iklim kompetisi semakin menghangat di era globalisasi. Tantangan ini menghadirkan kebutuhan perguruan tinggi harus menfokuskan manajerial organisasinya pada kepuasan pelanggannya, yang terdiri dari masyarakat pengguna (*user*), masyarakat intelektual, dan masyarakat peminat pendidikan tinggi (calon mahasiswa). Oleh sebab itu keluwesan dan keleluasaan sistem kerja, budaya kerja dan struktur organisasi perguruan tinggi perlu di evaluasi dan diperbaiki secara berkesinambungan, dan massif.

Perguruan Tinggi merupakan institusi yang akan melahirkan sumber daya intelektual, dengan harapan mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia bagi sebuah negara. Oleh karena itu, Perguruan Tinggi harus senantiasa berbenah diri, khususnya dari segi manajerial agar dapat bertahan (*survive*) dan mampu memenuhi tuntutan serta kebutuhan masyarakat untuk mendapatkan manfaat belajar di Perguruan Tinggi.

Keinginan dari berbagai pihak, lulusan dari Perguruan Tinggi mampu menjalankan fungsinya sebagai agen pembaharuan dalam masyarakat (*agent of social change*). Salah satu indikatornya ialah memiliki pemikiran yang terbuka dan cerdas dalam bidang apapun (politik, hukum, pendidikan, kesehatan, keagamaan) dan berbagai dimensi lainnya. Lulusan Perguruan Tinggi juga diharapkan membawa pencerahan dan memberikan pengaruh bagi peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan bagi masyarakat.

Harapan masyarakat yang begitu melangit terhadap lulusan Perguruan Tinggi cukup beralasan. Kalau bukan lulusan Perguruan Tinggi, lantas siapa lagi yang akan diharapkan untuk dapat memberikan pencerahan, pembaharuan, dan peningkatan taraf hidup mereka. Namun keinginan masyarakat agar lulusan Perguruan Tinggi berkualitas dan mampu melakukan yang terbaik tersebut, terkadang hanya bertepuk sebelah tangan atau hanya sebatas harapan kosong.

Selama ini kualitas lulusan Perguruan Tinggi baik pada skala Nasional, maupun daerah cukup mengkhawatirkan. Jumlah lulusan yang memiliki kualitas yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademik kepada masyarakat cukup kecil. Ini salah satu persoalan mendasar dalam praktek pengelolaan pendidikan di Perguruan Tinggi. Pada akhirnya tidak salah apabila masyarakat sering memiliki pandangan miring kepada lulusan Perguruan Tinggi. Masyarakat menemukan sebagian besar lulusan Perguruan Tinggi tidak mampu menjalankan misinya sebagai orang terdidik, memiliki ilmu pengetahuan dan memiliki nilai (*values*), menjadi identitas sebagai kaum terdidik.

Berbagai pandangan miring yang dialamatkan kepada lulusan Perguruan Tinggi tersebut, ialah realitas yang harus disikapi dengan arif oleh para pemimpin Perguruan Tinggi. Oleh karena itu, para pimpinan Perguruan Tinggi perlu mencari berbagai faktor determinan yang menentukan mengapa lulusan Perguruan Tinggi sebagian besar sangat rendah kualitasnya. Bukankah, seseorang dikatakan lulusan Perguruan Tinggi apabila ia telah memenuhi standar akademik yang baik. Mengapa lulusan Perguruan Tinggi belum mencerminkan suatu standar akademik, padahal sudah mengikuti proses belajar di Perguruan Tinggi. Mengapa belum mampu menjalankan misinya sebagai agen pembaruan masyarakat?

Apabila dilakukan pemetaan, harus diakui banyak faktor yang menjadi penyebab. Ada yang berpandangan inputnya tidak baik, dananya terbatas, dan bahkan ada pula yang berpendapat regulasi pemerintah tidak memihak kepada peningkatan mutu akademik lulusan Perguruan Tinggi. Faktor-faktor itu memang mempengaruhi *output* Perguruan Tinggi dalam memproduksi sumber daya manusianya. Namun, dari kesemua faktor yang ada, kecenderungan faktor determinan yang menunjukkan rendahnya kualitas lulusan Perguruan Tinggi kebanyakan justru terletak pada manajemen Perguruan Tinggi itu sendiri. Yaitu kemampuan mengelola Perguruan Tinggi secara integral dan menyeluruh dengan mengoptimalkan alokasi dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.

Sebab fasilitas yang memadai tidaklah menjamin jika kemampuan menata dan mengoptimalkan sumber daya termasuk sumber daya manusia yang dimiliki, tidak menguasai keahlian (*skill*) tertentu yang menjadi kompetensinya dalam aktivitas kegiatan belajar dan mengajar.

Dalam konteks ini, tidak dapat dihindarkan lagi bahwa manajemen Perguruan Tinggi seyogianya ditata dan diperbaiki secara berkesinambungan, yang ditujukan untuk menghasilkan lulusan Perguruan Tinggi yang berkualitas dengan kualifikasi akademik yang dipertanggung jawabkan kepada masyarakat. Satu langkah awal yang dilakukan ialah dengan menumbuhkan kesadaran (*awareness*), pada seluruh civitas akademika, terutama bagi pimpinan Perguruan Tinggi agar kebijakan yang dikeluarkan semata-mata untuk meningkatkan mutu akademik.

Langkah berikutnya, yaitu tahap manajerial dimana Perguruan Tinggi melakukan proses perencanaan yang matang, realistik dan strategis untuk memperoleh sumber daya pengelola (dosen dan karyawan). Khusus terkait

dengan dosen, standard kompetensi dosen harus sesuai dengan nilai instrinsik dosen tersebut yaitu *kognisi, afeksi dan psikomotoriknya*. Aspek *kognisi* terdiri dari *knowledge* (pengetahuannya) *comprehension* (kemampuan memahami), *aplication* (kemampuan penerapan), *analisis* (kemampuan menganalisis informasi), *sinthetis* (kemampuan menggabungkan beberapa informasi) dan *evaluation* (kemampuan mempertimbangan dan mengukur value atau nilai baik/buruk untuk mengambil suatu keputusan).

Aspek Afeksi didasarkan atas penilaian sikap, tingkah laku, emosi, peminatan (keseriusan) menjadi pendidik dan pengamatan langsung terhadap aktivitas interaksi dalam kegiatan belajar mengajar. Aspek *psikomotorik* didasarkan atas konsep pembelajaran dan penguasaan kondisi dan situasi belajar mengajar. Oleh karenanya aspek motorik tersebut dapat dicapai atau dipenuhi manakala dosen tersebut telah memiliki pengalaman mengorganisasikan pemikiran dan mengorganisasikan interaksi personalitanya dalam lingkup pengalaman organisasi yang pernah dimilikinya.

Kegiatan manajerial untuk mendapatkan dosen yang berkualitas dapat dilakukan dengan berbagai tahapan, *pertama*, perencanaan sumber daya manusia yang meliputi pertimbangan-pertimbangan apa yang dipakai untuk merekrut sumber daya dosen. *Kedua*, pengadaan sumber daya manusia, berupa pengadaan, seleksi dan uji coba penempatan, dan *ketiga*, pengembangan sumber daya manusia berupa pelatihan dan pendidikan, serta pemberian motivasi, imbalan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) untuk memberikan arah bagi kualitas sumber daya manusia. Ketiga tahapan tersebut dilakukan dengan merujuk kepada tingkat profesionalitas standard dan pendekatan mendapatkan sumber daya manusia yang terencana, terorganisir dan berkualitas dari segi konsep maupun ukurannya.

2. Profesionalisme Dosen

Dosen merupakan salah satu kunci sukses, bagi sebuah Perguruan Tinggi untuk meningkatkan lulusannya. Maka, keberadaan dosen di Perguruan Tinggi harus senantiasa dikelola secara profesional. Sebab sebagai tenaga profesional akan dituntut untuk mampu semaksimal mungkin menjalankan profesinya. Sebagai seorang profesional maka tugas dosen sebagai pendidik, pengajar, peneliti dan pelatih/pembimbing hendaknya dapat berimbas kepada mahasiswa. Dosen hendaknya dapat meningkatkan kinerjanya yang merupakan modal bagi keberhasilan pendidikan.

Menurut Alma¹³² mahasiswa mempunyai pandangan tentang dosen yang baik ialah:

- a. Kompetensi Keilmuan. Seorang dosen yang baik ialah dosen yang menguasai ilmu dan materi yang akan diajarkan, dosen tampil dengan penuh percaya diri, tidak ragu-ragu, sehingga materi perkuliahan tidak banyak menyimpang dari yang seharusnya dibahas. Namun demikian diharapkan pula dosen mempunyai pengetahuan yang bersifat umum.
- b. Penguasaan Metoda Mengajar. Sangat diharapkan oleh para mahasiswa, dosen dapat memberi kuliah dengan lancar, sistematis dan mudah dimengerti, dapat menguasai kelas, sehingga kelas tidak gaduh, mahasiswa tidak merasa mengantuk. Dosen harus mengajar dengan serius disamping ada pula waktu humor, tidak monoton, dan dapat membaca situasi atau suasana kelas dan tidak ngotot terus mengajar.
- c. Pengendalian Emosi. Mahasiswa menyatakan dosen baik, bila dosen nya tidak emosional, tidak mudah tersinggung, tidak berwajah angker, jangan sok pintar dan dapat berkomunikasi secara baik dengan mahasiswa.
- d. Disiplin. Para mahasiswa senang dengan dosen yang

¹³² Alma, Buchari. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 22-23.

disiplin, selalu hadir dalam memberi kuliah dan berwibawa, dan datang tepat waktu. Jika berhalangan memberitahukan lebih dulu, sehingga mahasiswa tidak membuang waktu percuma.

Berdasarkan keterangan di atas, dapat dikatakan bahwa seorang dosen sebagai tenaga pendidik di Perguruan Tinggi (PT) harus mempunyai tampilan kerja yang baik dengan indikator diantaranya, mempunyai pengetahuan, keterampilan dalam melakukan pekerjaan tertentu secara rasional, menguasai perangkat pengetahuan (teori, konsep, prinsip, kaidah, serta generalisasi data dan informasi) yang berkaitan dengan tugas pekerjaannya di samping menguasai metoda dan teknik, prosedur dan mekanisme, sarana, serta instrumen tentang cara bagaimana melakukan pekerjaannya.

Di lingkungan perguruan tinggi, dosen merupakan salah satu kebutuhan utama. Ia ibarat mesin penggerak bagi segala hal yang terkait dengan aktivitas ilmiah dan akademis. Tanpa dosen, tak mungkin sebuah lembaga pendidikan disebut perguruan tinggi atau universitas. Sebab itu, di negara-negara maju, sebelum mendirikan sebuah universitas, hal yang dicari terlebih dahulu ialah dosen. Setelah para dosennya ditentukan, baru universitas didirikan, bukan sebaliknya. Demikian pentingnya dosen ini hingga tidak sedikit perguruan tinggi menjadi terkenal karena kemasyhuran para dosen yang bekerja di dalamnya.

Merujuk pada UU No. 23 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pada pasal 1 dan pasal 39 secara garis besar menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan tenaga pendidik ialah semua pihak yang berperan dan bertugas menjalankan pengajaran, menilai hasil belajar, penelitian, pengabdian masyarakat dan pendidikan baik sebagai guru, dosen, konselor, staf pengajar, instruktur, tentor, pelatih, widyaiswara, pamong belajar, fasilitator

atau apapun sebutannya yang pada prinsipnya sama dan tidak dibedakan satu dengan yang lain.

Salah satu pendidik yang menjalankan tugas-tugas seperti tercantum dalam UU Sisdiknas tersebut ialah dosen. Pada kenyataannya, dosen juga sebagai guru dan pendidik, akan tetapi karena perbedaan *image* yang melekat pada masing-masing pendidik ini, maka seolah-olah ada perbedaan yang sangat jauh antara guru dan dosen. Bagi para Guru selalu melekat *image* pengabdian dan pengorbanan sehingga guru dijuluki pahlawan tanpa tanda jasa sedangkan pada profesi dosen melekat *image* lebih elit dan memiliki status sosial yang lebih bergengsi dimasyarakat.

Dosen pada hakekatnya ialah guru pada lembaga pendidikan tinggi. Kata dosen berasal dari bahasa Latin yaitu *doceo* yang berarti mengajari, menjelaskan, atau membuktikan. Dosen dimaknai pemimpin spiritual karena mengimplikasikan moralitas akhlak dan perilaku luhur dan sebagai teladan. Dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 pasal 1 disebutkan bahwa dosen ialah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat.¹³³

Menurut Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tersebut ada tiga tugas utama dosen yaitu tugas di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Ketiga bidang tugas tersebut yakni sebagai pendidik profesional dan ilmuwan sesuai dengan disiplin ilmu atau keahliannya.

¹³³ Undang-undang Republik Indonesia, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586 (Jakarta: 2006), h. 3.

Bidang tugas dosen tersebut dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, tugas dosen di bidang pendidikan, berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran, bimbingan dan latihan keterampilan. Tugas dosen dalam pelaksanaan pendidikan dapat mencakup:

1. Melaksanakan tugas mengajar menggunakan perencanaan bahan, persiapan kuliah, hadir sesuai jadwal, memberikan syarat perkuliahan secara jelas, dan menilai secara obyektif.
2. Menyadari bahwa mahasiswa ialah individu yang harus dihargai dan memiliki hak-hak yang harus dilindungi.
3. Memberikan keteladanan pada mahasiswa dalam hal kemampuan akademik, intelektualitas, integritas pribadi dan etika profesi.
4. Menyadari bahwa dosen tidak dibenarkan menggunakan pengaruhnya di kelas untuk menyampaikan masalah/materi di luar kompetensi profesinya.

Selain itu dalam kaitannya dengan pengembangan profesi, tugas dosen dapat mencakup hal-hal berikut:

- a. Mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan yakni dengan membaca lektur baru (buku/jurnal), mengikuti seminar, diskusi, dan sejenisnya.
- b. Membantu kolega/lembaga dalam pengembangan kurikulum, kepanitiaan, dan kegiatan ilmiah lainnya.
- c. Memelihara citra baik akademik dan profesi dosen dengan membantu merekrut dosen baru yang berkualitas, dan memberikan rekomendasi obyektif untuk kenaikan jabatan.

Kedua, melaksanakan kegiatan penelitian. Kegiatan penelitian menurut Kepmen Pendidikan Nasional No. 36/D/O/2001 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penilaian Angka Kredit Jabatan Dosen dapat meliputi

membuat karya ilmiah, baik hasil pemikiran maupun penelitian dalam bentuk monograf, buku referensi; membuat artikel yang dimuat dalam majalah ilmiah, bulletin, jurnal, mass media atau makalah yang diseminarkan; menerjemahkan atau menyadur buku ilmiah, mengedit/menyunting karya ilmiah, membuat rancangan dan karya teknologi yang dipatenkan, dan membuat rancangan karya seni monumental/pertunjukkan. *Ketiga*, bidang pengabdian kepada masyarakat. Pengabdian pada masyarakat merupakan kegiatan yang menghubungkan hasil penelitian dan penguasaan disiplin ilmu dalam bidang pendidikan dengan peningkatan mutu pendidikan dan pengembangan penelitian, di samping untuk menunjang pembangunan di berbagai lapisan masyarakat. Dalam rangka pelaksanaan tugas dan kewajibannya, seorang dosen dituntut untuk memiliki sejumlah kompetensi atau kemampuan dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Menurut Moehariono (2009: 5): "kerangka dasar untuk menentukan kompetensi mengacu pada langkah-langkah yang disebut FAC, yaitu singkatan dari *function* kemudian *activities* atau *process*, baru kemudian *competency*".

Ketiga istilah di atas secara lebih fungsional dapat diuraikan sebagai berikut: *pertama*, perlu menentukan fungsi-fungsi khusus pada satu posisi (*function job*) terlebih dahulu. Misalnya ialah posisi dosen, fungsi penting pada posisi ini diantaranya sebagai seorang pendidik, pengajar, peneliti dan pengabdian masyarakat. Langkah *kedua*, mempelajari secara khusus bagaimanakah aktivitas dalam proses mengerjakan pekerjaan tersebut (*activities* atau *process*) dapat dilaksanakan. Pada posisi dosen fokus pada satu fungsi yakni pengajar, aktivitas proses terpenting sebagai pengajar antara lain melaksanakan proses perkuliahan dengan baik yang mencakup penyampaian materi, memahami dan menilai. Selanjutnya langkah

ketiga, menentukan kompetensi apa yang diperlukan (*competency*), pada posisi jabatan tersebut. Sebagai dosen kompetensi yang harus dimiliki antara lain dapat mengajarmahasiswa dengan tugasnya mencakup penyampaian materi, memahami dan menilai.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 28 ayat 3 bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pendidik (dosen) mencakup kompetensi pedagogik, kepribadian, professional, dan sosial.

Kompetensi pedagogik ialah ialah kemampuan untuk mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.

Kompetensi kepribadian ialah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Sedangkan kompetensi professional ialah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan.

Kompetensi Sosial ialah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, orang tua siswa dan masyarakat.

Dengan menguasai sejumlah kompetensi tersebut diharapkan akan terwujud dosen berkualitas. Istilah kualitas dapat diartikan sebagai paduan sifat/produk yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, baik langsung maupun tidak langsung (Tampubolon, 2001: 108).

Dapat ditarik sebuah benang merah bahwa profesionalitas dosen tidak sekadar ditandai dengan adanya program sertifikasi atau dosen bersangkutan

telah memiliki sertifikat sebagai tenaga profesional. Lebih dari pada itu tanda profesionalitas dosen berupa kemampuan, keterampilan dan kecerdikan ketika berada di lapangan. Sebab, pengalaman teoretis terkadang terjadi kesenjangan bila berada pada tataran empiris (antara *das sein* dan *das sollen*).

Seorang dosen profesional harus senantiasa menanamkan suatu sikap bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Sikap ini mendorong orang menjadi dinamis, kreatif, inovatif, terbuka dan kritis dalam mencari perbaikan dan peningkatan.

J. Manajemen Strategi

1. Pengertian

Menurut Nawawi,¹³⁴ pengertian manajemen strategi ada 4 (empat);

Pertama, Manajemen Strategi ialah “proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya”.

Kedua, Manajemen strategi ialah “usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuannya yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan”.

Ketiga, Manajemen Strategi ialah “arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi”. Sedangkan pengertian yang keempat, “manajemen strategi ialah perencanaan berskala besar (disebut Perencanaan Strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan

¹³⁴ Nawawi, Hadari. *Manajemen Strategik: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan* (Yogyakarta: UGM Pers, 2005), h. 45.

yang jauh (disebut VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (Perencanaan Operasional) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut Tujuan Strategi) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi”.

Pengertian yang cukup luas ini menunjukkan bahwa Manajemen Strategi merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak ke arah yang sama pula. Komponen pertama ialah Perencanaan Strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari Visi, Misi, Tujuan Strategi organisasi. Sedang komponen kedua ialah Perencanaan Operasional dengan unsur-unsurnya ialah Sasaran atau Tujuan Operasional.

Di samping itu inti dari pengertian Manajemen Strategi, dapat disimpulkan beberapa karakteristiknya sebagai berikut¹³⁵:

- a. Manajemen Strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen di lingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk Rencana Strategi (RENSTRA) yang dijabarkan menjadi Perencanaan Operasional (RENOP), yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk Program-program kerja.
- b. Rencana Strategi berorientasi pada jangkauan masa depan (25-30 tahun). Sedang Rencana Operasionalnya ditetapkan untuk setiap tahun atau setiap lima tahun.
- c. VISI, MISI, pemilihan strategi yang menghasilkan Strategi Utama (Induk) dan Tujuan Strategi Organisasi untuk jangka panjang, merupakan acuan dalam merumuskan RENSTRA, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan Manajemen Puncak

¹³⁵ *Ibid*, h. 45-46

secara tertulis semua acuan tersebut terdapat di dalamnya.

- d. RENSTRA dijabarkan menjadi RENOP yang antara lain berisi program-program operasional.
 - e. Penetapan RENSTRA dan RENOP harus melibatkan Manajemen Puncak (Pimpinan) karena sifatnya sangat mendasar dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi.
 - f. Pengimplementasian Strategi dalam program-program untuk mencapai sasarannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol. Berdasarkan karakteristik dan komponen Manajemen Strategi sebagai sistem, terlihat banyak faktor yang mempengaruhi tingkat intensitas dan formalitas pengimplementasiannya di lingkungan organisasi non profit (pendidikan). Beberapa faktor tersebut antara lain ialah ukuran besarnya organisasi, gaya manajemen dari pimpinan, kompleksitas lingkungan ideologi, sosial politik, sosial ekonomi, sosial budaya termasuk kependudukan, peraturan pemerintah dsb. sebagai tantangan eksternal.
2. Makna Manajemen Strategi

Keunggulan dan manfaat manajemen strategi bagi organisasi pendidikan pengimplementasiannya manajemen strategi melalui perumusan RENSTRA dan RENOP dengan menggunakan strategi tertentu dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, dan mewujudkan tugas pokok di lingkungan organisasi pendidikan harus diukur dan dinilai keunggulannya. Dari pengukuran tersebut dan seluruh proses pengimplementasiannya, maka diketahui manfaat Manajemen Strategi bagi organisasi. Keunggulan dan Manfaat Manajemen Strategi dalam organisasi pendidikan antara lain:

a. Keunggulan Implementasi Manajemen Strategi.

Keunggulan implementasi manajemen strategi dapat dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur sebagai berikut:

- 1) Profitabilitas, keunggulan ini menunjukkan bahwa seluruh pekerjaan diselenggarakan secara efektif dan efisien, dengan penggunaan anggaran yang hemat dan tepat, sehingga diperoleh profit berupa tidak terjadi pemborosan.
- 2) Produktivitas Tinggi, keunggulan ini menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan (kuantitatif) yang dapat diselesaikan cenderung meningkat. Kekeliruan atau kesalahan dalam bekerja semakin berkurang dan kualitas hasilnya semakin tinggi, serta yang terpenting proses dan hasil memberikan pelayanan umum (mahasiswa dan masyarakat) mampu memuaskan mereka.
- 3) Posisi Kompetitif, keunggulan ini terlihat pada eksistensi sekolah yang diterima, dihargai dan dibutuhkan masyarakat. Sifat kompetitif ini terletak pada produknya (kualitas lulusan) yang memuaskan masyarakat yang dilayani.
- 4) Keunggulan Teknologi, semua tugas pokok berlangsung dengan lancar dalam arti pelayanan umum dilaksanakan secara cepat, tepat waktu, sesuai kualitas berdasarkan tingkat keunikan dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan dengan tingkat rendah, karena mampu mengadaptasi perkembangan dan kemajuan teknologi.
- 5) Keunggulan SDM, di lingkungan organisasi pendidikan dikembangkan budaya organisasi yang menempatkan manusia sebagai faktor sentral, atau sumberdaya penentu keberhasilan organisasi. Oleh karena itu SDM yang dimiliki terus dikembangkan dan ditingkatkan pengetahuan, keterampilan,

keahlian dan sikapnya terhadap pekerjaannya sebagai pemberi pelayanan kepada siswa.

- 6) Iklim Kerja, tolok ukur ini menunjukkan bahwa hubungan kerja formal dan informal dikembangkan sebagai budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai kemanusiaan. Di dalam budaya organisasi pendidikan, setiap SDM sebagai individu dan anggota organisasi terwujud hubungan formal dan hubungan informal antar personil yang harmonis sesuai dengan posisi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing di dalam dan di luar jam kerja.
 - 7) Etika dan Tanggung Jawab Sosial, tolok ukur ini menunjukkan bahwa dalam bekerja terlaksana dan dikembangkan etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi, dengan selalu mendahulukan kepentingan masyarakat, bangsa dan negara di atas kepentingan pribadi, kelompok dan/atau organisasi.
- b. Manfaat Manajemen Strategi

Berdasarkan keunggulan yang dapat diwujudkan seperti telah diuraikan di atas, berarti dalam pengimplemantasian Manajemen Strategi di lingkungan organisasi pendidikan terdapat beberapa manfaat yang dapat memperkuat usaha mewujudkannya secara efektif dan efisien. Secara terinci manfaat manajemen strategi bagi organisasi non profit (pendidikan) ialah :

- 1) Organisasi pendidikan sebagai organisasi kerja menjadi dinamis, karena RENSTRA dan RENOP harus terus menerus disesuaikan dengan kondisi realistik organisasi (analisis internal) dan kondisi lingkungan (analisis eksternal) yang selalu berubah terutama karena pengaruh globalisasi.
- 2) Implementasi Manajemen strategi melalui realiasi RENSTRA dan RENOP berfungsi sebagai pengendali dalam mempergunakan semua sumber daya yang dimiliki secara terintegrasi dalam pelaksanaan fungsi-

- fungsi manajemen, agar berlangsung sebagai proses yang efektif dan efisien.
- 3) Manajemen Strategi diimplementasikan dengan memilih dan menetapkan strategi sebagai pendekatan yang logis, rasional dan sistematis, yang menjadi acuan untuk mempermudah perumusan dan pelaksanaan program kerja.
 - 4) Manajemen Strategi dapat berfungsi sebagai sarana dalam mengkomunikasikan gagasan, kreativitas, prakarsa, inovasi dan informasi baru serta cara merespon perubahan dan perkembangan lingkungan operasional, nasional dan global, pada semua pihak sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.
 - 5) Manajemen Strategi sebagai paradigma baru di lingkungan organisasi pendidikan, dapat mendorong perilaku proaktif semua pihak untuk ikut serta sesuai posisi, wewenang dan tanggungjawab masing-masing.
 - 6) Manajemen Strategi di dalam organisasi pendidikan menuntut semua yang terkait untuk ikut berpartisipasi, yang berdampak pada meningkatnya perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*), perasaan ikut bertanggungjawab (*sense of responsibility*), dan perasaan ikut berpartisipasi (*sense of participation*).¹³⁶

Berdasarkan uraian tentang keunggulan dan manfaat manajemen strategi di atas perlu dipahami bahwa pengimplementasiannya di lingkungan organisasi pendidikan bukanlah jaminan kesuksesan. Keberhasilan tergantung pada SDM atau pelaksanaannya bukan pada Manajemen Strategi sebagai sarana. SDM sebagai pelaksana harus terdiri dari personil yang profesional, memiliki wawasan yang luas dan yang terpenting ialah memiliki komitmen yang tinggi terhadap moral dan/atau etika untuk tidak menggunakan manajemen strategi demi kepentingan diri sendiri atau kelompok.

¹³⁶ Nawawi, *Manajemen*, h. 57-59

Sumber daya manusia dalam tiap perusahaan ialah unik, maka kegiatan dalam departemen SDM akan beragam antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

Menurut Sjafri¹³⁷ keragaman sumber daya manusia antara lain: 1) isu- isu yang menyangkut kompensasi dan manfaat; 2) pelayanan terhadap Pegawai; 3) kegiatan penguatan dan pemberian kesempatan pekerjaan yang sama; 4) program analisis pekerjaan; 5) testing prapekerjaan; 6) penelitian tentang aspek Pegawai.

Pola siklus manajemen strategi ialah sebagai berikut:

1. Siklus manajemen dimulai dengan analisis di mana situasi sekarang suatu sistem dan isu penting yang berkaitan dengan status dan fungsinya dianalisis.
2. Selanjutnya, temuan dan opsi remedial diformulasikan (dirumuskan) dan dinilai, dengan demikian memberikan orientasi kebijakan.
3. Ketika sistem dianalisis dan arah masa depan ditelusuri, seseorang dapat memulai dengan merencanakan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk membenarkan atau memperbaiki situasi. Suatu rencana dapat berkisar 6 sampai 10 tahun, 3 sampai 5 tahun atau 1 sampai 2 tahun.
4. Operasionalisasi (pelaksanaan) terdiri dari melakukan perbaikan yang diperlukan dan mengambil langkah-langkah institusi yang kondusif untuk implementasi rencana atau program dan sebelum memulai mendesain proyek pengembangan khusus atau program dan memobilisasi sumber yang diperlukan untuk mengimplementasikan rencana tindakan dan aktivitas. Perencanaan dan manajemen sangat terkait dengan pemberian *feedback*, yaitu monitoring, review dan evaluasi.

¹³⁷ Sjafri, Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), h. 75.

Dalam sektor pendidikan, operasi (pelaksanaan) manajemen yang terkait dengan "*upstream*", fungsi perencanaan meliputi analisis sistem, perumusan kebijakan dan perencanaan tindakan.

Untuk memudahkan pelaksanaan suatu manajemen dalam mencapai tujuan organisasi pendidikan, perlu sebuah perencanaan yang matang. Adapun tahap perencanaan strategis, yaitu :

1. Analisis Sektor

Analisis sektor ialah tahap pertama perencanaan pengembangan sektor. Review sektor, analisis situasi, diagnosis dan lain sebagainya kadang-kadang digunakan saling bergantian. Pada dasarnya, analisis sektor terkandung dalam pelaksanaan pengumpulan data dan analisis kritis tentang aspek-aspek yang berkaitan dengan (dan melingkupi) sektor pendidikan. Perencana dan manajer dengan cermat meneliti aspek internal dan eksternal sistem pendidikan. Dengan kata lain, mereka mereview bagaimana sistem berfungsi (dinamika internal) untuk memenuhi kebutuhan dan permintaan ekonomi masyarakat; meneliti berbagai kekuatan pendorong di belakang sistem pendidikan dan kondisi eksternal (lingkungan yang menjadi bagian dari pendidikan), misalnya situasi dan pengembangan makro ekonomi dan sosial demografi.

Kategori utama aspek-aspek yang harus dipertimbangkan ketika melakukan analisis sektor pendidikan (*education sector analysis/ESA*) dan/atau ketika memaparkan bagian diagnostik rencana pengembangan sektor pendidikan ialah sebagai berikut: 1) kerangka makro ekonomi dan sosial demografis; 2) akses dan partisipasi dalam pendidikan; 3) pemerataan; 4) kualitas dan relevansi pendidikan; 5) efisiensi eksternal; 6) biaya dan dana pendidikan (*cost and financing of education*); and 7) aspek manajerial dan institusional. Item (1), (3), (4), (5), (6) dan (7) dapat didokumenkan oleh sub

sektor (pra-sekolah, pendidikan dasar dan menengah, pendidikan teknik dan kejuruan, pendidikan tinggi, pendidikan non formal dan lain sebagainya).

2. Desain Kebijakan

Kebijakan sektor pendidikan menggambarkan komitmen publik pemerintah terhadap orientasi sektor ke depan. Suatu kebijakan yang dirumuskan dengan jelas mampu memainkan peran 'operasional' penting sebagai suatu referensi untuk tindakan. Dengan cara yang koheren/konsisten, kebijakan ini dapat membantu mengarahkan keputusan dan tindakan masa depan dalam pengembangan pendidikan, yang meliputi intervensi agen (lembaga) kerjasama internasional dan kerjasama bilateral. Penting bahwa kebijakan mengembangkan koordinasi dan keberhasilan program dan projek. Perumusan "kebijakan pendidikan yang baik" merupakan suatu langkah penting dalam mengembangkan munculnya dan implementasi efektif rencana tindakan, program dan projek.

Kebijakan ialah serangkaian goal dan purposes (tujuan-tujuan khusus). Seringkali kebijakan pendidikan didefinisikan menyangkut tiga dimensi berikut ini: akses (akses, partisipasi, yang meliputi isu gender dan kesamaan), kualitas (kualitas, efisiensi internal, relevansi dan efektivitas eksternal) dan manajemen (pengelolaan/governance, desentralisasi, manajemen sumber). Dimensi ini dapat dibahas sebagai suatu keseluruhan oleh komponen program atau sub sektor dan dengan indikator target melalui kisaran waktu (jangka menengah atau jangka panjang) dan dengan beberapa indikator kuantitatif. Seseorang tidak dapat mengatakan bahwa ada suatu cara lengkap mengungkapkan kebijakan secara tulis atau mendata aspek kebijakan yang berbeda-beda.

Daftar penunjuk (meskipun tidak cermat) disajikan di bawah sebagai cara untuk menentukan

spesifikasi beberapa bidang yang memerlukan definisi tentang kebijakan pendidikan dan strategi implementasi:

- a. Akses dan partisipasi dalam pendidikan
- b. Pemerataan dan pengurangan perbedaan menyangkut perbedaan gender, regional, desa/kota dan sosial.
- c. Kualitas dan relevansi pendidikan di tingkat yang berbeda-beda (pendidikan dasar, pendidikan umum menengah, pendidikan teknik dan profesi, pendidikan tinggi, pendidikan usia dewasa, dan lain sebagainya).
- d. Tempat bahwa sektor swasta dan kelompok lokal memiliki kedudukan di organisasi pendidikan.
- e. Peraturan siswa berlaku di antara 1) pendidikan formal dan non formal; 2) pendidikan publik dan swasta; 3) pendidikan umum menengah, teknik dan profesi; 4) pendidikan tinggi jangka pendek dan lama; 5) pendidikan dasar dan menengah, pendidikan menengah dan tinggi, dan lain sebagainya).
- f. Aspek-aspek institusi seperti *governance* (penguasaan), manajemen dan perencanaan, yang meliputi keseimbangan desentralisasi, dekonsentrasi dan sentralisasi.
- g. Partner dan komunikasi antara aktor dan partner, tingkat dan jenis partisipasi dan komunikasi.
- h. *Cost control in recurrent and capital expenditure*.
- i. Kebijakan dan strategi untuk memobilisasi sumber yang berhubungan desentralisasi, pengembangan sektor swasta dan pengembangan partner.¹³⁸

Penekanan khusus semestinya ditujukan pada perumusan tujuan-tujuan yang diukur misalnya pendaftaran masuk, admisi (pengakuan hak masuk) dan *flow rate*, rasio siswa/guru, angka supervisi, pemanfaatan ruang dan *share of eeducation* menurut anggaran nasional. Untuk mencapai tujuan ini, teknik dan model simulasi

¹³⁸ *Ibid*, h. 89

secara berhasil telah diterapkan untuk mendefinisikan kebijakan-kebijakan yang kemudian dapat diukur untuk konsultasi dan negosiasi *trade-offs* antara stakeholders dan partner pengembangan menyangkut isu yang terkait dengan tujuan pendaftaran masuk, penyusunan penentuan perbedaan tingkat pendidikan dan kontribusi keuangan publik swasta, eksternal.

3. Perencanaan Tindakan

Kebijakan nasional seharusnya menentukan kerangka untuk implementasinya dengan menetapkan tujuan dan prioritas utama serta strategi untuk mencapai tujuan dan prioritas tersebut. Kebijakan semestinya dapat dipercaya: sumber daya manusia dan sumber keuangan tersedia untuk menerapkan kebijakan. Tindakan perencanaan merupakan persiapan implementasi. Rencana tindakan bertujuan untuk menerjemahkan arah kebijakan ke dalam istilah-istilah operasional yang akan diimplementasikan oleh otoritas pendidikan pada masa mendatang. Sejauh mana tujuan dan strategi yang berkaitan dengan kebijakan pendidikan, rencana tindakan merupakan suatu alat untuk “mengklarifikasi” pelaksanaan program aktivitas yang diperlukan, penentuan waktu, penjelasan sumber yang diperlukan, distribusi tanggung jawab institusi dan administratif, persiapan anggaran dan lain sebagainya. Penting untuk berkonsultasi dan bernegosiasi dengan berbagai partner pengembangan di seluruh tahap perencanaan tindakan seandainya negara harus memobilisasi dukungannya terhadap implementasi rencana. Perlu membedakan antara program tindakan/rencana dan program investasi yang seringkali berhubungan dengan infrastruktur dan peralatan untuk melaksanakan rencana tindakan dan *recurrent expenditure* yang ditimbulkan oleh investasi ini. Lama program tindakan secara umum berlangsung selama lima tahun. Salah satu kriteria rencana tindakan (agar rencana di

namakan rencana tindakan) mencakup pernyataan tindakan dan daftar aktivitas untuk menentukan secara lebih jauh dan memprioritaskan tindakan, aktivitas, dan sumber yang diperlukan dengan cara yang logis/konsisten. Tindakan dan proyeksi sumber ini seharusnya ditentukan dengan kerangka makro ekonomi dengan menggunakan alat-alat teknis sebagai model simulasi.

Secara umum, dokumen kerangka kebijakan menyangkut keseluruhan sektor pendidikan. Rencana tindakan, yang terkait dengan kerangka kebijakan ini, seharusnya juga menyangkut sektor luas. Kadang-kadang, pernyataan kebijakan menyangkut sub sektor khusus (pendidikan menengah, teknik dan profesi) atau *cross-cutting theme* (perbaikan kualitas pendidikan); pernyataan kebijakan ini berada dalam kerangka sektor luas dan menyeluruh.

Perbedaan metodologi dan teknik perencanaan tindakan telah dirancang dan diterapkan oleh banyak negara dan lembaga. Di antara metodologi dan teknik tersebut ialah dua instrumen muncul sebagai alat referensi untuk mengembangkan rencana tindakan dalam sektor pendidikan: Pendekatan Kerangka Logis dan model simulasi. Kenyataannya, dua instrumen ini dan pendekatan lain diterapkan, tidak secara terpisah tetapi saling melengkapi, yang menghasilkan persiapan rencana tindakan yang dapat dipercaya dan logis/konsisten untuk pengembangan pendidikan.

Perencanaan untuk Monitoring dan Evaluasi. Semua bertanggung jawab atas semua yang lakukan. bertanggung jawab atas penggunaan sumber yang disediakan pada bertanggung jawab pada berbagai masyarakat, tetapi yang paling penting pada masyarakat dan komunitas yang layani, meskipun juga bertanggung jawab pada orang-orang yang menyediakan sumber. Membutuhkan suatu sistem yang reflektif dan

analitik, yang meneliti perfromansi (penampilan) baik atas dasar penampilan setiap hari, setiap bulan sehingga dapat merubah arah dan memperbaiki apa yang akan dilakukan, maupun atas dasar penampilan 'kadang-kadang', barangkali setiap tahun atau setiap tiga tahun, ketika meneliti efektivitas dan perubahan yang terjadi sehingga mampu membangun pelajaran dari pengalaman yang demikian ini pada masa depan.

Untuk merespon kebutuhan atas akuntabilitas dan feedback ini, tiga pertanyaan utama harus dijawab ketika mempersiapkan rencana atau program pengembangan pendidikan:

- a) Apa yang dapat memungkinkan menilai dan mengukur apakah suatu tujuan atau hasil yang diharapkan dapat dicapai dan aktivitas dilakukan?
- b) Bagaimana menilai 'prestasi' suatu aktivitas, output atau tujuan ?
- c) Tingkat hasil yang bagaiman yang akan nilai?

Menurut istilah umum, monitoring dan evaluasi mencakup pengukuran status suatu tujuan atau aktivitas atas "suatu target yang diharapkan" yang memungkinkan adanya penilaian dan komparasi. Target ini merupakan suatu indikator. Hal ini secara tak langsung menyatakan bahwa pada tahap perencanaan seseorang harus menentukan beberapa indikator yang dapat memungkinkan pengukuran apakah dan bagaimana suatu output atau aktivitas dikomparasikan dengan target awal.

Pertanyaan lain menyangkut bagaimana cara menilai status dari setiap tingkat program (aktivitas, output, purpose dan goal). Barangkali atasan anda menginginkan anda untuk memproduksi hasil, tak masalah bagaimana anda mencapainya. Akan tetapi, anda harus memperhatikan penggunaan alat yang diberikan untuk mencapai hasil seperti yang diharapkan

oleh atasan anda. Hal ini dapat dilakukan dengan monitoring reguler atas prestasi aktivitas anda. Di sisi lain, anda mungkin perlu pandangan eksternal dan objektif untuk menilai dampak aktivitsa anda dalam mencapai tujuan program anda, yang dapat dilakukan melalui jenis penilaian yang lebih fromal, evaluasi.

Sangat penting merencanakan M&E dari awal: misalnya, ketika melakukan satu rencana strategi atau merencanakan suatu program atau proyek. Suatu sistem diperlukan yang akan membantu menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

- a) Relevansi: apakah organisasi atau proyek membahas kebutuhan yang telaah diidentifikasi ?
- b) Efisiensi: apakah akan menggunakan sumber-sumber yang ada dengan bijaksana dan baik ?
- c) Efektivitas: apakah output yang diinginkan akan dicapai ? Apakah organisasi atau proyek akan memberikan hasil ?
- d) Dampak: apakah tujuan-tujuan yang lebih luas telah dicapai? Perubahan-perubahan apa yang telah terjadi yang ditujukan pada individu dan/atau komunitas ?
- e) Sustainability (keberlanjutan): Apakah dampak akan dapat bertahan? Apakah beberapa struktur dan proses yang begitu kuat akan dipertahankan ?

Perlu diperhatikan bahwa indikator-indikator yang dapat dipercaya/diandalkan tidak dapat disusun tanpa informasi yang dapat dipercaya. Tanpa produksi/hasil statistik yang dapat diandalkan, kualitas monitoring dan evaluasi akan dipertanyakan pada tahap implementasi rencana. Dengan kata lain, seseorang harus memulai dengan menentukan sistem informasi yang dapat dipercaya untuk menjamin kualitas monitoring dan evaluasi.

Klasifikasi Evaluasi Tergantung pada sifat suatu program dan tujuan evaluasi, ada perbedaan klasifikasi

evaluasi. Klasifikasi pertama dilakukan bergantung pada siapa yang sedang melakukan evaluasi:

- a) internal (ketika evaluasi menyangkut suatu program yang diimplementasikan secara menyeluruh di suatu institusi dilakukan oleh orang-orang di institusi yang sama seperti orang-orang yang menangani program, kadang-kadang bekerjasama dengan bantuan dari evaluator eksternal.
- b) evaluasi diri (merupakan suatu bentuk evaluasi internal yang dilakukan oleh orang-orang yang mengimplementasikan program; atau
- c) eksternal (ketika evaluasi menyangkut program yang implementasinya melibatkan orang-orang dari luar institusi, seringkali dilakukan oleh evaluator yang lepas dari institusi), Klasifikasi kedua dilakukan bergantung pada peneapan evaluasi. Evaluasi yang demikian ini dapat berupa:
- d) formatif (sebab tujuan utamanya secara umum ialah mengkoreksi subjek (*course*) suatu program dan hasilnya biasanya ditujukan pada orang-orang yang akan mengimplementasikannya.

Kadang-kadang evaluasi dinamakan evaluasi jangka menengah karena evaluasi ini dilakukan ketika program sedang diimplementasikan).

- a) sumatif (karena evaluasi menghasilkan kesimpulan tentang nilai program sehingga pelajaran dapat dipelajari untuk masa depan. Evaluasi ini dinamakan evaluasi akhir program.
- b) *ex-post* (karena evaluasi dilakukan pada suatu waktu setelah selesai program untuk menarik simpulan tentang dampak dan keberlangsungan program. Evaluasi ini merupakan suatu jenis lain evaluasi sumatif.

Tiga tipe evaluasi berikut membentuk kalsifikasi ketiga yang secara luas diterapkan dalam evaluasi program. Akan tetapi, suatu fleksibilitas dapat terjadi ketika melakukan jenis evaluasi seperti yang dipaparkan di bawah yang dikombinasikan dengan jenis evaluasi di atas. Ketiga jenis evaluasi ini ialah monitoring, review dan evaluasi.

Monitoring: Monitoring pada dasarnya bukan merupakan suatu evaluasi melainkan merupakan suatu proses di mana kemajuan aktivitas secara reguler dan berkelanjutan diobservasi dan dianalisis untuk meyakinkan bahwa hasil seperti yang diharapkan dicapai. Monitoring ini dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis informasi secara reguler untuk meneliti pelaksanaan program.

Monitoring biasanya dilakukan secara internal oleh orang-orang yang bertanggung jawab atas pelaksanaan aktivitas (manajer program) untuk menilai:

- a) apakah dan bagaimana input (sumber) sedang digunakan
- b) apakah dan bagaimana aktivitas yang direncanakan dengan baik dilakukan dan atau diselesaikan
- c) apakah aoutput akan diproduksi seperti yang telah direncanakan.

Monitoring berfokus pada efisiensi, yaitu penggunaan sumber. Sumber data dan informasi utama untuk monitoring ialah: *financial accounts* (laporan keuangan) dan juga dokumen internal seperti laporan visi dan misi, laporan bulanan/enam bulan, (semester) rekaman pelatihan, laporan pertemuan secara terinci dan lain sebagainya.

Review merupakan suatu tugas yang biasanya dilakukan oleh orang-orang yang bertanggung jawab atas aktivitas-aktivitas, tetapi review merupakan suatu bentuk monitoring yang lebih substansial, yang kurang

sering dilakukan, misalnya setiap tahun atau pada akhir fase. Seringkali review ini dinamakan review jangka menengah, hasilnya dimaksudkan pada orang yang sedang mengimplementasikan dan yang menyediakan dana.

Evaluasi di banyak organisasi merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk mencakup review. Organisasi lainnya menggunakan istilah tersebut dengan pengertian yang lebih terbatas untuk meneliti output program secara menyeluruh, bagaimana evaluasi memberikan kontribusi pada purposes dan goals program. Evaluasi biasanya dilakukan baik oleh orang dalam (orang-orang dalam institusi yang sama seperti manajer program) maupun orang luar (*evaluator eksternal*) untuk membantu pengambil keputusan dan stakeholders lain dalam mempelajari pelajaran dan menrapkannya pada program selanjutnya. Secara khusus, evaluasi berfokus pada dampak dan keberlanjutan/kesinambungan. Evaluasi dapat terjadi:

- a) pada akhir fase proyek atau setelah selesai proyek (evaluasi akhir atau sumatif) untuk menilai dampak terdekat; dan/atau
- b) 'melebihi' akhir proyek (*evaluasi ex-post*) untuk menilai dampak jangka panjang proyek dan keberlanjutannya.

Sumber data dan informasi utama untuk evaluasi baik bersifat internal maupun eksternal. Sumber ini dapat berupa laporan status tahunan, laporan review, konsultan, statistik nasional dan internasional serta laporan penilaian dampak. Hal ini dilakukan agar mendapat *feedback* dari apa yang sudah dilakukan baik pertengahan maupun akhir proyek.

K. Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam

1. Pandangan Islam tentang Manusia

Manusia merupakan makhluk yang memiliki kemampuan istimewa dan menempati kedudukan tertinggi di antara makhluk lainnya, yakni menjadi khalifah (wakil) Tuhan di muka bumi (Q.S. Albaqarah: 30).

Terjemahannya:

"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi" mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui"¹³⁹

Ayat di atas dipertegas dengan ayat lainnya dalam Surat Al an'âm ayat

Terjemahannya:

"Dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya ia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang"¹⁴⁰

Islam menghendaki manusia berada pada tatanan yang tinggi dan luhur. Oleh karena itu manusia dikaruniai akal, perasaan, dan tubuh yang sempurna. Islam, melalui ayat-ayat Alquran telah mengisyaratkan tentang

¹³⁹ Mujamma' Khadim al-Haramain as-Syarfain al Malik Fahd li Thiba' al Mush-haf asy-Syarif, *Alquran dan Terjemahannya*, (Madinah Munawwarah: P.O. Box, 3561, 1971), h. 13.

¹⁴⁰ Asy-Syarif, *Alquran*, h. 217.

kesempurnaan diri manusia, seperti antara lain disebutkan dalam surat Attîn ayat 4:

Terjemahannya:

*“Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya”.*¹⁴¹

Kesempurnaan demikian dimaksudkan agar manusia menjadi individu yang dapat mengembangkan diri dan menjadi anggota masyarakat yang berdaya guna sehingga dapat mengembangkan seluruh potensi sumber daya yang dimilikinya.

2. Potensi Dasar Manusia

Para filosof tidak pernah sependapat tentang potensi apa yang perlu dikembangkan oleh manusia. Melalui pendekatan historis, Langgulong menjelaskan bahwa di Yunani Kuno satu-satunya potensi manusia yang harus dikembangkan di kerajaan Sparta ialah potensi jasmaninya, tetapi sebaliknya di kerajaan Athena yang dipentingkan ialah kecerdasan otaknya.

Beberapa ahli filsafat pendidikan Islam telah mencoba mengklasifikasi-kani potensi manusia, diantaranya yaitu menurut KH. A. Azhar Basyir, bila manusia ditinjau dari substansinya, maka manusia terdiri dari potensi materi yang berasal dari bumi dan potensi ruh berasal dari Tuhan.

Pendapat senada juga dikemukakan oleh Syahminan Zaini yang menyatakan bahwa unsur pembentuk manusia terdiri dari tanah dan potensi rohani dari Allah.¹⁴² Dalam redaksi lain, Muhaimin dan Abdul Mujib berpendapat bahwa pada hakekatnya manusia terdiri dari komponen jasad (jasmani) dan komponen jiwa (rohani), menurut mereka komponen jasmani berasal dari tanah dan komponen rohani ditiupkan oleh Allah.¹⁴³ Demikian pula

¹⁴¹ asy-Syarif, *Alquran*, h. 1076.

¹⁴² Zaini, Syahminan. *Penyakit Rohani Pengobatannya*, (Jakarta: Kalam Mulia, 1996), Cet. III, h. 6.

¹⁴³ Muhaimin dan Mujib, Abdul. *Pemikiran Pendidikan Islam*;

kesimpulan yang diambil Abuddin Nata berdasarkan pendapat para ahli filsafat pendidikan, bahwa secara umum manusia memiliki dua potensi, yaitu potensi jasmani dan potensi rohani.¹⁴⁴

Dari pendapat yang dikemukakan di atas, ternyata potensi manusia dapat diklasifikasikan kepada potensi jasmani dan potensi rohani. Berbeda dengan klasifikasi yang dikemukakan di atas, sebagaimana pendapat Barmawie Umary yang menyatakan bahwa potensi rohani manusia itu terdiri dari empat unsur pokok, yaitu roh, qalb, nafs, dan akal. Pembagian Barmawie Umary ini sedikit berbeda dengan klasifikasi potensi rohani yang dikemukakan oleh Muhaimin dan Abdul Mujib. Menurut keduanya potensi rohani manusia itu dibagi tiga yaitu, potensi fitrah, qalb, dan akal.

Berikut ini penulis akan menjelaskan satu persatu tentang klasifikasi potensi manusia tersebut yaitu:

a. Potensi Jasmani

Secara jasmaniah (fisik), manusia ialah makhluk yang paling potensial untuk dikembangkan dibandingkan dengan makhluk lainnya. Manusia dianugerahi rupa dan bentuk fisik yang bagus serta memiliki kelengkapan anggota tubuh untuk membantu dan mempermudah aktivitasnya. Proses penciptaan manusia mulai dalam bentuk *nutfah* (air mani), kemudian *'alaqah* (segumpal darah), *mudghah* (segumpal daging), *izam* (tulang belakang) dan *lahm* yang membungkus *'izam* atau membentuk rangka yang menggambarkan bentuk manusia, merupakan kesempurnaan manusia secara fisik.

Kajian Filosofis dan Kerangka Dasar Operasionalisasinya, (Bandung: Tri Genda Karya, 1993), Cet. I, h. 10-11.

¹⁴⁴ Nata, Abuddin. *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1997), Cet. I, h. 35.

Untuk mengetahui potensi jasmani, Abuddin Nata memperkenalkan kata kunci yang diambil dari Alquran, yaitu *al-basyar*. Menurutnya, kata *basyar* dipakai untuk menyebut semua makhluk. *Basyar* merupakan bentuk jamak dari akar kata *basyarah* yang artinya permukaan kulit kepala, wajah dan tubuh yang menjadi tempat tumbuhnya rambut. Oleh karena itu kata *mubasyarah* diartikan musalamah yang artinya persentuhan antara kulit laki-laki dan kulit perempuan. Disamping itu kata *mubasyarah* diartikan sebagai *al-liwath* atau *al-jima* yang artinya persetubuhan.¹⁴⁵

Manusia dalam pengertian *basyar* ialah manusia yang seperti tampak pada lahiriahnya, mempunyai bangunan tubuh yang sama, makan dan minum dari bahan yang sama yang ada di alam ini, dan oleh pertumbuhan usianya, kondisi tubuhnya akan menurun menjadi tua dan akhirnya ajalnya akan menjemputnya.¹⁴⁶

Daradjat memberikan penjelasan lebih rinci tentang aktifitas lahiriah manusia sebagai kebutuhan pertama atau disebut juga kebutuhan primer. Kebutuhan seperti makan, minum, seks dan sebagainya tidak dipelajari manusia, melainkan sudah menjadi fitrahnya sejak lahir. Jika kebutuhan-kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, akan hilanglah keseimbangan fisiknya. Dalam kebutuhan fisik jasmaniah ini, manusia tidak banyak berbeda dari makhluk hidup lainnya. Perbedaannya hanya terletak pada cara memenuhi kebutuhan itu.¹⁴⁷ Ketika keseimbangan fisiknya tidak terjaga, maka tubuh manusia akan sakit, sementara dalam ilmu kesehatan menjaga seluruh anggota tubuh agar berfungsi secara

¹⁴⁵ Abuddin Nata, *Filsafat ...*, h. 30.

¹⁴⁶ Nata, Abuddin, *Akhlak Tasawuf*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1996), Cet. I, h. 260.

¹⁴⁷ Daradjat, Zakiah. *Pendidikan Islam dalam Keluarga dan Sekolah*, (Jakarta: Ruhama, 1995), Cet. II, hlm. 19-20.

optimal memerlukan gizi, berbagai vitamin, udara dan kondisi lingkungan bersih. Dari penjelasan di atas, penulis menyimpulkan bahwa potensi jasmani yang ada pada manusia merupakan segala daya manusia yang berhubungan dengan aktifitas fisik sekaligus kebutuhan lahiriahnya, karena manusia secara fisik akan tumbuh optimal bila semua anggota tubuh yang dikaruniakan oleh Allah swt. berfungsi secara baik. Keterkaitan itu membawa implikasi bahwa setiap manusia harus mampu mengembangkan daya-daya yang berhubungan dengan eksistensi jasmaniahnya.

b. Potensi Rohani

Manusia merupakan makhluk yang istimewa dibanding makhluk lainnya, karena disamping memiliki dimensi fisik yang sempurna, ia juga memiliki dimensi roh ini dengan segala potensinya. Jika potensi jasmani diketahui dari kata *basyar*, maka untuk mengetahui potensi ruhani dapat dilihat dari kata *al-insan*. Kata *insan* mempunyai tiga asal kata. Pertama, berasal dari kata *anasa* yang memiliki arti melihat, mengetahui dan minta izin. Yang kedua berasal dari kata *nasiya* yang berarti lupa. Yang ketiga berasal dari kata *al-uns* yang artinya jinak.

Sedangkan Quraish Shihab menganalisis kata *insan* hanya terambil dari kata *uns* yang berarti jinak dan harmonis. Menurutnya, pendapat di atas, jika dipandang dari sudut pandang Alquran lebih tepat dari yang mengatakan bahwa kata *insan* diambil dari kata *nasiya* (lupa) atau dari kata *nasa-yanusu* (berguncang). Kata *insan* juga digunakan Alquran untuk menunjuk kepada manusia dengan seluruh totalitasnya, yaitu jiwa dan raga.

Manusia sebagai makhluk psikis (*al-insan*) memiliki potensi seperti *fitrah*, *qalb*, *nafs*, dan *akal*. Karena potensi itulah manusia menjadi makhluk yang tinggi martabatnya.

Dengan demikian potensi ruhani manusia terdiri dari unsur pokok, yaitu:

- 1) Fitrah. Dari segi bahasa fitrah diambil dari kata al-fathr yang berarti belahan dan dari makna ini lahir makna-makna lainnya antara lain penciptaan atau kejadian. Fitrah manusia ialah kejadiannya sejak semula atau bawaan sejak lahirnya.¹⁴⁸ Sedangkan Muhaimin dan Mujib memberikan penjelasan rinci tentang arti fitrah dalam diri manusia yaitu: 1) Fitrah berarti suci (*thurr*), yang berarti kesucian dalam jasmani dan rohani; 2) Fitrah berarti mengakui keesaan Allah swt (*tauhid*); 3) Fitrah berarti potensi dasar manusia sebagai alat untuk mengabdikan dan *ma'rifatullah*; 4) Fitrah berarti tabiat alami yang dimiliki manusia (*human nature*).¹⁴⁹

Dalam pemahaman potensi fitrah ini al-Ghazali meneliti keistimewaan potensi fitrah yang dimiliki manusia, sebagai berikut: a) Beriman kepada Allah; b) Kemampuan dan kesediaan untuk menerima kebaikan dan keturunan atau dasar kemampuan untuk menerima pendidikan dan pembelajaran; c) Dorongan ingin tahu untuk mencari hakekat kebenaran yang berwujud daya berfikir; d) Dorongan biologis berupa *syahwat* (*sensual pleasure*), *ghadhab*, dan tabiat (*insting*).

Dari uraian di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa fitrah merupakan potensi dasar yang dimiliki manusia sejak ia dilahirkan berupa kecenderungan kepada tauhid serta kesucian jasmani dan rohaninya, dan dalam Islam diakui bahwa lingkungan berpengaruh dalam perkembangan fitrah menuju kesempurnaan dan kebenaran. Oleh karena itu, potensi yang dimiliki manusia harus dikembangkan dan dilestarikan.

¹⁴⁸ M. Quraish Shihab, *Wawasan...*, h. 65.

¹⁴⁹ Barmawie Umary, *Materi...*, h. 21.

2) Roh

Roh merupakan kekuatan yang dapat membebaskan diri dari batas-batas materi. Kekuatan jasmani terikat dengan wujud materi dan inderanya, sedangkan kekuatan roh tak satupun materi yang dapat mengikatnya. Ia mempunyai hukum sesuai dengan penciptaan Allah padanya, yakni berhubungan dengan kelanggengan wujud azali.¹⁵⁰ Oleh karena itu al-Kindi mengidentifikasi roh sebagai sesuatu yang tidak tersusun, simpel, dan sederhana tetapi mempunyai arti yang penting sempurna dan mulia. Substansi berasal dari substansi Tuhan, hubungannya dengan Tuhan sama dengan hubungannya dengan cahaya dan matahari.¹⁵¹

Al-Ghazali membagi pengertian roh kepada dua, yaitu: 1) Roh yang bersifat jasmani. Roh yang merupakan bagian dari jasmani manusia, yaitu zat yang amat halus bersumber dari ruangan hati (jantung) yang menjadi pusat semua urat (pembuluh darah), mampu menjadikan manusia hidup dan bergerak serta merasakan berbagai rasa. Roh dapat diumpamakan sebagai lampu yang mampu menerangi setiap sudut organ, sering disebut sebagai *nafs* (jiwa). 2) Roh yang bersifat rohani.

Roh merupakan bagian dari rohani manusia mempunyai ciri halus dan ghaib, dengan roh manusia mengenal Tuhannya, dan mampu mencapai berbagai ilmu.

Disamping itu roh dapat menyebabkan manusia berperikemanusiaan, berakhlak baik dan berbeda dengan binatang.¹⁵²

¹⁵⁰ Muhaimin dan Mujib, *Pemikiran*, h. 13-19.

¹⁵¹ Ali Abdul Halim, Mahmud, *Islam dan Pembinaan Kepribadian*, (Jakarta: Akademika Pressindo, 1995), Cet I, h. 51.

¹⁵² Nasution, Harun. *Falsafah dan Mistisisme dalam Islam*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1995), Cet. 1X, h. 17.

Dari uraian di atas, penulis berpendapat walaupun roh memiliki karakteristik yang halus, abstrak, rahasia dan ghaib, tetapi roh dapat diidentifikasi melalui sifatnya. Roh yang bersifat jasmani merupakan zat yang menentukan hidup dan matinya manusia, sementara roh yang bersifat rohani merupakan substansi manusia yang berasal dari substansi Tuhan, sehingga memiliki potensi untuk berhubungan dengan tuhan atau mengenal Tuhannya.

3) Qalb

Hati dalam bahasa Arabnya disebut *qalb*. Menurut ilmu biologi, *qalb* itu segumpal darah yang terletak di dalam rongga dada, agak ke sebelah kiri, warnanya agak kecoklatan dan berbentuk segitiga. Tetapi yang dimaksud di sini bukanlah hati yang berupa segumpal darah dan bersifat materi itu, melainkan hati yang bersifat immateri. Tentang hati yang bersifat immateri ini, al-Ghazali dalam kitabnya *Ihya Ulumuddin* mengidentifikasikan *qalb* menjadi rahasia setiap manusia dan merupakan anugerah Allah yang paling mulia. *Qalb* mempunyai nama-nama lain yang disesuaikan dengan aktivitasnya, ia dapat dikatakan sebagai *dhomir* karena sifatnya yang tersembunyi, *fuad* karena sebagai tumpuan tanggung jawab manusia, *kabid* karena berbentuk benda, *luthfu* karena sebagai sumber perasaan halus, karena *qalb* suka berubah-ubah kehendaknya serta *sirr* karena bertempat pada yang rahasia dan sebagai muara bagi rahasia manusia.¹⁵³

Dengan demikian, potensi yang dimiliki *qalb* tergantung kepada karakteristik *qalb* itu sendiri yang berubah-ubah, sehingga dalam penjelasan selanjutnya tentang potensi *qalb* ini, Mubarak menguraikan kandungan *qalb* yang memperkuat potensi-potensi

¹⁵³ Muhaimin dan Mujib, *Pemikiran*, h. 40-41, 145.

itu. Dia menyebutkan berbagai kondisi *qalb* yang berubah-ubah, yaitu penyakit, perasaan takut, getaran, kedamaian, keberanian, cinta dan kasih sayang, kebaikan, iman, kedenggian, kufur, kesesatan, penyesalan, panas hati, keraguan, kemunafikan, dan kesombongan.

4) Nafs

Dalam konteks rohani manusia, yang dimaksud dengan nafs ialah kondisi kejiwaan setiap manusia yang memiliki potensi berupa kemampuan menggerakkan perbuatan yang baik maupun yang buruk. Al-Ghazali membagi nafs kepada tiga tingkatan, yaitu:

a) *Nafs* tingkatan utama, meliputi:

- (1) *Nafs Mardliyah*, yaitu *nafs* yang cenderung melaksanakan petunjuk, guna memperoleh ridho illahi
- (2) *Nafs Rodliyah*, yaitu *nafs* yang cenderung kepada sifat ikhlas tanpa pamrih atas aktivitas yang dilakukannya.
- (3) *Nafs Muthmainnah*, yaitu *nafs* yang cenderung kepada keharmonisan dan ketenangan.
- (4) *Nafs Kamilah*, yaitu *nafs* yang mengarah kepada pada tingkat kesempurnaan.
- (5) *Nafs Mulhamah*, yaitu *nafs* yang memiliki keutamaan dalam bertindak dan menjauhi perbuatan dengki, rakus dan iri hati.
- (6) *Nafs Amarah*, yaitu *nafs* yang mencerminkan sifat-sifat *hayawaniyah* dan *bahamiyah* (kehewan dan kebinatangan).

Dalam ensiklopedi Indonesia, ditampilkan pula ketujuh konsep sebagaimana pendapat Al-Ghazali di atas dengan menggunakan tiga kelompok. Kelompok

pertama ialah *nafs amarah* yang memiliki ciri-ciri dorongan rendah yang bersifat jasmaniah seperti loba, tamak serta cenderung menyakiti hati orang lain. Kelompok kedua ialah *nafs lawwamah* yang memiliki ciri-ciri sudah menerima nilai-nilai kebaikan tetapi masih cenderung kepada dosa, walaupun akhirnya menyesalinya. Kelompok ketiga ialah *nafs-nafs* yang berciri baik dan luhur, yaitu: *mardliyah*, *kamilah*, *mulhamah*, *muthmainnah*, dan *radliyah*, yang cenderung kepada sifat-sifat keutamaan, kesempurnaan, kerelaan, penyerahan kepada tuhan dan mencapai ketenangan jiwa. Walaupun dalam Alquran hanya ada tiga macam *nafs* yang disebutkan jelas jenisnya;

Pertama, nafs amarah (Q.S. Yusuf: 53);

Terjemahannya;

“Dan aku tidak membebaskan diriku (dari kesalahan), karena sesungguhnya nafsu itu selalu menyuruh kepada kejahatan, kecuali nafsu yang diberi rahmat oleh Tuhanku. Sesungguhnya Tuhanku Maha Pengampun lagi Maha Penyanyang”.

Kedua, nafs lawwamah (Q.S. Alqiyamah: 2);

Terjemahannya;

“Dan aku bersumpah dengan jiwa yang amat menyesali (dirinya sendiri)”.

Ketiga, nafs muthmainnah (Q.S. Alfajr: 27).¹⁵⁴

Terjemahannya;

“Hai jiwa yang tenang”.

Dari uraian di atas, penulis mengambil kesimpulan bahwa *nafs* ialah kondisi kejiwaan setiap manusia yang telah diilhamkan Allah kepadanya

¹⁵⁴ Rahardjo, M. Dawam., et.al, *Ensiklopedi Alquran*, (Jakarta: Paramadina, 1996), Cet.I, h. 264-265.

kebaikan dan keburukan, sehingga *nafs* memiliki potensi berupa kemampuan untuk menggerakkan perbuatan yang baik dan buruk. Potensi *nafs* tersebut ditentukan dari kualitas *nafs* itu sendiri, jika kualitas *nafs* itu baik, maka *nafs* memiliki potensi untuk menggerakkan perbuatan baik, sedangkan jika kualitas *nafs* itu buruk, maka *nafs* memiliki potensi untuk menggerakkan perbuatan buruk.

5) Akal

Manusia dibedakan dengan makhluk lainnya karena manusia dikarunia akal dan kehendak-kehendak (*iradah*). Akal dimaksud ialah berupa potensi, bukan anatomi. Akal memungkinkan manusia untuk membedakan antara yang benar dan yang salah, mengerjakan yang baik dan menghindari yang buruk¹⁵⁵ Dengan akal manusia dapat memahami, berpikir, belajar, merencanakan berbagai kegiatan besar, dan memecahkan berbagai masalah sehingga akal merupakan daya amat dahsyat dikaruniakan Allah kepada manusia.

Menurut Marimba, akal bermanfaat dalam bidang-bidang berikut ini:

- a) Pengumpulan ilmu pengetahuan
- b) Memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi manusia
- c) Mencari jalan yang lebih efisien untuk memenuhi maksud tersebut.

Tetapi pada keadaan yang lain, sebaliknya akal dapat pula berpotensi untuk:

- a) Mencari jalan-jalan ke arah perbuatan yang sesat
- b) Mencari alasan untuk membenarkan perbuatan-perbuatan yang sesat itu.

¹⁵⁵ Langgulung, Hasan. *Pendidikan dan Peradaban Islam*, (Jakarta: Pustaka Al Husna, 1985), Cet. III, h. 224.

- c) Menghasilkan kecongkakan dalam diri manusia bahwa akal itu dapat mengetahui segala-galanya.¹⁵⁶

Demikian gambaran tentang potensi akal yang pada intinya ialah bahwa Allah memberikan suatu karunia besar dan maha dahsyat bagi manusia, sebuah daya (kekuatan) yang dapat membawa manusia kepada kebaikan dan manfaat, sebaliknya juga dapat merusak dan membawa madharat. Potensi akal yang dimiliki manusia menjadikannya berbeda dengan makhluk lain di muka bumi ini.

3. Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Pandangan Islam

Manusia diciptakan oleh Allah sebagai penerima dan pelaksana ajaran sehingga ia ditempatkan pada kedudukan yang mulia. Untuk mempertahankan kedudukannya yang mulia dan bentuk pribadi yang bagus itu, Allah melengkapinya dengan akal dan perasaan yang memungkinkannya menerima dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan membudayakan ilmu yang dimilikinya. Ini berarti bahwa kedudukan manusia sebagai makhluk yang mulia itu karena akal dan perasaan, ilmu pengetahuan dan kebudayaan yang seluruhnya dikaitkan kepada pengabdian pada Pencipta.¹⁵⁷

Potensi-potensi yang diberikan kepada manusia pada dasarnya merupakan petunjuk (*hidayah*) Allah yang diperuntukkan bagi manusia supaya ia dapat melakukan sikap hidup yang serasi dengan hakekat penciptaannya.¹⁵⁸

Sejalan dengan upaya pembinaan seluruh potensi manusia, Muhammad Quthb berpendapat bahwa Islam melakukan pendidikan dengan melakukan pendekatan

¹⁵⁶ Marimba, Ahmad D. *Pengantar Filsafat Pendidikan Islam*, (Bandung: Al Ma'arif, 1989), Cet. VIII, h. 111.

¹⁵⁷ Daradjat, Zakiah. *Ilmu*, h. 3.

¹⁵⁸ Jalaluddin, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1996), Cet.II, h. 108.

yang menyeluruh terhadap wujud manusia, sehingga tidak ada yang tertinggal dan terabaikan sedikitpun, baik dari segi jasmani maupun segi rohani, baik kehidupannya secara mental, dan segala kegiatannya di bumi ini. Islam memandang manusia secara totalitas, mendekatinya atas dasar apa yang terdapat dalam dirinya, atas dasar fitrah yang diberikan Allah kepadanya, tidak ada sedikitpun yang diabaikan dan tidak memaksakan apapun selain apa yang dijadikannya sesuai dengan fitrahnya. Pendapat ini memberikan petunjuk dengan jelas bahwa dalam rangka mencapai pendidikan Islam mengupayakan pembinaan seluruh potensi secara serasi dan seimbang.¹⁵⁹

Hasan Langgulung melihat potensi yang ada pada manusia sangat penting sebagai karunia yang diberikan Allah untuk menjalankan tugasnya sebagai khalifah di muka bumi. Suatu kedudukan yang istimewa di dalam alam semesta ini. Manusia tidak akan mampu menjalankan amanahnya sebagai seorang khalifah, tidak akan mampu mengemban tanggung jawabnya jikalau ia tidak dilengkapi dengan potensipotensi tersebut dan mengembangkannya sebagai sebuah kekuatan dan nilai lebih manusia dibandingkan makhluk lainnya. Artinya, jika kualitas sumber daya manusia manusianya berkualitas maka ia dapat mempertanggungjawabkan amanahnya sebagai seorang khalifah dengan baik.

Kualitas sumber daya manusia tidak hanya cukup dengan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), tetapi juga pengembangan nilai rohani-spiritual, yaitu berupa iman dan taqwa (imtaq). Dari penjabaran di atas dapat dimengerti bahwa pengembangan sumber daya manusia sangat penting, tak hanya dari sudut ilmu pengetahuan dan teknologi. Namun, tak kalah pentingnya ialah dimensi spiritual dalam pengembangan sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia tidak akan sempurna tanpa ketangguhan mental-spiritual keagamaan.

¹⁵⁹ Nata, *Filsafat*, h. 51.

Strategi pendidikan yang bersifat makro biasa dilakukan oleh para pengambil keputusan dan pembuat rencana pendidikan (*education planner*) atau dalam hal ini ialah pemerintah. Strategi makro ini memiliki cakupan luas dan bersifat umum, artinya bukan dilakukan oleh satu atau segelintir orang saja, namun melibatkan masyarakat secara keseluruhan. Strategi yang diusulkan terdiri dari tiga komponen utama, yaitu tujuan, dasar, dan prioritas dalam tindakan.

a. Tujuan

Segala gagasan untuk merumuskan tujuan pendidikan di dunia Islam harus memperhitungkan bahwa kedatangan Islam ialah permulaan baru bagi manusia. Islam datang untuk memperbaiki semua keadaan manusia dan menyempurnakan utusan (*anbiya*) Tuhan sebelumnya. Tujuannya ialah untuk mencapai kesempurnaan agama. Seperti arti firman Allah SWT: "Hari ini Aku sempurnakan agamamu dan Aku lengkapkan nikmatKu padamu dan Aku rela Islam itu sebagai agamamu". Dan firman-Nya yang lain: "Kamu ialah umat terbaik yang dikeluarkan untuk umat manusia sebab kamu memerintahkan yang ma'rif dan melarang yang mungkar dan beriman kepada Allah."

Berpijak pada dua ayat Alquran tersebut, kemudian Hasan Langgulung menyimpulkan bahwa tujuan yang ingin dicapai oleh pendidikan Islam selain tujuan utama (akhir) pendidikan Islam yang ingin membentuk pribadi khalifah ditingkas dalam dua tujuan pokok; pembentukan insan shaleh dan beriman kepada Allah SWT, dan pembentukan masyarakat shaleh mengikuti petunjuk Islam dalam segala urusan.

b. Dasar-dasar Pokok

Pendidikan dewasa ini berada dalam kondisi yang sangat memprihatinkan. Untuk itu, ia menawarkan bahwa tindakan yang perlu diambil ialah dengan memformat kurikulum pendidikan Islam dengan format

yang lebih integralistik dan bersifat universal. Hasan Langgulung menjabarkan 8 aspek yang termasuk dalam dasar-dasar pokok pendidikan Islam, yaitu: a) *Keutuhan (syumuliyah)*, Pendidikan Islam haruslah bersifat utuh, artinya memperhatikan segala aspek manusia: badan, jiwa, akal dan rohnya.¹⁶⁰

Diharapkan dengan melaksanakan prinsip ini, bukan hanya kesucian jiwa yang diperoleh, tetapi juga pengetahuan yang merangsang kepada daya cipta, karena daya ini dapat lahir dari penyajian materi secara rasional, serta rangsangan pertanyaan-pertanyaan melalui diskusi timbal balik; b) *Keterpaduan*, Kurikulum pendidikan Islam hendaknya bersifat terpadu antara komponen yang satu dengan yang lain (*integralitas*) dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut: 1) Pendidikan Islam harus member lakukan individu dengan memperhitungkan ciri-ciri kepribadiannya: jasad, jiwa, akal, dan roh yang berkaitan secara organik, berbaur satu sama lain sehingga bila terjadi perubahan pada salah satu komponennya maka akan berlaku perubahan-perubahan pada komponen yang lain. 2) Pendidikan Islam harus bertolak dari keterpaduan di antara negara-negara Islam. Ia mendidik individu-individu itu supaya memiliki semangat setia kawan dan kerja sama sambil mendasarkan aktivitasnya atas semangat dan ajaran Islam. Berbagai jenis dan tahap pendidikan itu dipandang terpadu antara berbagai komponen dan aspeknya; c) *Kesinambungan/Keseimbangan*, Pendidikan Islam haruslah bersifat kesinambungan dan tidak terpisah-pisah dengan memperhati kan aspek-aspek berikut: 1) Sistem pendidikan itu perlu memberi peluang belajar pada tiap tingkat umur, tingkat persekolahan dan setiap suasana. Dalam Islam tidak boleh ada halangan dari segi umur, pekerjaan dan kedudukan. 2) Sistem

¹⁶⁰ Nata, *Filsafat*, h. 176.

pendidikan Islam itu selalu memperbaharui diri atau dinamis dengan perubahan yang terjadi. Sayyidina Ali r.a. pernah memberikan nasehat: Ajarkan anak-anakmu ilmu lain dari yang kamu pelajari, sebab mereka diciptakan bagi zaman bukan zamanmu;

d) *Keaslian*, Pendidikan Islam haruslah orisinal berdasarkan ajaran Islam seperti yang disimpulkan berikut ini: 1) Pendidikan Islam harus mengambil komponen-komponen, tujuan-tujuan, materi dan metode dalam kurikulumnya dari peninggalan Islam sendiri sebelum ia menyempurnakan dengan unsur-unsur dari peradaban lain. 2) Harus memberi prioritas kepada pendidikan kerohanian yang diajarkan oleh Islam. 3) Pendidikan kerohanian Islam sejati menghendaki agar menguasai bahasa Arab, yaitu bahasa Alquran dan Sunnah. 4) Keaslian ini menghendaki juga pengajaran sains dan seni modern dalam suasana perkembangan dimana yang menjadi pedoman ialah aqidah Islam; e) *Bersifat Ilmiah*, Pendidikan Islam haruslah memandang sains dan teknologi sebagai komponen terpenting dari peradaban modern, dan mempelajari sains dan teknologi itu merupakan suatu keniscayaan yang mendesak bagi dunia Islam jika tidak mau ketinggalan 'kereta api. Selanjutnya memberi perhatian khusus ke berbagai sains dan teknik modern dalam kurikulum dan berbagai aktivitas pendidikan, hanya ia harus sejalan dengan semangat Islam; f) *Bersifat Praktikal*, Kurikulum pendidikan Islam tidak hanya bisa bicara secara teoritis saja, namun ia harus bisa dipraktikkan. Karena ilmu tak akan berhasil jika tidak dipraktikkan atau realita. Pendidikan Islam hendaknya memperhitungkan bahwa kerja itu ialah komponen terpenting dalam kehidupan sehari-hari. Kerja itu dianggap ibadah. Jadi pendidikan Islam itu membentuk manusia yang beriman kepada ajaran Islam, melaksanakan dan membelanya, dan agar ia membentuk

pekerja produktif dalam bidang ekonomi dan individu yang aktif di masyarakat; g) *Kesetiakawanan*, Di antara ajaran terpenting dalam Islam ialah kerja sama, persaudaraan dan kesatuan di kalangan umat muslimin. Jadi pendidikan Islam harus dapat menumbuhkan dan mengukuhkan semangat setia kawan di kalangan individu dan kelompok; h) *Keterbukaan*, Pendidikan haruslah membuka jiwa manusia terhadap alam jagat dan Penciptanya, terhadap kehidupan dan benda hidup, dan terhadap bangsa-bangsa dan kebudayaan-kebudayaan yang lain. Islam tidak mengenal fanatisme, perbedaan kulit atau sosial, sebab di dalam Islam tidak ada rasialisme, tidak ada perbedaan antara manusia kecuali karena taqwa dan iman. Firman Allah SWT: "Wahai manusia, Kami ciptakan kamu dari laki-laki dan perempuan dan Kami jadikan kamu berbangsa dan bersuku-suku supaya mengenal satu sama lain. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu ialah yang paling bertaqwa."

Jadi pendidikan Islam ialah pendidikan kemanusiaan yang berdiri di atas persaudaraan seiman (tidak ada beda antara orang Arab atau orang Ajam kecuali karena taqwa). Pendidikan Islam ialah pendidikan universal yang diperuntukkan kepada umat manusia seluruhnya. Itu dasar-dasar pokok pendidikan Islam atau formulasi kurikulum sebagai landasan untuk mencapai cita-citanya yang tercantum dalam tujuan-tujuan yang telah diuraikan sebelumnya. Strategi selanjutnya untuk mencapai keberhasilan dalam usaha mencapai cita-cita itu ialah harus ada skala prioritas dalam mencapai cita-cita itu, baik dalam tindakan, anggaran, administrasi, dan lain-lain.

c. Prioritas dalam Tindakan

Strategi ketiga yaitu memberikan prioritas tindakan yang harus diberikan oleh orang-orang yang bertanggung jawab tentang pendidikan di dunia Islam

terutama pemerintah. Prioritas tidak mesti sama dan seragam dalam peletakan, tergantung kebutuhan nama yang lebih mendesak untuk segera dilakukan. Ragam prioritas itu ialah: a) Menyekolahkan semua anak yang mencapai usia sekolah, dan membuat rancangan agar memperoleh pendidikan dan keterampilan; b) Mempelbagaikan (penganekaragaman) jalur pengembangan di semua tahap pendidikan dan membimbingnya ke arah yang fleksibel; c) Meninjau kembali materi dan metode pendidikan (kurikulum) supaya sesuai dengan semangat Islam dan ajaran-ajarannya, dan bagi berbagai kebutuhan ekonomi, teknik, dan social; d) Mengukuhkan pendidikan agama dan akhlak dalam seluruh tahap dan bentuk pendidikan supaya generasi baru dapat menghayati nilai-nilai Islam sejak kecil; e) Administrasi dan Perencanaan. Pada tahap administrasi patut dimudahkan hubungan fleksibel pada administrasi, pembentukan teknisi yang mampu, dan sistem desentralisasi; f) Kerja sama ialah salah satu aspek utama yang mendapat perhatian besar dikalangan penanggung jawab pendidikan, sebab mengukuhkan kesetia-kawanan dan keterpaduan di antara negara-negara Islam.

Ini inti prioritas yang sepatutnya dijalankan oleh penanggung jawab pendidikan di tiap negara Islam untuk mencapai tujuan ganda dari pendidikan Islam. Pembentukan individu dan masyarakat yang shaleh, meliputi penyerapan semua anak yang mencapai usia sekolah, keanekaragaman jalur perkembangan, meninjau kembali materi dan metode pendidikan, pengukuhan pendidikan agama, administrasi dan perencanaan, dan kerja sama regional serta antara negara di dalam dunia Islam.

d. Strategi Pendidikan yang Bersifat Mikro

Strategi pendidikan yang bersifat mikro. Maksudnya, dalam pelaksanaannya yaitu secara individu. Ruang lingkup strategi ini lebih menitikberatkan pada strategi yang harus dilakukan oleh individu sebagai seorang muslim pakar bidang pendidikan memusatkan pada konsep tazkiyah.

Tazkiyah al-Nafs

Tazkiyah dalam bahasa bermakna pembersihan (*tathir*), pertumbuhan dan perbaikan (*al- islah*). Jadi, pada akhirnya *tazkiyah* berarti kebersihan dan perlakuan yang memiliki metode dan teknik-tekniknya, sifat-sifatnya dari segi syariat, dan hasil-hasil serta kesan-kesannya terhadap tingkah laku dan usaha untuk mencari keridhaan Allah Swt. Dalam hubungan dengan makhluk, dan dalam usaha mengendalikan diri menurut perintah Allah SWT. Kualitas SDM tidak akan sempurna tanpa ketangguhan mental-spiritual keagamaan. Sebab, penguasaan iptek belaka tidak merupakan salah-satunya jaminan bagi kesejahteraan manusia secara keseluruhan. Sumber daya manusia yang memegang nilai-nilai agama akan lebih tangguh secara rohaniah. Dengan demikian akan lebih mempunyai rasa tanggung jawab spiritual terhadap iptek.

Oleh sebab itu, pengembangan sumber daya manusia tidak semata-mata mengisi alam pikiran dengan fakta-fakta tetapi mengisi dengan kemampuan memperoleh ilham dan inspirasi yang dapat dicapai melalui keimanan kepada Allah swt atau dalam konsep Hasan Langgulung di atas dengan cara *tazkiyah al-Nafs* sehingga tugas yang besar dimana iptek memegang supremasi kekuasaan di abad modern ini berdaya guna dan produktif bagi kesejahteraan umat manusia.

Perlu ditegaskan bahwa manusia yang telah memiliki SDM berkualitas harus setia kepada nilai-nilai keagamaan. Ia harus memfungsikan qalb, hati nurani dan intuisinya untuk selalu cenderung kepada kebaikan. Ini yang disebut sifat *hanif* dalam diri manusia hanya terdiri dari satu komponen saja, yaitu *tazkiyah al-nafs* (pembersihan jiwa). Tazkiyah bertujuan membentuk tingkah laku baru yang dapat menyeimbangkan roh, akal, dan fisik. Metode tazkiyah tersebut ialah: shalat, puasa, zakat, haji, membaca Alquran, zikir, tafakur, zikrul maut, muraqabah, muhasabah, mujahadah, muatabah, jihad, amar ma'ruf nahi munkar, khidmat, tawadhu, menghalangi pintu masuk setan ke dalam jiwa, dan menghindari penyakit hati.

Manusia merupakan makhluk yang memiliki kemampuan istimewa diantara makhluk lainnya. Kemampuan demikian dimaksudkan agar manusia menjadi individu yang dapat mengembangkan seluruh potensi sumber daya yang dimilikinya. Secara umum potensi manusia diklasifikasikan kepada potensi jasmani (fisik/raga) dan potensi rohani (terdiri dari jiwa, akal dan ruh), bias saja manusia sehat fisik, ruhnya ada, jiwanya sehat tapi tidak mau memfungsikan akalnya. Potensi yang ada pada manusia sangat penting sebagai karunia diberikan Allah SWT untuk menjalankan tugasnya sebagai khalifah di muka bumi, ini tujuan utama atau akhir (*ultimate aim*) pendidikan Islam.

BAB V

PERADABAN DI PANCA BUDI

A. Sejarah dan Perkembangan

Tahun 1956 Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya mendirikan Sekolah Tinggi Metafisika berdasarkan Akte Notaris No. 97 tahun 1956 tanggal 27 Nopember 1956 terdaftar di Departemen Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan No. 85/B-SWT/P/64 pada tanggal 13 Juli 1964 untuk Fakultas Hukum dan Filsafat, Fakultas Ekonomi, Fakultas Ilmu Kerohanian dan Metafisika. Tahun 1961 Sekolah Tinggi Metafisika berubah menjadi Universitas Pembangunan Panca Budi (UNPAB) dan tanggal 19 Desember 1961 di tetapkan sebagai tanggal berdirinya UNPAB. Tahun 1977 berdiri Fakultas Pertanian, dan pada tahun 1978 berdiri Fakultas Arsitektur Pertamanan (Lansekap) terdaftar di Departemen Pendidikan dan Kebudayaan No. 0305/0/1981 tanggal 24 Oktober 1981 untuk Fakultas Pertanian dan Lansekap. Pada tahun 1985 berdiri Fakultas Teknik dan Fakultas Tarbiyah, berstatus terdaftar berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0114/0/1989 tanggal 1 Maret 1989 untuk Fakultas Teknik. Pada tahun 1998 Fakultas Teknik membuka Program Studi Sistem Komputer untuk jenjang Pendidikan Program Strata I dan Program Studi Teknik Komputer untuk jenjang Pendidikan Program Diploma III serta memperoleh status terdaftar di Departemen Pendidikan Nasional No. 289/DIKTI/Kep/2000 tanggal 23 Agustus 2000.

Saat ini UNPAB memiliki 4 fakultas (3 Fakultas dan 1 setingkat Fakultas yaitu Pasca sarjana dengan Program Studi Ilmu Hukum dan Magister Manajemen) dengan 13 program studi di bawah pembinaan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan serta dalam pembinaan terutama program penelitian dan pengabdian kepada masyarakat oleh Kemeterian Riset dan Teknologi/Badan Riset dan Inovasi serta dan Kementerian Agama Republik Indonesia untuk peminaan

program studi ilmu Filsafat, Pendidikan Agama Islam dan Pendidikan Islam Anak Usia Dini yang terhimpun dalam fakultas Agama Islam dan Humaniora, Legalitas Unpab berstatus Terakreditasi Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) dengan predikat A (program studi Manajemen strata I fakultas ilmu Sosial dan Sains) dan predikat B (semua program studi baik strata II, sarjana I maupun diploma III dan Akreditasi Institusi/AIPT). Suatu prestasi yang bagus untuk perguruan tinggi swasta yang memiliki 13 program studi keseluruhan dengan predikat Akreditasi B.

Fakultas dan Program Studi

NO	FAKULTAS	PROGRAM STUDI	LEGALITAS	KET
1	Agama Islam dan Humaniora	Program Studi Ilmu Filsafat	izin Dikti Nomor: 1513/D/T/K-I/2010	
		Program Studi Pendidikan Agama Islam,	Dirjen Pendis RI Nomor: DJ.I/183/2010	
		Program Studi Pendidikan Islam Anak Usia Dini	Dirjen Pendis RI Nomor: DJ.I/73/2017	
2	Fakultas Sosial Sains	Program Studi Pembangunan	izin Dikti Nomor 771/D/T/2008	
		Program Studi Ilmu Hukum	izin Dikti Nomor: 1850/D/T/K-I/2010	
		Program Studi Manajemen	izin Dikti Nomor: 1511/D/T/K-I/2010	

		Program Studi Akuntansi	izin Dikti Nomor: 1512/D/T/K-I/2010	
		Program Studi Perpajakan	Surat Keputusan Mendikbud Nomor 138/E/O/2014	
3	Fakultas Sains dan Teknologi	Program Studi Teknik Komputer (DIII),	izin Dikti Nomor: 1892/D/T/K-I/2009	
		Program Studi Teknik Elektro	izin Dikti Nomor: 1849/D/T/K-i/2010	
		Program Studi Teknik Arsitektur Lansekap,	izin Dikti Nomor: 5641/D/T/K-I/2011	
		Program Studi Sistem Komputer	izin Dikti Nomor: 5639/D/T/K-I/2011	
		Program Studi Agroteknologi	izin Dikti Nomor: 5640//D/T/K-I/2011	
		Program Studi Peternakan	izin Dikti Nomor: 5642/D/T/K-I/2011	
4	Pasca Sarjana	Program Studi Ilmu Hukum	Surat izin Dikti Nomor: 1510/D/T/K-I/2010	
		Program Studi Magister Manajemen	Surat Dirjen Dikti Nomor: 137/E/O/2014	

Yayasan mendirikan UNPAB dengan maksud :

1. Mengembangkan Pendidikan dan Pengajaran secara modern, baik pendidikan umum maupun pendidikan Agama Islam.
2. Mengembangkan ajaran Agama Islam berdasarkan Alquran dan Hadist.
3. Terbinanya Insan yang berpengetahuan tinggi baik duniawi maupun ukhrawi dalam suasana lingkungan yang sehat dan lestari.

Dari maksud di atas diimplementasikan dalam Tujuh Nilai Dasar, yaitu;

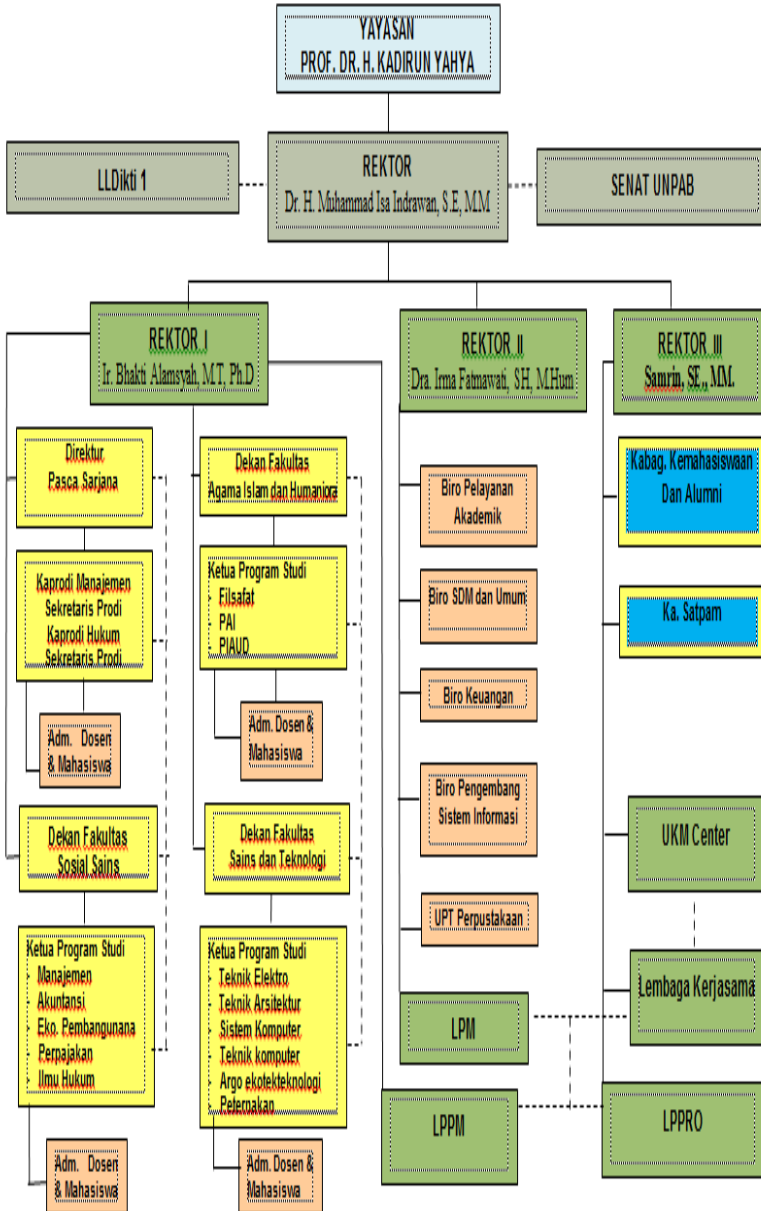
1. Menjaga kemurnian akidah tauhid dan melaksanakan syariat(sholat, dzikir dll). Bersyukur, bersuka cita dan tidak mengeluh.
2. Rendah hati, sederhana, memaafkan, tidak tersinggung dan tidak marah.
3. Berfikir positif, berprasangka baik dan tidak bergunjing.
4. Berbuat baik, mengubah dan menjadi inspirasi.
5. Berempati dan memberikan solusi, bukan mengkritik atau mencela.
6. Patuh terhadap pemimpin dan peraturan.

Salah satu nilai luhur universitas, telah dinyatakan dalam piagam "Panca Budi" yang menempatkan manusia sebagai insan pengabdian sebagaimana fitrah manusia diciptakan dan dilahirkan untuk melaksanakan pengabdian dan menjadi khalifah di atas bumi, pengatur dan pembimbing bagi orang banyak dengan nilai-nilai pengabdian sebagai berikut: Abdi kepada Tuhan Yang Maha Esa, Abdi kepada Negara, Abdi kepada Nusa, Abdi kepada Bangsa dan Abdi kepada Dunia.

Insan Universitas Pembangunan Panca Budi dalam mengemban dan melaksanakan tugas sehari-hari mempunyai motto sebagai berikut: Beribadah seperti Nabi/Rasul Beribadah, Berprinsip seperti Pengabdian, Berabdian sebagai Pejuang, Berjuang seperti Prajurit dan Berkarya seperti Pemilik.

Struktur Organisasi Universitas Pembangunan Panca Budi

STRUKTUR ORGANISASI UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI



B. Visi, Misi dan Tujuan

Visi:

“Menjadi Perguruan Tinggi Swasta yang terkemuka berbasis religius dalam mengembangkan IPTEK yang bermanfaat bagi kemaslahatan Umat”.

Misi:

1. Melaksanakan Pengabdian sesuai dengan Piagam Panca Budi, mengabdikan kepada Tuhan Yang Maha Esa, Negara, Nusa, Bangsa dan Dunia,
2. Mengembangkan IPTEK berdasarkan Alquran dan Hadist, mencerdaskan kehidupan bangsa dengan menggali sumber-sumber ilmu yang berfaedah dalam bidang IPTEK dan IMTAQ.
3. Melaksanakan Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian untuk Bangsa dan Negara Republik Indonesia yang mutunya dapat bersaing secara Nasional dan International dalam fitrah pengabdian terhadap Allah SWT.
4. Mendorong fungsi kekhilafahan dalam mewujudkan kebahagiaan kehidupan manusia dalam dimensi dunia dan akhirat.
5. Melestarikan sumberdaya alam dan lingkungan serta kehidupan sesuai dengan syariat Islam.

Tujuan :

1. Menghasilkan sumber insan yang memiliki kompetensi religius, moral, intelektual, berketerampilan dan profesional.
2. Menghasilkan sumber insan yang mampu berfikir sistemik, team building, peran usaha, terampil berkomunikasi dan mengikuti perkembangan IPTEK.

Yayasan Prof. Dr. H. Kadirun Yahya mendirikan Universitas Pembangunan Panca Budi dengan maksud:

1. Mengembangkan Pendidikan dan Pengajaran secara modern, baik pendidikan umum maupun pendidikan Agama Islam.

2. Mengembangkan ajaran Agama Islam berdasarkan Alquran dan Hadist.
3. Terbinanya Insan yang berpengetahuan tinggi baik duniawi maupun ukhrawi dalam suasana lingkungan yang sehat dan lestari.

Untuk menjalankan misi di atas, maka UNPAB mengeluarkan berbagai kebijakan, yaitu:

1. Tentang jam wajib mengajar
2. Tentang Gaji Pokok dan Tunjangan Jabatan
3. Tentang Tunjangan Hari Raya
4. Tentang Kelebihan jam mengajar bagi dosen
5. Tentang Kelebihan jam kerja bagi Pegawai
6. Tentang Pakaian
7. Tentang Pendidikan Agama Islam
8. Tentang Kurikulum dengan memasukan MK Agama Islam, Metafisika dan Filsafat Islam
9. Tentang Beasiswa Studi Lanjut
10. Tentang Masa Pensiun

Kebijakan tersebut di atas dituangkan dalam Piagam, Motto dan Tri Dharma Universitas Pembangunan Panca Budi;

Piagam Panca Budi :

Salah satu nilai luhur universitas, telah dinyatakan dalam piagam "panca budi" yang menempatkan manusia sebagai insan pengabdian sebagaimana fitrah manusia diciptakan dan dilahirkan untuk melaksanakan pengabdian dan menjadi khalifah di atas bumi, pengatur dan pembimbing bagi orang banyak dengan nilai-nilai pengabdian sebagai berikut:

1. Abdi kepada Tuhan Yang Maha Esa
2. Abdi kepada Negara
3. Abdi kepada Nusa
4. Abdi kepada Bangsa
5. Abdi kepada Dunia

Motto Mutiara Hikma:

Insan Universitas Pembangunan Panca Budi dalam mengemban dan melaksanakan tugas sehari-hari mempunyai motto yang sangat religious, sebagai berikut :

1. Beribadah seperti Nabi/Rasul Beribadah
2. Berprinsip seperti Pengabdian
3. Berabdian sebagai Pejuang
4. Berjuang seperti Prajurit
5. Berkarya seperti Pemilik

Dalam menjalankan Visi, Misi dan Tujuan, UNPAB memiliki komponen pendukung¹⁶¹ yaitu: Lembaga, Fakultas, Program Studi, dosen dan publikasi hasil penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

Profil Lembaga

1. LPPM
2. LPPRO
3. UKM Center
4. SAC (*Student Advisory Center*)
5. LPM
6. Kerjasama

1. LPPM:

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Pembangunan Panca Budi (LPPM UNPAB) pada awalnya berbentuk lembaga penelitian dan pengabdian ilmu pengetahuan (LPIIP) yang didirikan tahun 2008. Kemudian berdasarkan perubahan menjadi Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM)

¹⁶¹ Rektor Unpab Bapak HM Isa Indrawan SE MM., mengatakan; Lembaga SAC difokuskan pada pembekalan calon alumni agar bisa bersaing dalam dunia kerja, salah satu agendanya ialah Job Fair yang merupakan agenda rutin yang digelar setiap tahun. Pada tahun ini, Job Fair digelar selama dua hari, 19-20 Desember 2018 bersamaan Milad ke-57 Unpab. Job Fair merupakan agenda Unpab untuk memfasilitasi alumni dan masyarakat Kota Medan mendapat pekerjaan, Sebab, berdasarkan data Dinas Tenaga Kerja tahun 2017, angka pengangguran di Kota Medan masih lebih 10 persen. Karenanya, perlu upaya pemerintah dan masyarakat dalam mengatasi pengangguran itu.

sesuai dengan surat keputusan Rektor nomor 59/02/R/2010 tahun 2010. LPPM UNPAB didirikan sebagai salah satu wujud pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu dalam bidang penelitian dan pengabdian masyarakat. LPPM UNPAB berpedoman pada rencana strategis LPPM tahun 2009-2013, 2013-2017, 2017-2020, yang disusun berdasarkan Rencana Induk Pengembangan (RIP) UNPAB¹⁶² tahun 2009-2033 yang disahkan oleh rektor dan senat UNPAB. Renstra LPPM memiliki tiga pilar rencana strategis yaitu (1) perluasan dan pemerataan akses pendidikan. (2) Peningkatan mutu, relevansi dan daya saing. (3) penguatan tata kelola, akuntabilitas dan penguatan publik. Tiga pilar tersebut disesuaikan dengan isu strategis yang tertuang dalam dokumen HELTS (*Higher Education Long Term Strategis*) tahun 2003-2010 Dirjen Pendidikan Tinggi dan Pendidikan Nasional, yaitu (1) daya saing bangsa, (2) otonomi dan desentralisasi, (3) kesehatan organisasi.

2. LPPRO¹⁶³:

Lembaga Pengembangan Profesi, yang memiliki tugas pokok;

- a. Merencanakan dan menyusun program kerja dan Renstra LPPRO
- b. Membuat perencanaan *budget* anggaran Lembaga Pengembangan Profesi
- c. Menyusun Rencana Induk Pengembangan Profesi berdasarkan *Road Map* pengembangan Profesi berbasis IPTEKS.

¹⁶² Menurut ketua LPPM Rusiadi, S.E, M.Si., tahun 2018 penelitian diarahkan pada implementasi kebijakan

¹⁶³ Ir. Marahadi Siregar, MP., menjelaskan tentang tujuan LPPRO yaitu; Memantapkan Kelembagaan Pendidikan dan Pelatihan Profesi, Mewujudkan Tenaga Fungsional yang Kompeten, Mewujudkan Tenaga Teknis yang Kompeten dan Berdaya Saing dan Mengembangkan Sistem Standardisasi dan Sertifikasi Profesi serta Memperluas Kesempatan Kerja didalam dan Luar Negeri.

- d. Mengorganisasikan Ketua Lembaga Pengembangan Profesi dalam melaksanakan tugas agar terjalin kerjasama yang baik.
- e. Membina bawahan di lingkungan LPPRO untuk meningkatkan kemampuan dan disiplin kerja.
- f. Menetapkan rumusan naskah kerjasama Pelatihan Pengembangan Profesi dengan instansi Pemerintah maupun Swasta terkait di luar Universitas sebagai pedoman kerja.
- g. Menyusun laporan Lembaga Pengembangan Profesi sesuai dengan hasil yang telah dicapai sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
- h. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan.

Memiliki Indikator Kerja:

- a. Mampu melaksanakan program yang telah direncanakan sebelumnya
- b. Mampu membuat terobosan yang tidak termasuk dalam rencana program
- c. Meningkatkan kemampuan *Softkill* dan *Hardkill* Mahasiswa sesuai dengan Visi dan Misi UNPAB.
- d. Mahasiswa memahami dan mampu mengimplementasikan Visi dan Misi UNPAB.

Adapun Wewenang sebagai berikut;

- a. Memberikan perintah kerja kepada bawahan sesuai tupoksi kerja yang telah disepakati
- b. Menyusun dan menentukan bentuk pelatihan bagi mahasiswa semester I s/d VIII.
- c. Menyusun program dan jadwal pelaksanaan pelatihan mahasiswa
- d. Menentukan Mentor/Instruktur untuk kegiatan Pelatihan
- e. Membangun hubungan secara kelembagaan dengan instansi Pemerintah maupun Swasta.

3. UKM CENTER:¹⁶⁴

Lembaga Kewirausahaan Mahasiswa UNPAB mengadakan sosialisasi dosen Kewirausahaan yang dilaksanakan dalam kegiatan tersebut dihadiri oleh Rektor UNPAB sekaligus memberikan arahan atau materi kepada dosen kewirausahaan, Rektor UNPAB dalam materinya menyampaikan dosen wirausaha itu harus memiliki usaha atau pernah berwirausaha, jika tidak apa yang akan di ajarkannya, karena belum pernah berwirausaha, sebenarnya menjadi pegawai tantangannya lebih besar. Beberapa kegiatan UKM Center:

- a. UKM Center UNPAB Ikut dalam Kegiatan Perkuat Perusahaan Komunitas Dunia Melayu di Yala Tahiland,
- b. Cafe Gempita & Lounge UKM Center UNPAB adakan Nonton Bareng G30S/PKI dan Lomba Catur,
- c. UKM Center UNPAB Menang dalam Ajang UKM Digital Award, Tenis Meja, Badminton, Bola Volly dan kejuaraan lainnya.

4. SAC (*Student Advisory Center*)

Ialah sarana bagi Mahasiswa UNPAB dalam membekali diri dengan karakter¹⁶⁵. Karakter yang di berikan

¹⁶⁴ Ketua UKM Center Bapak Efrizal Adil, SE., MA., menyampaikan bahwa UKM Center ini ialah sebuah wadah untuk kreatifitas Mahasiswa yang dalam pelaksanaannya dibimbing oleh dosen, khususnya dosen Kewirausahaan.

¹⁶⁵ Rektor 3 Unpab Bapak Samrin, SE.,MM., menjelas Pendidikan Nasional harus mampu menumbuhkan dan memperdalam rasa cinta tanah air, mempertebal semangat kebangsaan dan rasa setia kawan sosial. Sejalan dengan itu dikembangkan iklim belajar dan mengajar yang dapat menumbuhkan rasa percaya diri serta sikap dan perilaku inovatif, kreatif. Dengan demikian Pendidikan Nasional akan mampu menghasilkan manusia pembangunan yang dapat membangun dirinya sendiri serta bersama-sama bertanggungjawab atas pembangunan bangsanya. Dalam rangka mewujudkan prinsip-prinsip tersebut di atas dirasakan masih perlu memberikan pembekalan kepada para mahasiswa tentang keterampilan di bidang kepemimpinan dan manajemen kemahasiswaan dengan harapan agar mahasiswa tidak hanya menjadi pemimpin yang berwibawa, tetapi juga mempunyai kemampuan teknis sesuai dengan tuntutan masyarakat di masa mendatang. Usaha ini diwujudkan dalam

berdasarkan nilai-nilai yang terdapat pada yayasan DR. H. Khadirun Yahya yang di kenal dengan 7 nilai dasar yayasan yakni: Sholat dan Dzikir, Bersyukur, Optimis, Rendah hati, Berfikir positif, Memberi solusi dan Patuh. Salah satu kegiatan SAC ialah Job Fair¹⁶⁶, Pengabdian pada Masyarakat, Bantuan korban Bencana dan kegiatan lainnya.

format kegiatan yang diadakan oleh lembaga Student Advisory Center (SAC) UNPAB dengan nama Latihan Keterampilan Manajemen Mahasiswa (LKMM) tahun 2018 sekaligus Pendidikan/ Gerakan Anti Korupsi. Kegiatan yang diadakan selama tiga hari sejak 23 - 25 Februari 2017 dilaksanakan di Mes Pusat Pelatihan dan Pengembangan UNPAB di Desa Glugur Rimbun. Melalui LKMM diharapkan mahasiswa dapat mengembangkan organisasi, dan melatih dirinya dalam kegiatan manajemen organisasi yang terarah dalam rangka memantapkan sikap dan mengembangkan wawasan serta kemampuan kepemimpinannya untuk dapat menjadi bekal bagi mahasiswa sebagai generasi kader bangsa. UNPAB ialah universitas terkemuka di medan melalui lembaga SAC, memiliki tanggung jawab yang besar dalam menghasilkan sumberdaya manusia, di Era Globalisasi seperti ini dibutuhkan keterampilan dan keahlian baik secara *hardskill* maupun secara *softskill*, agar mampu memenangkan persaingan dunia pendidikan dipercaya mampu untuk menghasilkan sumberdaya manusia yang dibutuhkan oleh dunia pekerjaan di era globalisasi, oleh sebab itu maka tujuan dari diadakannya LKMM ini untuk membentuk mahasiswa yang memiliki keterampilan manajerial yang sepadan dengan tingkat tanggung jawab, membentuk mahasiswa yang memiliki dan mampu mengembangkan sikap berorientasi dan pencapaian hasil yang baik, dan membentuk mahasiswa yang mapu menerapkan dan mengembangkan kemampuannya untuk berfikir”.

¹⁶⁶ "Ketua lembaga SAC, Hasrul Azwar Hasibuan SE MM, menambahkan harapannya output dan Outcomes dari kegiatan ini ialah mahasiswa memiliki keterampilan yang sepadan dengan tingkat tanggung jawab masing-masing, mahasiswa memiliki dan mampu sikap yang berorientasi pada prestasi dan pencapaian hasil serta mahasiswa mapu menerapkan dan mengembangkan kemampuannya berfikir secara ilmiah. Peserta LKMM ini ialah para mahasiswa utusan dari berbagai Program Studi UNPAB. Seluruh peserta berjumlah 45 Orang, Selama mengikuti LKMM seluruh peserta LKMM diajarkan oleh 3 Orang pematerti.1 Bidang kemahasiswaan, yang memberikan materi tentang Rencana Pengembangan Organisasi Kemahasiswaan 2. Bidang SAC memberikan materi tentang memeringkatan Budaya Kampus dan pembinaan Karakter 3. dosen memberikan materi tentang Akhlak Pemimpin, Metode pelaksanaan yang digunakanselama LKMM ialah

5. LPM¹⁶⁷:

Penjaminan mutu ialah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga konsumen, produsen, dan pihak lain yang berkepentingan (*stakeholders*) memperoleh kepuasan. Agar Penjaminan mutu pendidikan tinggi dapat dilaksanakan, maka terdapat beberapa prasyarat yang harus dipenuhi agar pelaksanaan penjaminan mutu tersebut dapat mencapai tujuannya, yaitu komitmen, perubahan paradigma, dan sikap mental para pelaku proses pendidikan tinggi, serta pengorganisasian penjaminan mutu di perguruan tinggi. Penjaminan mutu pendidikan tinggi dapat dijalankan melalui tahapan yang dirangkai dalam suatu proses sebagai berikut :

- a. Perguruan tinggi menetapkan visi dan misi perguruan tinggi yang bersangkutan.
- b. Berdasarkan visi dan misi perguruan tinggi tersebut, setiap program studi menetapkan visi dan misi program studinya.
- c. Visi setiap program studi kemudian dijabarkan oleh program studi terkait menjadi serangkaian standar mutu pada setiap butir mutu sebagaimana disebutkan diatas
- d. Standar mutu dirumuskan dan ditetapkan dengan meramu visi perguruan tinggi (secara deduktif) dan kebutuhan stakeholders (secara induktif). Sebagai standar, rumusannya harus spesifik dan terukur yaitu mengandung unsure ABCD (*Audience, Behavior, Competence, Degree*)
- e. Perguruan tinggi menetapkan organisasi dan mekanisme kerja penjaminan mutu

dengan Kegiatan dalam bentuk Diskusi, Ceramah dan Grup Diskusi, pada kegiatan tersebut juga di laksanakan pemilihan Grup Diskusi Terbaik.

¹⁶⁷ Cahyo Pramono SE MM., menjelaskan cara kerja LPM lebih banyak focus pada evaluasi sistem dengan tidak mengabaikan evaluasi fisik.

- f. Perguruan tinggi melaksanakan penjaminan mutu dengan menerapkan manajemen kendali mutu PDCA (Plan, Do, Check, Action)
- g. Perguruan tinggi mengevaluasi dan merevisi standar mutu melalui benchmarking secara berkelanjutan.

Untuk mendukung proses peningkatan mutu secara berkelanjutan di Universitas Pembangunan Panca Budi sesuai amanat Undang-Undang Sisdiknas no. 20/2003 tentang pengendalian dan evaluasi mutu pendidikan dan Higher Long term Strategy 2003-2010, Pokja Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*) Ditjen, Dikti 2003, Penjaminan Mutu Dikti 2003, Peraturan pemerintah no 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, maka dibentuk dan diresmikan Kantor Jaminan Mutu Universitas Pembangunan Panca Budi (KJM-UNPAB) oleh Rektor UNPAB Dr. M. Isa Indrawan, SE, MM sesuai SK Rektor nomor 025/02/R/2009 tanggal 05 Februari 2016.

Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI) Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Pembangunan Panca Budi yaitu:

1. Merencanakan dan melaksanakan system penjaminan mutu secara keseluruhan.
2. Membuat perangkat yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan Sistem Jaminan Mutu
3. Memonitor pelaksanaan Sistem jaminan mutu
4. Memonitor auditing dan evaluasi pelaksanaan jaminan mutu
5. Melaporkan secara periodic kepada Rektor hal-hal yang berkaitan dengan implementasi sistem Penjaminan mutu di Unpab.

Seiring dengan perkembangan Sistem Penjaminan mutu, Pemerintah telah mengeluarkan Permendikbud no 49 tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi dan Permendikbud RI no 50 tahun 2014 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi, yang menyatakan

bahwa Sistem Penjaminan mutu Pendidikan Tinggi berfungsi mengendalikan Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi oleh Perguruan tinggi untuk mewujudkan Pendidikan tinggi yang bermutu (pasal 2); dan Mekanisme Sistem Penjaminan mutu perguruan tinggi yang terdiri atas Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) (pasal 3); maka dilakukanlah restrukturisasi Kantor Jaminan Mutu oleh SK Rektor no. 076/02/R/2014 dimana KJM-U mempunyai 2 (dua) Urusan yaitu Urusan Penjaminan Mutu Akademik (UJMA) dan Urusan Penjaminan Mutu Hukum dan Tata kelola/laksana (UJHT).

6. Lembaga Kerjasama,¹⁶⁸ yang terdiri dari:
 - a. Kerjasama Luar Negeri
 - b. Kerjasama Dalam Negeri

C. Profil Fakultas

UNPAB merupakan salah satu perguruan tinggi di Sumatera Utara dan menjadi perguruan tinggi swasta terbaik 1 pada tahun 2016 di Propinsi Sumatera Utara yang mendapat predikat dari pemerintah, yang dikeluarkan oleh Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi dengan Nomor: 154/D/O/IX/2016 pada waktu itu UNPAB menyelenggarakan tujuh fakultas yakni Fakultas Ekonomi, Hukum, Pertanian,

¹⁶⁸ Menurut ketua Lembaga Kerjasama, Dr. M. Doni Lesmana, SE.,M.Si., visi lembaga ini ialah: Kantor Kerjasama Urusan Internasional turut mewujudkan terbentuknya Jaringan Internasional UNPAB menjadi world class university melalui program Internasionalisasi yang akan meningkatkan kualitas dan daya saing secara nasional maupun internasional sejalan dengan Visi UNPAB. Adapun Misi dari lembaga ini ialah: Melakukan hubungan kerjasama di tingkat Nasional/Internasional dalam peningkatan pendidikan baik dosen, Pegawai Administrasi, maupun Mahasiswa, dan Memfasilitasi pertukaran dosen/Mahasiswa, Penelitian, Pelatihan di luar negeri, serta publikasi Internasional guna meningkatkan pengalaman Internasional dosen, Pegawai Administrasi, dan Mahasiswa UNPAB, serta Memberikan pelayanan yang profesional dalam memperlancar program Internasional pada Mahasiswa asing yang belajar di UNPAB baik melalui program pertukaran program short course maupun program reguler.

Agama Islam, Manajemen, Filsafat dan Pascasarjana. Pada tahun 2018 akhir untuk pelaksanaan tahun 2019, Rektor menggabungkan 7 (tujuh) fakultas menjadi 4 (empat) fakultas, yaitu Fakultas Agama dan Filsafat, Fakultas Sosial dan Sains, Fakultas Sains dan Teknologi dan setingkat Fakultas yaitu Pascasarjana¹⁶⁹.

Pada tahun 2019 dan 2020 UNPAB menduduki peringkat ke 3 perguruan tinggi swasta terbaik.¹⁷⁰

Hal ini mengacu kepada RENSTRA UNPAB dalam rangka mengatur perimbangan proporsi populasi Mahasiswa berdasarkan bidang keahlian dan jalur pendidikan, pembukaan program studi akan tetapi menggabungkan beberapa Fakultas untuk efektif dan efisiensi dalam lingkungan UNPAB merupakan suatu kebutuhan yang sangat mendesak.

Pembukaan program studi baru melalui peningkatan status program studi yang baru dan penggabungan fakultas melalui peningkatan status program studi akan diupayakan dalam waktu yang tidak terlalu lama dengan tetap mengacu pada berbagai aspek antara lain:

1. Jenis keahlian dan jalur pendidikan program studi baru yang akan dibuka.
2. Sumber daya manusia yang tersedia di UNPAB.
3. Sumber daya pendukung lainnya yang tersedia di suatu bidang ilmu tertentu.
4. Sumber daya alam daerah, dan
5. Kebutuhan pasar kerja (daerah, nasional, dan internasional).
6. Program Studi

¹⁶⁹ Menurut Dekan Fakultas Sosial dan Sains Dr. Surya Nita, SH., M.Hum, penggabungan Fakultas bermaksud untuk penghematan anggaran dan focus pada pengembangan program studi, dengan demikian anggaran bias dialihkan pada pengembangan lainnya baik institusi maupun program studi.

¹⁷⁰ Rektor 1 Bapak Ir. Bhakti Alamsyah, M.T, Ph.D mengatakan bahwa pemilihan perguruan tinggi terbaik berdasarkan 4 (empat) komponen yaitu: Kelembagaan, Pengelolaan/ Manajemen, Penelitian dan Pengabdian serta Kegiatan Kemahasiswaan.

Pada tahun 2018, jumlah program studi yang dibina pada fakultas yang ada di UNPAB sebanyak 16 program studi. Adanya penambahan jumlah program studi ialah untuk mendukung tercapainya sasaran program pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan tinggi, perlu diusahakan peningkatan daya tampung secara kuantitatif melalui pembukaan program studi baru. Segi kualitatif peningkatan kesempatan memperoleh pendidikan tinggi meliputi perluasan ke bidang studi teknologi, penyesuaian proporsi jumlah peserta.

Dari rincian program studi di atas menunjukkan adanya perkembangan jumlah terutama pada program pasca sarjana dan fakultas Agama Islam dan Humaniora, sedangkan 2 (dua) fakultas lainnya yaitu fakultas sosial sains dan fakultas sains dan teknologi tidak mengalami perkembangan jumlah.

Mengenai aspek kualitatif perluasan kesempatan belajar yang menyangkut penekanan ke bidang teknologi dan eksakta lain, serta perluasan pendidikan diploma profesional terutama dalam bidang mendukung program otonomi daerah.

Pembukaan program studi baru harus diupayakan dengan tetap mengacu pada beberapa aspek yang perlu dipertimbangkan, antara lain:

- a. Jenis keahlian dan jalur pendidikan program studi baru yang akan dibuka.
- b. Sumber daya manusia yang tersedia di UNPAB.
- c. Sumber daya pendukung lainnya yang tersedia di suatu bidang ilmu
- d. Sumber Daya alam daerah, dan
- e. Kebutuhan pasar kerja (daerah, nasional, dan internasional)

Program ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas tampung program S1 untuk dapat memenuhi perkembangan kebutuhan pembangunan akan lulusan pendidikan tingkat itu, baik dalam jumlah maupun dalam

bidang keahlian dengan memperluas kapasitas program studi di bidang agama humaniora, sosial sains dan sains teknologi serta bidang-bidang yang menunjang kualitas hidup manusia.

Mengingat besarnya jumlah peserta program pendidikan S1 untuk kurun waktu 2015-2019 maka sasaran populasi peserta pendidikan tinggi untuk tahun 2019 tidak akan tercapai apabila hanya dilakukan dengan memperluas kapasitas daya tampung dari program-program studi yang telah ada. Oleh karena itu perlu dibuka program studi/jurusan/fakultas baru di lingkungan UNPAB dengan perencanaan akan membuka rata-rata 2-3 program studi baru, sehingga pada tahun 2023 UNPAB akan memiliki 20 program studi, sambil terus melakukan evaluasi terhadap program studi yang telah ada yang berkenaan dengan kebutuhan pasar kerja. Berdasarkan tahapan perkembangan yang terjadi saat ini di UNPAB maka perluasan program studi baru diarahkan pada program studi bidang sains yakni Fakultas Sains dan Teknologi.¹⁷¹

D. Keadaan Dosen dan tenaga Kependidikan

1. Profil Dosen

Jumlah dosen UNPAB pada tahun 2014 sebanyak 230 Orang yang berpendidikan S2 sebanyak 220 Orang (92 %), dan S3 sebanyak 10 Orang (08%). Proyeksi kebutuhan dosen UNPAB disesuaikan dengan jumlah Mahasiswa yang kuliah di UNPAB. Kebutuhan dosen diproyeksi, mengalami perkembangan sesuai jumlah Mahasiswa baru diterima setiap tahun. Pada tahun 2019 jumlah dosen UNPAB sebanyak 351 orang dengan rincian, jumlah dosen berpendidikan S2 sebanyak 285 orang dan berpendidikan S3 sebanyak 66 orang.

¹⁷¹ Pada tahun 2019 Program Studi Akuntansi Fakultas Sosial dan sains mendapat nilai Akreditasi A. Adapun 15 Program Studi lainnya nilai Alreditasi B. sama halnya dengan Akreditasi Institusi B.

Data dosen¹⁷² dibagi ke dalam 16 program studi yang ada di lingkungan UNPAB sesuai dengan bidang keilmuan masing-masing.

Data keadaan Program Studi

NO	PRODI	JUMLAH DOSEN	RASIO DOSEN/ MAHASISWA
1	MAGISTER ILMU HUKUM	12	1: 33
2	MAGISTER MANAJEMEN	10	1: 23
3	AGROTEKNOLOGI	35	1: 27
4	AKUNTANSI	29	1: 70
5	ARSITEKTUR	21	1: 20
6	EKONOMI PEMBANGUNAN	14	1: 44
7	ILMU FILSAFAT	8	1: 20
8	ILMU HUKUM	37	1: 39
9	MANAJEMEN	66	1: 54
10	PEND. AGAMA ISLAM	13	1: 39
11	PIAUD	7	1: 24
12	PETERNAKAN	14	1: 30
13	SISTEM KOMPUTER	47	1: 73
14	TEKNIK ELEKTRO	17	1: 62
15	PERPAJAKAN	7	1: 22
16	TEKNIK KOMPUTER	14	1: 29
JUMLAH KESELURUHAN		351	1: 45

Masalah yang dihadapi kaitannya dengan SDM ialah: (1) Tingkat pendidikan dan jenjang jabatan akademik dosen yang masih rendah, (2) sistem untuk *reward* dan *punishment* belum memadai dan belum berjalan dengan baik, hal ini berdampak pada kurang termotivasinya dosen dalam bekerja, (3) evaluasi kerja belum dilaksanakan secara konsisten, (4) Pengembangan staf belum tersistem dengan baik, (5) Program pendidikan dosen dan tenaga kependidikan masih terbatas, dan persaingan untuk mendapatkan beasiswa dari pemerintah juga relative tinggi,

¹⁷² Jumlah dosen penambahannya sangat signifikan karena tingginya peningkatan jumlah mahasiswa di beberapa program Studi, terutama PS Komputer.

hingga saat ini masih banyak dosen yang belum mendapatkan kesempatan untuk melanjutkan pendidikannya, dan masih banyak pula dosen yang sedang mengurus usulan jenjang jabatan akademik, pengelolaan motivasi bagi SDM belum banyak tergarap dengan konsisten karena selama ini belum mendapatkan porsi perhatian yang cukup.

Dari analisis di atas disimpulkan bahwa akar masalahnya ialah kualitas system pengelolaan SDM masih rendah. Alternative solusi yang diyakini dapat menyelesaikan masalah ialah (1) meningkatkan jenjang pendidikan dan jenjang jabatan akademik staf pengajar, (2) Menyusun SOP tentang *reward* dan *punishment*, (3) Mengadakan evaluasi kerja secara komprehensif dan berkelanjutan, (4) Memperbaiki sistem pengembangan dosen.

Universitas Pembangunan Panca Budi dalam lima tahun ke depan melalui berbagai kebijakan dan program operasional akan meningkatkan kualitas pendidikan sesuai mutu keluaran dan dunia kerja, maka perlu dilakukan penataan sistem melalui kebijakan dan program strategis secara efektif dan efisien, sehingga kebijakan operasional dilaksanakan sebagai berikut:

- a. Mengoptimalkan beban tugas dosen sesuai dengan Sistem Kredit Semester (SKS).
- b. Mengikutsertakan dosen dalam kegiatan workshop, pelatihan, stadium general, seminar, semiloka dan kegiatan lainnya yang diselenggarakan secara lokal maupun nasional seperti:
- c. Publikasi Karya Dosen.

Pada tahun 2019, UNPAB telah mempunyai jurnal untuk Agama dan Humaniora "Abdi Ilmu" skala Regional dan Jurnal of the Indonesian Tropical Animal Agriculture skala Nasional terakreditasi serta "Internasional Foundation For Research & Development", "Jornal Of Communications and Networking", Journal of Softwaare Engineering And

Methodology", "Journal of Economics Studies and Research dan IJECM," skala Internasional.

Jurnal-jurnal tersebut terbit setiap semester yang berisi tentang karya-karya ilmiah dari dosen. Sampai sekarang masih sedikit dosen yang melaksanakan kegiatan penelitian, tercatat dari tahun 2014 sampai sekarang ada 99 penelitian yang termuat di jurnal kampus, dalam 3 skala, Regional, Nasional dan Internasional. Sedangkan kegiatan pengabdian pada masyarakat di UNPAB yang dibuat oleh LPPM sangat dinamis dengan kegiatan yang beragam dengan target peningkatan fungsi institusi pendidikan bagi masyarakat luas.

Kerjasama dan kemitraan pengabdian masyarakat telah terjalin dengan beberapa instansi pemerintah, diantaranya Dinas Pertanian Kota Medan dalam pemberdayaan masyarakat pesisir. MoU yang ada di UNPAB belum dimanfaatkan secara optimal, hanya saja program kerjasama belum beragam. Dokumentasi dari pengabdian masyarakat cukup bagus dan terkesan pencitraan, pelaksanaan pengabdian masyarakat sudah menyatu dengan kepentingan kompetensi akademis Mahasiswa, sedangkan pengabdian masyarakat sudah berjalan bagus dilaksanakan oleh dosen, akan tetapi karena pelaksanaannya membutuhkan waktu dan tenaga yang tidak sedikit sehingga kesediaan dosen untuk itu masih minimal. Penelitian dan pengabdian masyarakat yang memenangkan bantuan sudah cukup bagus sebagian besar dana digunakan untuk penelitian dan pengabdian berasal dari luar dan ada produk inovatif yang dihasilkan.

Masalah yang dihadapi kaitannya dengan penelitian dan pengabdian masyarakat ialah (1) Masih rendahnya motivasi dan kemampuan dosen melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat, (2) Belum mandiri manajemen pengelolaan dari kegiatan pengabdian masyarakat, (3) Penyelenggaraan pengabdian masyarakat belum secara

maksimal menyentuh kompetensi akademis, (4) Program kegiatan kerjasama institusi belum komprehensif, (5) Kerjasama institusi belum dimanfaatkan secara optimal.

Keadaan Mahasiswa

Data seluruh Mahasiswa dan lulusannya

NO	PRODI	JUMLAH MAHASISWA	RASIO MAHA SISWA/ DOSEN
1	MAGISTER ILMU HUKUM	397	33: 1
2	MAGISTER MANAJEMEN	233	23: 1
3	AGROTEKNOLOGI	951	27: 1
4	AKUNTANSI	2.033	70: 1
5	ARSITEKTUR	422	20: 1
6	EKONOMI PEMBANGUNAN	622	44: 1
7	ILMU FILSAFAT	166	20: 1
8	ILMU HUKUM	1.470	39: 1
9	MANAJEMEN	3.572	54: 1
10	PENDIDIKAN AGAMA ISLAM	518	39: 1
11	PIAUD	171	24: 1
12	PETERNAKAN	429	30: 1
13	SISTEM KOMPUTER	3.450	73: 1
14	TEKNIK ELEKTRO	1.060	62: 1
15	PERPAJAKAN	160	22: 1
16	TEKNIK KOMPUTER	409	29: 1
JUMLAH KESELURUHAN		16.063	45: 1

Berbagai macam kegiatan dilakukan oleh mahasiswa UNPAB di tingkat lokal, Nasional dan Internasional, terutama kegiatan yang mendapat predikat Juara.

Prestasi/reputasi Mahasiswa

No.	Nama Kegiatan dan Waktu Penyelenggaraan	Tingkat (Lokal, Wilayah, Nasional, atau Internasional)	Prestasi yang Dicapai
1	Program Kreatifitas Mahasiswa Bidang Pengabdian Masyarakat Tahun: 2016	Nasional	Pemenang Hibah PKM Dikti
2	Program Kreatifitas Mahasiswa Bidang Penelitian Tahun: 2016	Nasional	Pemenang Hibah PKM Dikti
3	Program Kreatifitas Mahasiswa Bidang Penelitian Tahun: 2017	Nasional	Pemenang Hibah PKM Dikti
4	Kejurda Tenis Meja Sumatera Utara Tahun 2017	Wilayah	Juara I
5	Pemilihan Pengelolaan IT / Website Terbaik Pada Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara di Medan	Wilayah	Nilai Terbaik
6	POM PTS 2017 Badminton Putri	Wilayah	Juara 2
7	POM PTS 2017 Tenis Meja Putra	Wilayah	Juara 1

Selain kegiatan yang sifatnya kompetitif, Mahasiswa UNPAB juga melakukan kegiatan internal kampus mengenai kegiatan akademik, seni dan olahraga serta kegiatan social kemasyarakatan, bahkan kadang juga kegiatan politik tapi tidak politik praktis, dalam wadah organisasi mahasiswa.

Pelayanan kepada Mahasiswa

No	Jenis Pelayanan pada Mahasiswa	Bentuk kegiatan, Pelaksanaan dan Hasilnya
1	Bimbingan dan Konseling	<p>Bentuk Kegiatan: Bimbingan dan konseling dimaksud ialah yaitu suatu kegiatan dimana Mahasiswa dapat berkonsultasi dengan dosen Penasehat Akademik, Pembimbing Praktek Kerja Lapangan dan Tugas Akhir serta Biro Kemahasiswaan & Alumni. Konsultasi yang diberikan kepada Mahasiswa berupa konsultasi akademik dan non akademik.</p> <p>Pelaksanaan:</p> <p>1. Konsultasi Akademik Untuk masalah proses belajar mengajar, konsultasi dilaksanakan oleh dosen Penasehat Akademik, sedangkan untuk masalah Praktek Kerja Lapangan dan Tugas Akhir dilakukan oleh dosen Pembimbing Praktek Kerja Lapangan dan Tugas Akhir. Jadwal konsultasi dilaksanakan diruang konseling, kelas atau di ruang dosen dikhususkan pada hari Sabtu atau waktu lain sesuai kesepakatan antara dosen dan Mahasiswa. dosen Pembimbing harus mengisi Berita Acara Bimbingan sebagai alat kontrol Program Studi.</p> <p>2. Konsultasi non-akademik Segala permasalahan diluar proses belajar mengajar yaitu masalah sosial, konsultasi dilaksanakan oleh Biro Kemahasiswaan & Alumni dengan waktu yang tidak terikat disesuaikan dengan situasi dan kondisi permasalahan di ruang kemahasiswaan, seperti: administrasi perkuliahan, Tata Tertib Mahasiswa, maupun masalah pribadi yang mengganggu studi mahasiswa dan masalah sosial lainnya.</p>

		<p>Hasil Kegiatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mahasiswa baru dapat lebih memahami sistem perkuliahan dan peraturan di Program Studi. • Mahasiswa dapat mengambil matakuliah yang paling sesuai dengan kemampuan prestasi akademiknya. • Mahasiswa dapat menyelesaikan studin tepat waktu. • Mahasiswa dapat melaksanakan Praktek Kerja Lapangan dengan baik. • Mahasiswa dapat menyusun laporan Praktek Kerja Lapangan dan Tugas Akhir dengan efektif. • Pada pelaksanaan seminar dan sidang Tugas Akhir Mahasiswa dapat menyelesaikannya dengan mudah sesuai dengan rencana akademik. • Segala permasalahan non-akademik dapat segera diselesaikan dengan baik. <p>Pelaksanan:</p> <p>Dalam menyalurkan minat dan bakat mahasiswa, Program Studi melaksanakan berbagai pembinaan organisasi Mahasiswa yang terdiri dari:</p> <p>1. Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM)</p> <p>Organisasi ini merupakan wadah Mahasiswa yang bertujuan untuk melatih kemampuan dalam berorganisasi dan berpolitik. Selain itu organisasi ini dapat membantu seluruh kegiatan kemahasiswaan dan sebagai mediator antara Mahasiswa dan Program Studi dengan tujuan untuk peningkatan kualitas pendidikan. Sekretariat BEM bertempat di Lt. 1 Gedung A UNPAB.</p> <p>Hasil kegiatan:</p> <p>Mahasiswa dapat belajar berorganisasi yang baik, mampu menerapkan ilmu</p>
--	--	--

		<p>politik yang sesuai dengan norma akademik, belajar peka terhadap keadaan masyarakat dan peduli terhadap sesama.</p> <p>2. UKM Olahraga dan Seni</p> <p>Unit ini bertujuan untuk mengembangkan dan menyalurkan bakat serta kreativitas Mahasiswa di bidang olahraga dan seni. Di bidang olahraga, diharapkan Mahasiswa dapat menjaga kebugaran untuk mencapai insan yang sehat jasmani maupun rohani, di bidang seni, diharapkan Mahasiswa mampu mengekspresikan bakat seni yang dimiliki untuk disalurkan melalui pentas kreativitas Mahasiswa. Sekretariat di Lt. 4 Gedung UNPAB</p> <p>Hasil kegiatan:</p> <p>Mahasiswa dapat menyalurkan bakat dan kemampuan dalam bidang olahraga dan seni serta meraih prestasi untuk menunjang karir di masa yang akan datang.</p> <p>3. UKM Keahlian Profesi</p> <p>Unit ini bertujuan untuk melatih Mahasiswa Program Studi Sistem Informasi dan mengembangkan kemampuan <i>technopreneurship</i> dengan memahami bidang profesi yang diinginkan seperti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programming Club Mahasiswa dilatih untuk mampu membangun sebuah sistem informasi yang digunakan untuk kepentingan <i>stakeholder</i>. • Accounting Club Mahasiswa dilatih untuk mampu menjadi akuntan yang baik dengan keahlian khusus seperti membuat laporan keuangan dan membuat laporan pajak yang berbasis sistem informasi keuangan.
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • Publishing Club Mahasiswa dilatih untuk mampu menguasai ilmu pengetahuan dibidang percetakan yang dapat membangun sebuah usaha percetakan. • Multimedia Club Mahasiswa dilatih untuk mampu menguasai ilmu pengetahuan dibidang Multimedia seperti: <i>Movie, animation and Sound Editing</i> dan <i>Photography</i>, yang mampu membangun sebuah usaha berbasis multimedia. • Design Construction Club Mahasiswa dilatih untuk mampu menguasai ilmu pengetahuan dibidang menggambar 2 dan 3 dimensi, interior dan eksterior sehingga mampu menjadi juru gambar Teknik Sipil. • Robotic Club Mahasiswa dilatih untuk mampu merancang dan membangun robot cerdas untuk dapat diaplikasikan pada berbagai sektor. • Club Teknisi dan Jaringan Mahasiswa dilatih untuk menguasai ilmu pengetahuan dibidang arsitektur komputer dan sistem jaringan komputer. Sasaran kerja yang sesuai ialah usaha dibidang penjualan, perbaikan, perawatan dan menjadi konsultan IT. • Web Disign Club Mahasiswa dilatih untuk mampu merancang dan membangun sebuah web berbasis database. Sasaran kerja yang sesuai ialah usaha dibidang web developer dan menjadi konsultan web. • English Quantum Club Mahasiswa dilatih untuk mampu menguasai bahasa Inggris terutama
--	--	---

		<p>percakapan secara aktif, sehingga Mahasiswa dapat melakukan komunikasi dengan bahasa Inggris baik dalam perkuliahan atau kegiatan sehari-hari.</p> <p>Hasil kegiatan: Mahasiswa dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian khusus sebagai bekal penunjang untuk mendapatkan pekerjaan sesuai dengan profesinya.</p> <p>4. UKM Pengembangan Diri & Spritual Unit ini bertujuan untuk membangun karakter <i>leadership</i> yang berakhlak mulia serta memiliki keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Karakter Buiding Mahasiswa dilatih untuk dapat meningkatkan softskill seperti: kemampuan komunikasi, kejujuran, kemampuan bekerja sama, kemampuan interpersonal, beretika, motivasi/inisiatif, kemampuan beradaptasi, daya analitik, kemampuan berorganisasi, berorientasi pada, kepemimpinan, kepercayaan diri, ramah, sopan, bijaksana, kreatif, humoris dan kemampuan berwirausaha. • Lembaga Pers Kampus Mahasiswa dilatih untuk mengembangkan kemampuan jurnalistik dalam menyampaikan informasi yang aktual disekitar kampus sehingga kegiatan dan prestasi kampus dapat diinformasikan kepada lingkungan kampus maupun masyarakat yang membaca majalah kampus. • Spiritual Quantum (SQ) Mahasiswa dilatih untuk dapat meningkatkan keimanan dan ketakwaan sebagai bekal menghadapi perkembangan dunia yang banyak mempengaruhi pandangan hidup
--	--	--

		<p>Mahasiswa dan mengembangkan kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain untuk dapat bertindak mengikuti norma-norma keimanan masing-masing.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lembaga Dakwah Kampus Mahasiswa dilatih untuk dapat meningkatkan kemampuan berorganisasi dan memposisikan diri sebagai corong siar agama sehingga kehidupan kampus yang religius dapat terealisasi. Hasil kegiatan: Mahasiswa memiliki kepribadian yang sesuai dengan nilai-nilai akademik. <p>5. Unit Program Kreativitas Mahasiswa</p> <p>Unit ini bertujuan untuk mengembangkan kemampuan Mahasiswa untuk meneliti, menerapkan hasil teknologi, mengembangkan kewirausahaan dan pengabdian kepada masyarakat.</p> <p>Hasil kegiatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bidang Penelitian Mahasiswa dapat belajar meneliti tentang pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi baik dibidang teknologi Komputer maupun bidang lain yang sedang aktual ditengah-tengah masyarakat. • Bidang Penerapan Teknologi Mahasiswa ikut mempopulerkan teknologi yang terkini, kepada masyarakat dengan menerapkan hasil penelitian maupun penemuan Mahasiswa. • Bidang Kewirausahaan Mahasiswa ikut berpartisipasi dalam merintis kewirausahaan baik usaha perorangan maupun bekerjasama dengan kelompok usaha masyarakat.
--	--	---


		<ul style="list-style-type: none"> • Bidang Pengabdian kepada Masyarakat Mahasiswa ikut terlibat aktif dalam membantu membangun masyarakat yang berwawasan teknologi serta mampu mengajak masyarakat untuk mencintai dan memelihara lingkungan agar tercipta masyarakat madani.
3	Pembinaan soft skills	<p>Bentuk Kegiatan: Bentuk Pembinaan Soft skills yang diterapkan kepada Mahasiswa Program Studi Sistem Informasi ialah:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan yang diselenggarakan oleh Biro kemahasiswaan dan Alumni (BKA) • Workshop dilaksanakan setelah Mahasiswa sebelumnya telah mendapatkan pelatihan, namun beberapa kasus menghadapi kendala dalam penerapannya. • Seminar dilaksanakan oleh BKA, BEM maupun LPPM • Kompetisi Lokal dilaksanakan oleh BKA, LPPM, sedangkan kompetisi regional dan nasional dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Dirjen Dikti dan LLDikti 1).
4	Beasiswa	<p>Pelaksanaan: Pelaksanaan dari beberapa pembinaan tersebut ialah sebagai berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Model pelatihan dalam bentuk pelatihan dasar, pelatihan lanjutan, pelatihan langsung ke lapangan yang pelaksanaannya dilakukan secara periodik setiap bulan. • Model Workshop dilaksanakan dengan menggunakan tenaga ahli dan praktisi untuk menindaklanjuti permasalahan yang belum terpecahkan dan menyempurnakan teknologi dari hasil pelatihan sebelumnya, adapun

		<p>pelaksanaannya dilakukan secara periodik setiap 3 bulan akan tetapi dalam situasi kondisional workshop dapat dilaksanakan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Model seminar dilaksanakan dalam bentuk kerja kelompok, seminar kelas, kuliah umum dan stadium general yang pelaksanaannya dilakukan secara periodik setiap bulan. • Model kompetisi dilaksanakan dalam bentuk: Perlombaan antar Mahasiswa/kelompok seperti cerdas cermat, pentas seni, pidato, debat bahasa Inggris, robot cerdas, pemrograman, pembangunan website dan pemilihan Mahasiswa berprestasi. • Seleksi proposal kelompok Mahasiswa seperti proposal penelitian, proposal penerapan teknologi, proposal kewirausahaan dan proposal pengabdian kepada masyarakat. • Pertandingan antar Mahasiswa/kelompok seperti futsal, tenis meja, catur, badminton, taekwondo dan atletik. Seluruh perlombaan dilaksanakan secara periodik setahun sekali. Seluruh Juara akan menjadi Duta UNPAB pada event regional maupun nasional. • Pelaksanaan kaderisasi melibatkan Program Studi, BEM dan UKM yang ada dengan memberikan materi Soft skills seperti spritual quantum dan pelatihan kepemimpinan kepada seluruh Mahasiswa baru yang diadakan setiap tahunnya. <p>Hasil Kegiatan: Soft skills Mahasiswa Program Studi Sistem Informasi meningkat dengan pesat.</p> <p>Bentuk Kegiatan:</p>
--	--	---

	<p>Beberapa model dan sumber beasiswa yang diberikan kepada Mahasiswa seperti;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Model beasiswa penuh (gratis uang kuliah) yang bersumber dari Yayasan Bina Keluarga Sejahtera untuk Mahasiswa berprestasi. • Model beasiswa tidak penuh (potongan uang kuliah 50% atau 25%) yang bersumber dari Yayasan Bina Keluarga Sejahtera. • Model beasiswa transfer Alumni (potongan uang kuliah 12 % s/d 100%) yang bersumber dari Yayasan Bina Keluarga Sejahtera <p>Beasiswa dari Dirjen Dikti melalui Kopertis seperti BBM dan PPA untuk Mahasiswa yang kurang mampu dan berprestasi.</p> <p>Pelaksanaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Model Beasiswa penuh, diprioritaskan terhadap Mahasiswa yang memiliki prestasi juara umum (beasiswa yayasan) • Model Beasiswa tidak penuh diberikan kepada Mahasiswa yang memiliki prestasi dibidang umum seperti olah raga dan seni ditingkat nasional atau Mahasiswa yang berprestasi dibidang akademik dengan peringkat 2 umum diberikan sebesar 50% dan, sedangkan Mahasiswa yang memiliki prestasi dibidang akademik peringkat 3 umum diberikan sebesar 25%. • Beasiswa PPA dari Dikti harus melewati seleksi berkas, IPK tertinggi sedangkan beasiswa BBM diprioritaskan kepada Mahasiswa yang kurang mampu. <p>Hasil Kegiatan:</p> <p>Dengan adanya pemberian beasiswa ini, maka dapat memberikan motivasi kepada seluruh Mahasiswa untuk lebih berprestasi.</p>
--	---

5	Kesehatan	<p>Bentuk Kegiatan:</p> <p>Bentuk dari kegiatan ini ialah suatu usaha untuk memberikan jaminan kesehatan kepada seluruh sivitas akademika Program Studi Sistem Informasi.</p> <p>Pelaksanaan:</p> <p>Untuk menangani masalah kesehatan sivitas akademika, bekerjasama dengan poliklinik “Naksabandiah” yang berlokasi di depan kampus dengan fasilitas ruangan yang luas, bersih dan nyaman. Poliklinik buka setiap hari kerja mulai pukul 08.00 s.d 22.00 WIB. Poliklinik ini dilengkapi dengan dokter umum dan tenaga medis lainnya. Poliklinik juga dilengkapi dengan apotik yang representatif. Poliklinik berfungsi untuk pertolongan pertama pada kecelakaan, cek up rutin dan perawatan kesehatan. Disamping itu UNPAB berperan aktif menjadi pengurus di Badan Narkotika Propinsi Sumatera Utara dengan melakukan penyuluhan yang bekerja sama dengan Biro kemahasiswaan dan Alumni secara periodik sehingga Mahasiswa terbebas dari narkoba. Sebagai pelaksana pelayanan kesehatan kampus, institusi berkoordinasi dengan BEM melalui piket harian kesehatan. Tugas dan fungsi piket harian kesehatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hadir setiap hari kerja mulai pukul 08.00 s/d 22.00 (2 Shift) • Mendata Mahasiswa yang ingin mendapatkan perawatan kesehatan. • Memberikan surat pengantar ke poliklinik bagi Mahasiswa yang ingin melakukan check-up maupun perawatan kesehatan. • Mendampingi ataupun mengantarkan Mahasiswa yang membutuhkan perawatan kesehatan dalam kondisi kritis. • Mengajak dan mempromosikan kampus
---	-----------	---

		<p>sehat dengan tidak menggunakan narkoba, miras, merokok, meludah dan membuang sampah sembarangan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membuat laporan secara berkala kepada Biro Kemahasiswaan dan Alumni. <p>Hasil Kegiatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kesehatan sivitas akademika dapat lebih ditingkatkan. • Kemudahan untuk mendapatkan pelayanan kesehatan • Membantu program pemerintah dengan program “kampus sehat” menuju Indonesia sehat 2024. • Menjadi kampus yang terbebas narkoba dengan moto “Narkoba no, Miras no, Prestasi Yes” • Menjadi kampus yang terbebas dari sampah dan asap rokok.
6	Jaringan Wireless	<p>UNPAB menyediakan jaringan wireless dan akses point untuk mahasiswa sehingga memudahkan akses ke Internet secara gratis. Hal ini memberikan kemudahan bagi mahasiswa dalam mengakses kegiatan perkuliahan seperti materi kuliah, tugas mata kuliah dan Tugas Akhir.</p> <div data-bbox="580 1112 909 1355" data-label="Image"> </div> <p>jaringan wireless</p>

7	Sistem Informasi	<p>UNPAB menyediakan sistem informasi akademik secara on-line yang dapat mempermudah akses mahasiswa dalam memperoleh informasi akademik, keuangan dan sebagainya seperti KRS, KHS, Materi Kuliah, literatur, absensi, SPP, informasi kegiatan mahasiswa dan lain-lain.</p>  <p style="text-align: center;">Sifo Kampus</p>
---	------------------	--

E. Sarana dan Prasarana

1. Sarana Pustaka (buku teks, karya ilmiah, dan jurnal; termasuk juga dalam bentuk CD-ROM dan media lainnya)
 - a. Rekapitulasi jumlah ketersediaan Pustaka
 - b. Sarana Perpustakaan
 - c. Jurnal yang tersedia/yang diterima secara teratur (lengkap)
 - d. Peralatan utama yang digunakan di laboratorium (tempat praktikum, bengkel, studio, ruang simulasi, rumah sakit, puskesmas/balai kesehatan, *green house*, lahan untuk pertanian, dan sejenisnya) yang dipergunakan dalam proses pembelajaran di fakultas

- e. Sistem informasi dan fasilitas yang digunakan oleh Program Studi untuk proses pembelajaran (*hardware, software, e-learning, perpustakaan*).
2. Hardware:
 - a. Jaringan berbasis LAN/WLAN
 - b. Hotspot WIFI mencakup seluruh area
 - c. PABX Komunikasi untuk seluruh unit pendukung
 - d. Laboratorium Komputer
 - e. Laboratorium Sistem Kontrol
 - f. SMS Gateway
 - g. Web server
 3. Software:
 - a. Sistem Informasi Akademik (SISKA) yang dapat diakses oleh mahasiswa, dosen maupun karyawan, meliputi (Akses Data Mahasiswa, Kurikulum, informasi dan data perkuliahan, jadwal kuliah, Kartu Rencana Studi, Kartu Hasil Studi, nilai, A data ujian, transkrip akademik dan ijazah, status Mahasiswa, ke rekap data)
 - b. Sistem informasi SDM / kepegawaian
 - c. Sistem informasi keuangan & penggajian
 - d. Sistem Informasi Point of Sales (Inventory)
 - e. Sistem Informasi Expedisi (Surat Menyurat)
 - f. Sistem Informasi Perpustakaan on-line.

Fasilitas Perpustakaan yang dilengkapi Sistem Informasi Perpustakaan yang meliputi tentang proses keanggotaan, peminjaman, pengembalian buku, hibah buku bagi alumni yang biasanya diberikan sebelum sidang skripsi serta untuk pencarian buku secara on-line (LAN) serta dilengkapi juga dengan mesin photocopy, scanner, internet LAN dan WIFI. Seluruh sivitas akademika UNPAB diperbolehkan meminjam buku dan sejenisnya di Perpustakaan, bahkan masyarakat yang memiliki keperluan dengan literatur dapat masuk, membaca dan foto copy dengan syarat membawa surat pengantar. Karena kampus berada dilingkungan pendidikan dasar dan menengah, siswa SD, SMP, SMA dan SMK juga diperbolehkan

untuk dan membaca meminjam buku dengan prosedur yang sudah ditetapkan oleh pengelola perpustakaan UNPAB melalui persetujuan Yayasan.

BAB VI

REALITAS PENGEMBANGAN DOSEN

A. Rumusan Kebijakan Pengembangan dosen

Dosen sebagai tenaga pendidik memiliki tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Sehingga seorang dosen memiliki peran sentral dan strategis untuk menentukan tinggi-rendahnya kualitas suatu perguruan tinggi. Untuk tercapainya tujuan itu, maka kebijakan dan strategi pengembangan dosen patut dijadikan sebagai salah satu agenda utama Perguruan Tinggi, karena peran dosen sangat mempengaruhi warna kualitas bukan hanya institusi akan tetapi membawa kualitas sebuah negara. Dosen yang merupakan pendidik dan ilmunan akan berpengaruh terhadap kompetensi lulusan dan juga masyarakat pengguna hasil penelitian dosen, publikasi hasil penelitian dan pengabdian pada masyarakat sangat berpengaruh pada dunia internasional.

Penataan sistem pendidikan tinggi merupakan langkah strategis yang berfungsi untuk memperbaiki kinerja perguruan tinggi disatu sisi dan mengantisipasi semakin ketatnya persaingan antara perguruan tinggi akibat globalisasi dan otonomi daerah pada sisi lain. perluasan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan serta peningkatan relevansi dan kualitas pendidikan tinggi merupakan strategi yang akan dilaksanakan oleh UNPAB lima tahun ke depan melalui berbagai rumusan kebijakan pengembangan dosen dalam maksimalisasi pelaksanaan tridharma perguruan tinggi yaitu sebagai berikut:

1. Pengembangan Dosen

a. Beban Kerja Dosen¹⁷³

Mengacu pada pasal 27 UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yaitu beban kerja dosen diatur sekurang-kurangnya setara dengan 12 SKS dan sebanyak-banyaknya 16 SKS, atau setara dengan 24 SKS dan sebanyak-banyaknya 32 SKS dalam satu tahun, maka UNPAB mewajibkan beban mengajar bagi dosen tetap sebanyak 10-12 SKS per semester dan 4-6 SKS untuk penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, kecuali dosen yang mendapat tugas tambahan hanya diberikan beban mengajar 3-6 SKS dan tidak diwajibkan melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Adapun proses pembelajaran rencana perkuliahan dan praktikum dirapatkan oleh prodi dan bagian pengajaran yang hasilnya meliputi daftar mata kuliah yang ditawarkan, jumlah kelas parallel, jadwal kuliah, beban kerja dosen dan pengaturan ruang kuliah. Hasil rapat kemudian dibawa ke tingkat fakultas untuk dimintakan persetujuan dan surat tugas bagi setiap dosen. Sebelum mengajar, setiap dosen diminta membuat SAP (Satuan Acara Perkuliahan) atau RPS (Rencana Pembelajaran Semester) yang kemudian diteliti oleh bagian penjaminan mutu (LPMU/LPMF) untuk disetujui. Daftar hadir Mahasiswa dipegang oleh masing-masing dosen, kegiatan mengajar ditulis setiap mengajar di LKD (Lembar Kontrol Dosen) untuk mengontrol kehadiran dan juga dipergunakan oleh bagian keuangan setiap bulannya untuk menghitung gaji/honorarium tambahan mengajar maupun tambahan jam kerja.

¹⁷³ Beban Kerja dosen merupakan alat Evaluasi dosen yang sudah memiliki Sertifikat Profesional atau Sertifikasi, BKD dilaporkan setiap akhir Semester (dua kali dalam setahun), bagi dosen yang belum lulus Sertifikasi tidak diwajibkan membuat Laporan BKD.

Kebijakan UNPAB dalam meningkatkan Peningkatan Kualitas Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat ialah: *Pertama*, Meningkatkan jumlah dan mutu pelatihan di bidang penelitian berkesinambungan, *Kedua*, Meningkatkan penyebarluasan hasil penelitian melalui jurnal ilmiah, baik tingkat nasional maupun di tingkat internasional, *Ketiga*, Meningkatkan penyebaran penerapan IPTEK tepat guna untuk dimanfaatkan oleh masyarakat, *Keempat*, Meningkatkan pelayanan pada masyarakat dalam berbagai bidang ilmu untuk meningkatkan kemampuan dan peran serta masyarakat dalam pembangunan, *Kelima*, Mengembangkan dan meningkatkan kerjasama dengan industri kerakyatan, *Keenam*, Melaksanakan pelatihan dan pendidikan ulang bagi tenaga industri.

Beban Kerja Dosen UNPAB selain dikontrol dalam pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi yang kesimpulannya harus MEMENUHI SYARAT, yang sudah ditentukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDikti), laporannya dilakukan setiap semester dalam bentuk BKD (Beban Kerja Dosen) laporan ini hanya dibuat oleh dosen yang sudah lulus Sertifikasi Dosen dibuktikan dengan Sertifikat Dosen Profesional. Sedangkan dosen yang belum lulus Sertifikasi, laporan kerja melalui SKP (Sasaran Kerja Pegawai), yang merupakan ukuran kinerja Dosen secara umum, baik dosen tetap maupun dosen DPK PNS yang sudah lulus Sertifikasi maupun yang belum lulus Sertifikasi Dosen. SKP juga selain dosen juga sebagai ukuran kinerja tenaga kependidikan yang sudah memiliki SK sebagai pegawai tetap.

b. Perekrutan Dosen

Proyeksi kebutuhan dosen UNPAB disesuaikan dengan jumlah Mahasiswa kuliah. Kebutuhan dosen diproyeksi, mengalami perkembangan sesuai jumlah mahasiswa baru diterima setiap tahun.¹⁷⁴

Sistem perekrutan dosen¹⁷⁵ dilakukan dengan cara membuat berita lowongan atau rekomendasi seleksi dalam bentuk tes wawancara kemudian micro teaching dilanjutkan dengan seleksi pengalaman dosen dalam hal Tri Darma Perguruan Tinggi, untuk kemampuan intelektualnya, UNPAB mengacu pada IPK yang diraihinya sehingga tidak mengadakan tes tertulis. Namun akan diuji kemampuan mereka dalam membuat RPP yang akan dinilai oleh pihak lembaga. Reward dosen akan diberikan setiap semester dengan perincian penilaian antara lain: Kehadiran dosen, pembuatan SAP, penyerahan nilai tetap waktu, penelitian yang dilakukan, pengabdian masyarakat yang dilaksanakan, reward ini dalam bentuk finansial maupun jalan-jalan/studi banding ke luar negeri. Selain itu, akan direward pula sesuai kebijaksanaan bila ada prestasi di luar yang telah dilakukan oleh dosen. Sedangkan sanksi ataupun peringatan bagi pelanggaran atau penurunan kinerja dosen belum terdapat suatu standart baku, hanya dijatuhkan sanksi yang melakukan pelanggaran berat saja.

¹⁷⁴ Sseuai dengan SK Rektor Nomor: 007/02/R/2019 tentang Panduan Pelaksanaan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Pembangunan Panca Budi, bab III pasal 13, hal. 11.

¹⁷⁵ Dalam hal perekrutan dosen dan tenaga kependidikan UNPAB menyerahkan tugas ini kepada Rektor 2 yaitu Ibu Dra. Hj. Irma Fatmawati, S.H, M.Hum, dalam pelaksanaannya ada perbedaan rekrutman dosen dengan tenaga kependidikan, dalam waktu tertentu rekrutmen dosen dilakukan tanpa seleksi yaitu dosen yang pindah Homepage.

c. Studi Lanjut

Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik sesuai dengan UU No. 14 tentang Guru dan Dosen Pasal 46 ayat 1 dan 2 yakni kualifikasi akademik dosen diperoleh melalui pendidikan tinggi program pascasarjana yang terakreditasi sesuai dengan bidang keahlian. Kualifikasi akademik minimum yaitu lulusan program magister untuk program diploma atau program sarjana, dan lulusan program doktor untuk program pascasarjana. Hal ini dipertegas oleh Permen Nomor 42 tahun 2007 tentang Sertifikasi Dosen dimana harus memiliki strata pendidikan minimal satu tingkat lebih tinggi dari para mahasiswa.

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dan memenuhi tuntutan perundang-undangan, maka UNPAB mengambil kebijakan dalam meningkatkan kualitas pendidik yaitu: Peningkatan jumlah penerimaan dosen baru sesuai dengan bidang studi diwajibkan pada S2. Meningkatkan kepekaan terhadap perkembangan mutakhir dari bidang ilmu masing-masing dan melakukan penyesuaian terhadap tuntutan kebutuhan. Penataan program rekrutment, berdasarkan profesionalisme dan meningkatkan kesejahteraan, kemampuan teknologi dalam pembelajaran.

Mengingat 145 dosen yang masih berpendidikan S2 saat ini, maka Universitas dan pihak yayasan mengambil kebijakan untuk memfasilitasi para dosen melanjutkan studi ke jenjang S3 secara bertahap¹⁷⁶ dengan persyaratan dosen tersebut minimal telah melaksanakan tugasnya selama 1 tahun/2 semester dan diprioritaskan bagi dosen S2 yang telah lama mengabdikan dan disesuaikan dengan persyaratan dari penyedia beasiswa, baik pemerintah maupun sumber lainnya.

¹⁷⁶ Studi lanjut yang diprioritaskan selain masa kerja juga diperhatikan yang linieritas baik S1, S2 dan S3 yang akan diikutinya.

2. Pengelolaan kinerja

Pengelolaan kinerja ialah suatu proses yang berlangsung secara terus menerus dengan fungsi manajerial kinerja. Pengelolaan meliputi: *pertama*, Fungsi kinerja esensial yang diharapkan oleh tenaga kependidikan, *kedua*, Seberapa besar kontribusi pekerjaan kependidikan, *ketiga*, Bagaimana tenaga kependidikan bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki maupun mengembangkan kinerja, *keempat*, Bagaimana prestasi kerja yang diukur, *kelima*, Mengenali berbagai hambatan kerja dan menemukan penyelesaiannya.

Dalam implementasi kebijakan kerja tenaga kependidikan mengikuti prosedur sebagai berikut;

- a. Bagian keuangan bertanggung jawab atas kegiatan penerimaan yang pelaksanaannya dikoordinir oleh HRD/BKU.
- b. Area kerja yang membutuhkan penambahan atau penggantian pegawai mengisi Formulir permintaan tenaga kerja (*FR-02.1-01*) berdasarkan anggaran tahunan pegawai yang telah disetujui dan disahkan Ketua/Yayasan. Formulir permintaan tenaga kerja (PTK) ini harus diisi lengkap dan jelas.
- c. Setelah disetujui Yayasan, Formulir Permintaan Tenaga Kerja tersebut diserahkan ke HRD/BKU dengan melampirkan uraian pekerjaan.
- d. HRD/BKU akan minta tanda tangan Rektor II di Kolom mengetahui pada form PTK mencari sumber pelamar yang sesuai dengan kebutuhan. Sumber pelamar ini antara lain dapat berasal dari:
 - 1) Internal (Promosi/Mutasi)
 - 2) Bank Data
 - 3) Mahasiswa Institusi
 - 4) Iklan
 - 5) Headhunter, dll

- e. Bagi yang tidak memenuhi kriteria maka HRD/BKU akan membuat surat terima kasih untuk dikirimkan kepada pelamar/menghubungi lewat telepon.
- 1) Permintaan Tenaga Kerja
 - a) Permintaan tenaga kerja tetap, dilaksanakan sama seperti proses recruitment tenaga kerja kontrak /jangka waktu tertentu.
 - b) Jika calon pegawai tersebut telah lulus seluruh tes seperti halnya pada proses recruitment pegawai kontrak/jangka waktu tertentu, maka Rektor 2 Keuangan dan Kepegawaian akan menyiapkan surat penawaran Kerja untuk masa percobaan selama (tiga) bulan.
 - c) Jika calon pegawai tersebut tidak lulus pada saat wawancara akhir/proses final, maka Rektor 2 Bid. Keuangan dan Kepegawaian atau HRD/BKU akan memberitahukan secara langsung /melalui telepon/surat untuk tidak memproses lebih lanjut.
 - d) Permintaan tenaga kerja, Surat penawaran Kerja/Perjanjian Kerja Jangka waktu tertetu, formulir lamaran kerja, Uraian pekerjaan untuk pegawai kontrak dan tetap disimpan pada file pegawai oleh HRD/BKU.

B. Implementasi Kebijakan Pengembangan Dosen

1. Implementasi Pengembangan Profesionalisme Dosen

Di lingkungan UNPAB, dosen merupakan salah satu kebutuhan utama. Ia ibarat mesin penggerak bagi segala hal yang terkait dengan aktivitas ilmiah dan akademis. Tanpa dosen, tidak mungkin sebuah lembaga pendidikan disebut perguruan tinggi atau universitas. Sebab itu, di negara-negara maju, sebelum mendirikan sebuah universitas, hal yang dicari terlebih dahulu ialah dosen. Setelah para dosen nya ditentukan, baru universitas didirikan, bukan sebaliknya. Demikian pentingnya dosen ini hingga tidak

sedikit perguruan tinggi menjadi terkenal karena kemasyhuran para dosen yang bekerja di dalamnya.

Dalam posisi sebagai "jantung" perguruan tinggi, dosen sangat menentukan mutu pendidikan dan lulusan yang dilahirkan perguruan tinggi tersebut, di samping secara umum kualitas perguruan tinggi itu sendiri. Jika para dosen nya bermutu tinggi,¹⁷⁷ maka kualitas perguruan tinggi tersebut juga akan tinggi, demikian pula sebaliknya. Sebaik apapun program pendidikan yang dicanangkan, bila tidak didukung oleh para dosen bermutu tinggi, maka akan berakhir pada hasil yang tidak memuaskan. Hal itu karena untuk menjalankan program pendidikan yang baik diperlukan para dosen yang juga bermutu baik. Dengan memiliki dosen-dosen yang baik dan bermutu tinggi, perguruan tinggi dapat merumuskan program serta kurikulum termodern untuk menjamin lahirnya lulusan-lulusan yang berprestasi dan berkualitas istimewa.

Atas dasar itu, pengembangan profesionalisme dosen¹⁷⁸ menjadi upaya yang penting dalam rangka peningkatan kualitas UNPAB, program pengembangan profesionalisme dosen mulai dikembangkan dengan istilah *faculty development*. Program itu muncul setelah ditemukannya anomali, yaitu bahwa pengajaran di perguruan tinggi telah berlangsung secara tidak efektif, bahkan terkadang diberikan tanpa kewenangan. Sebagian besar mahasiswa merasa resah disebabkan oleh pengajaran yang kurang baik, dan kepentingan mahasiswa telah

¹⁷⁷ Dalam Alquran Surah At-Tahrim: 6 dijelaskan pada dasarnya pendidikan itu dapat dilakukan secara individu dalam keluarga, orang tua sebagai pendidik kodrati memiliki tanggung jawab mutlak terhadap anaknya

¹⁷⁸ Sesuai dengan hasil penelitian Asep Priatna, dosen STKIP Subang yang dimuat dalam ejournal.upi.edu/index.php/JER/article/view/6628, perlu mengembangkan ekspertise, disiplin, tanggung jawab, intensitas kerja, inisiatif dan sifat jujur dosen dalam melaksanakan tugasnya.

diabaikan. Sering dilontarkan terkait kualitas dosen UNPAB ialah:

Pertama, sekarang ini minat sebagian dosen untuk terus membaca dan melakukan riset ilmiah di bidang keilmuannya sudah menurun. Mereka tampak sudah merasa puas dengan gelar doktor atau Ph.D yang diraihinya. Mereka sudah tidak lagi sibuk dengan penelitian ilmiah yang menjadi tugas pokok untuk menyumbangkan hal-hal baru dalam bidang keilmuannya. Kalaupun melakukan sebuah penelitian, biasanya itu tidak dimaksudkan untuk menemukan hal baru atau menyumbang sesuatu yang bermanfaat untuk masyarakat, tetapi untuk meraih kenaikan pangkat atau mencapai posisi guru besar belaka.¹⁷⁹

Kedua, tidak sedikit para dosen yang beranggapan bahwa tugas utamanya hanya menyampaikan pengetahuan atau menugaskan penelitian ilmiah kepada para Mahasiswa. Mereka sering alpa bahwa mereka ialah pendidik dalam pengertian seluas-luasnya. Di pundak mereka terpicik tanggung jawab yang melampaui tembok kampus, yaitu untuk mendidik Mahasiswa, baik dari sisi keilmuan, mental, cara berpikir dan perilaku.

Ketiga, banyak dosen yang menghindarkan diri dari tugas utamanya sebagai pendidik dengan berbagai cara

¹⁷⁹ Mestinya memahami firman Allah dalam surah al-Fatir ayat 10 “Barang siapa yang menghendaki kemuliaan, maka bagi Allah-lah kemuliaan itu semuanya. Kepada-Nya lah naik perkataan-perkataan yang baik dan amal yang shaleh dinaikkan-Nya. Dan orang-orang yang merencanakan kejahatan bagi mereka adzab yang keras, dan rencana jahat mereka akan hancur”. Profesionalitas dosen dapat berarti dosen yang profesional, yaitu seorang dosen yang mampu merencanakan program belajar mengajar, melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar, menilai kemajuan proses belajar mengajar dan memanfaatkan hasil penilaian kemajuan belajar mengajar dan informasi lainnya dalam penyempurnaan proses belajar mengajar. Pandangan Islam terhadap sebuah perbuatan atau pekerjaan sangat bernilai tinggi, ditopang oleh dasar-dasar syariah menjadikan sebuah pekerjaan tidak hanya berorientasi hasil, tapi juga proses bahkan semenjak niat dalam mengerjakan itu dicanangkan di dalam hati yang padanya akan Allah berikan.

untuk menutupi kekurangannya. Misalnya dengan menerapkan "despotisme ilmiah" karena tidak mampu mengatasi dialog kritis dengan Mahasiswa, lari dari topik utama perkuliahan untuk menghabiskan waktu karena tidak menguasai materi, atau memberi penugasan kemudian membiarkan para Mahasiswa berdebat sendiri dengan alasan melatih mereka berdiskusi dan sebagainya.

Kondisi ini menunjukkan bahwa masih ada jurang yang lebar antara cita-cita ideal dengan kondisi riil para dosen perguruan tinggi di Indonesia saat ini. Kondisi tersebut tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti manajemen pendidikan, ekonomi, realitas sosial, dan lain-lain. Karena itu, untuk membenahinya juga diperlukan sebuah program pengembangan profesionalisme dosen yang komprehensif serta melibatkan berbagai pihak, mulai dari perguruan tinggi, pemerintah, hingga masyarakat.

Gambar di bawah ini merupakan sebuah upaya sederhana untuk turut sumbang saran, sharing pengalaman, diskusi masalah kekinian, tukar pendapat dan gagasan se-profesi yang memiliki multi disiplin ilmu mengenai program pengembangan profesionalisme dosen. Dalam realitasnya dosen UNPAB melakukan sharing dan diskusi dalam berbagai media, selain tatap muka ada juga media facebook, grup whatsapp dan media lainnya.

2. Implementasi Pengembangan Kompetensi Dosen

Profesi dosen sesungguhnya menunjuk pada upaya yang dilakukan sebagai realisasi dari peran pendidik di perguruan tinggi. Dengan demikian, pengembangan profesionalisme dosen diartikan usaha untuk meningkatkan kompetensi, kualitas pembelajaran dan peran akademis tenaga pengajar.

Berdasarkan beberapa rapat pimpinan dengan yayasan, dirumuskan tujuh bidang kompetensi¹⁸⁰ berikut

¹⁸⁰ Berdasarkan khazanah pendidikan Islam, terdapat beberapa istilah yang berkaitan langsung dengan sebutan pendidik dan erat dengan kompetensi yang mesti dimilikinya. terminologi Rabb yang seakar dengan

strategi pengembangannya melalui program yang mendukung peningkatan bidang kompetensi tersebut. Tujuh bidang kompetensi¹⁸¹ ialah: Pengembangan kompetensi pedagogis, teknik informasi, manajemen/administrasi, kurikulum, ilmiah (riset dan publikasi), evaluasi dan kompetensi personal.

a. Implementasi Pengembangan Kompetensi Pedagogis

Kompetensi pedagogis atau kemampuan dosen mengelola pembelajaran merupakan tulang punggung keberhasilan proses pendidikan di perguruan tinggi. Kompetensi pedagogis¹⁸² ini terkait dengan cara mengajar yang baik dan tepat, sehingga proses

istilah al-murabbi, lahir konsep pendidik sebagai pemelihara, pendidik, penuntun, penjaga, dan pelindung. Dari term tersebut, Alquran memberikan beberapa prinsip yang berdasarkan penafsiran tematik berkaitan dengan kompetensi pendidik. Di antaranya ialah kompetensi ilmiyyah, khuluqiyah dan jismiyyah. Kompetensi 'ilmiyyah merupakan kompetensi dasar profesional yang harus dimiliki seorang pendidik. Bagaimana bisa menularkan pengetahuan jika ia tidak memiliki wawasan. Mengarahkan peserta didik pada pencapaian pemahaman dan pengarahan diri pada upaya pendewasaan. Kemampuan ilmiyyah ini termasuk di dalamnya wawasan tentang penguasaan materi dan strategi penyampaian dalam pembelajaran. Dalam Alquran surah al-Baqarah ayat 247 Allah berfirman: "Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu". Mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mendendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa". Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui"

¹⁸¹ Sebagaimana dijelaskan oleh Rektor 1 bapak Ir. Bhakti Alamsyah, M.T, Ph.D., dalam pelaksanaan tugas sebagai dosen, maka perlu penguasaan tujuh kompetensi.

¹⁸² Dalam pandangan Islam ini berarti Kompetensi Jismiyyah, sebagaimana dijelaskan oleh Syamsudin al-Qurthubi, Tafsir al-Qurthubi, (Mesir, Darul Kutub, 1964). Kompetensi ini berkaitan dengan fisik. Seorang guru harus memiliki kemampuan dalam hal yang berkaitan dengan fisik artinya penerapan dan praktik dari setiap materi yang ada. Maka dalam kompetensi ini seorang guru dituntut untuk sehat jasmaninya. Kompetensi ini diisyaratkan dalam Surat al-Baqarah ayat 247.

pembelajaran dapat berjalan dengan lancar dan efektif. Seorang dosen, selain harus memiliki kepakaran di bidang keilmuannya, juga harus menguasai teori-teori dan teknik pengajaran serta aplikasinya dalam proses pembelajaran di perguruan tinggi. Sebab itu, peningkatan kemampuan di bidang ini merupakan hal utama dalam pengembangan profesionalisme dosen.

Sebagai bahan perbandingan, beberapa perguruan tinggi di Amerika Serikat mengukur kualitas sebuah fakultas melalui kemampuan para dosennya dalam mengelola proses pembelajaran. Demikian pula mata kuliah yang diberikan kepada Mahasiswa juga disesuaikan dengan kemampuan pedagogis para dosennya. Dosen tidak hanya dinilai dari penguasaan terhadap bidang studinya atau pengembangan teori-teori ilmiahnya, namun juga pada kemampuannya mengajar serta mengelola pembelajaran di dalam kelas yang mencakup pendekatan, strategi, metode dan seni mengajar serta kemampuan menggunakan media ICT sebagai pendukung dan bahkan bahan pembelajaran. Media ICT (*Information Center Tecnology*) saat ini berupa, proyektor, Televisi, Handphone dimana peserta didik sudah mengenal dan menggunakannya.

Untuk meningkatkan kemampuan pedagogis (strategi, teknik dan metode mengajar), para dosen dan tenaga kependidikan diberikan pelatihan yang terkait dengan metode pengajaran di UNPAB yang meliputi:

- 1) Metode Diskusi (*Discussion Method*). Metode ini lebih efektif dari metode ceramah, karena diskusi menuntut mental dan pikiran serta tukar menukar pendapat. Selain itu, diskusi juga lebih komunikatif, mampu menjelaskan hal-hal yang masih semu dan mampu mengungkap tingkat keaktifan setiap peserta diskusi, dalam diskusi ini juga bagi dosen dan tenaga kependidikan yang beragama Islam ada materi diskusi tentang tema-tema ajaran Islam. Dari hasil

diskusi ini juga bagi para dosen bias menerapkan dalam perkuliahan.

- 2) Metode Studi Kasus (*The Case Method*). Metode ini diterapkan terutama untuk program studi yang menekankan penerapan suatu hukum terhadap suatu kasus, seperti di fakultas hukum atau fakultas pertanian, dan lain-lain. Suatu kasus dijadikan bahan untuk diskusi.
 - 3) Metode Tutorial (*Tutorial Method*). Metode ini berupa penugasan kepada beberapa dosen tentang suatu objek tertentu, lalu mereka mendiskusikannya dengan pakar di bidangnya untuk memastikan validitas pemahaman mereka tentang objek tersebut.
 - 4) Metode Tim Pengajar (*Team Teaching Method*). Salah satu bentuk dari metode ini ialah pelatihan sekurang-kurangnya dua orang dosen mengajar satu materi kuliah yang sama dalam waktu yang sama pula, namun dengan pokok bahasan yang saling melengkapi.
 - 5) Metode Ceramah. Metode ini muncul paling awal dan banyak digunakan terutama jika peserta sangat banyak. Bahkan sebagian besar dosen menggunakan metode ceramah terutama mata kuliah social sains, karena disamping penghematan media pembelajaran juga sangat detail penjelasan sebuah materi perkuliahan, bahkan metode pembelajaran lainnyapun sering menggunakan metode seramah dalam memperjelas materi yang menggunakan metode lain seperti diskusi, studi kasus, dan lainnya.
- b. Implementasi Pengembangan Kompetensi Teknologi Informasi

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, dosen perlu diberikan pelatihan penggunaan berbagai macam teknologi informasi¹⁸³ mulai dari komputer, televisi, telepon, *video conference*, hingga dunia internet. Pengembangan kemampuan memanfaatkan teknologi informasi ini dalam perencanaan pendidikan, yang terkait dengan analisis, desain, implementasi, manajemen, hingga evaluasi instruksional pendidikan.

Untuk pengembangan kemampuan teknologi informasi ini dibutuhkan beberapa hal berikut:

- 1) Ketersediaan fasilitas teknologi berikut perlengkapannya, baik berupa komputer, video, proyektor, perlengkapan internet dan sebagainya.
- 2) Ketersediaan isi dan bahan terkait metode penggunaan teknologi informasi untuk mendukung metode pengajaran dan pelaksanaan kurikulum pendidikan.
- 3) Penyelenggaraan pelatihan bagi para dosen tentang cara penggunaan alat-alat teknologi informasi tersebut, sehingga pada saatnya mereka dapat mengajarkannya juga kepada para Mahasiswa. Dengan demikian, proses pembelajaran akan berlangsung lebih efektif dan produktif.

¹⁸³Dalam melaksanakan kewajiban Tridharma Perguruan Tinggi, dosen dituntut menguasai teknologi Informasi, karena dalam setiap pelaporan Evaluasi baik pengajaran, Penelitian maupun Pengabdian pada masyarakat selalu menggunakan teknologi seperti dalam mengajar, absensi dilakukan dengan online menggunakan wifi ABS, UTS dan UAS menggunakan pengisian e-learning, penginputan data nilai, kemudain dalam pengusulan proposal, kemajuan dan laporan penelitian terutama yang didanai oleh Kemeterian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi menggunakan data online, begitu juga pelaksanaan Pengabdian pada Masyarakat, selain itu pengisian data dosen menggunakan online yaitu Simpagkeu, Sinta, Simlitabmas dan laporan individu dosen yaitu SKP (Sasaran Kinerja Pegawai/Dosen).

c. Implementasi Pengembangan Kompetensi Manajemen/ Administrasi

Sistem manajemen perguruan tinggi berbeda dengan manajemen di lembaga-lembaga lainnya. Di lingkungan perguruan tinggi terdapat komunitas berbeda yang saling terkait, yaitu mahasiswa, dosen, pegawai dan para pekerja. Mereka semua diatur oleh pimpinan. Demikian pula model manajemen yang diterapkan di UNPAB mengalami perubahan berdasarkan perkembangan waktu. Manajemen di UNPAB yang baru berkembang berbeda dengan manajemen di perguruan tinggi yang sudah maju.

Dengan asumsi ini, para dosen sebagai bagian utama dari UNPAB, sesungguhnya dibutuhkan untuk terlibat secara langsung dalam mengelola perguruan tinggi, baik pada level pimpinan universitas, fakultas, program studi, maupun tim-tim yang dibentuk khusus dalam kegiatan tertentu. Sebab itu, pengembangan kemampuan manajemen sangat penting bagi dosen. Jika mereka diharapkan memberikan kontribusi signifikan dalam pengelolaan perguruan tinggi, maka kemampuan administrasi dan manajemen terus ditingkatkan.

Untuk menunjang kemampuan manajemen para dosen, diberikan pelatihan intensif dan berkesinambungan mengenai manajemen/administrasi umum, administrasi/manajemen perguruan tinggi, perumusan strategi pendidikan, dasar perencanaan pendidikan, manajemen kurikulum, pengambilan keputusan, manajemen kepegawaian, manajemen sumber daya manusia, manajemen konflik, penyusunan program berikut pelaksanaannya dan hubungan dengan masyarakat.

Kemampuan pengembangan Manajemen/ Administrasi dosen dan tenaga kependidikan dituangkan dalam pengisian Borang Akreditasi, baik tingkat Program Studi maupun Institusi, terutama yang

berhubungan langsung dengan dosen dan tenaga kependidikan seperti yang dipaparkan di bawah ini contoh beberapa pengisian Borang akreditasi Program Studi¹⁸⁴ yang berhubungan langsung dengan dosen dan tenaga Kependidikan, yaitu:

- 1) Sumber Daya Manusia
 - a) Sistem Seleksi dan Pengembangan
 - b) Monitoring dan Evaluasi
 - c) Dosen Tetap
 - d) Dosen Tidak Tetap
 - e) Upaya peningkatan sumber daya manusia tiga tahun terakhir
 - f) Tenaga Kependidikan
- 2) Kurikulum, Pembelajaran, dan Suasana Akademik
 - a) Kurikulum
 - b) Peninjauan Kurikulum dalam 5 tahun terakhir
 - c) Pelaksanaan proses pembelajaran
 - d) Sistem pembimbingan akademik
 - e) Pembimbingan tugas akhir/skripsi
 - f) Upaya perbaikan pembelajaran
 - g) Upaya peningkatan suasana akademik
- 3) Pembiayaan, Prasarana, Sarana, dan Sistem Informasi
 - a) Sarana pelaksanaan kegiatan akademik
 - b) Sistem Informasi
- 4) Penelitian, Pelayanan/Pengabdian kepada Masyarakat dan Kerjasama
 - a) Penelitian dosen tetap yang bidang keahliannya sesuai prodi
 - b) Kegiatan pelayanan/pengabdian kepada masyarakat (PkM)

¹⁸⁴ Tercantum dalam Buku IIIA Pedoman Penyusunan Borang Akreditasi Program Studi yang disusun oleh Departemen Pendidikan Nasional Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, Jakarta 2008 dan diberlakukan mulai tahun 2011.

Adapun beberapa pengisian Borang akreditasi Institusi¹⁸⁵ yang berhubungan langsung dengan dosen dan tenaga Kependidikan, yaitu:

1) Sumber daya manusia

a) Sistem Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Sistem pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi perencanaan seleksi/perekrutan, penempatan, pengembangan, retensi, dan pemberhentian dosen dan tenaga kependidikan untuk menjamin mutu penyelenggaraan program akademik, serta remunerasi, penghargaan, dan sanksi, termasuk informasi tentang ketersediaan pedoman tertulis dan konsistensi pelaksanaannya.

b) Sistem Monitoring dan Evaluasi

Sistem monitoring dan evaluasi, serta rekam jejak kinerja akademik dosen dan kinerja tenaga kependidikan (termasuk informasi tentang ketersediaan pedoman tertulis, serta monitoring dan evaluasi kinerja dosen dalam tridarma serta dokumentasinya).

2) Dosen tetap

Dosen tetap dalam borang akreditasi institusi PT ialah dosen yang diangkat dan ditempatkan sebagai tenaga tetap pada PT yang bersangkutan; termasuk dosen penugasan Kopertis, dan dosen yayasan pada PTS dalam bidang yang relevan dengan keahlian bidang studinya. Seorang dosen hanya dapat menjadi dosen tetap pada satu institusi perguruan tinggi, dan mempunyai penugasan kerja minimum 36 jam/minggu.

¹⁸⁵Tercantum dalam Buku III Pedoman Penyusunan Borang Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) yang disusun oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, Jakarta tahun 2011, dan muali diberlakukan pada tahun 2016.

3) Dosen tidak tetap

Dosen tidak tetap ialah dosen tetap pada suatu institusi perguruan tinggi/instansi lain, atau individu mandiri, yang ditugaskan menjadi dosen di perguruan tinggi berdasarkan persyaratan legal yang berlaku.

4) Kepuasan dosen

- a) Instrumen yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan dosen dan tenaga kependidikan terhadap sistem dan praktek pengelolaan sumber daya manusia di institusi ini.
- b) Pelaksanaan survei kepuasan dosen, pustakawan, laboran, teknisi, dan tenaga administrasi terhadap sistem pengelolaan sumber daya manusia.
- c) Penjajagan kepuasan tersebut dan apa tindak lanjutnya.

5) Kurikulum, Pembelajaran dan Suasana Akademik

a) Kurikulum

Kurikulum pendidikan tinggi ialah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi, bahan kajian, maupun bahan pelajaran serta cara penyampaiannya, dan penilaian yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran di institusi perguruan tinggi. Kurikulum seharusnya memuat standar kompetensi lulusan yang terstruktur dalam kompetensi utama, pendukung dan lainnya yang mendukung tercapainya tujuan, terlaksananya misi, dan terwujudnya visi institusi perguruan tinggi. Kurikulum memuat mata kuliah/modul/blok yang mendukung pencapaian kompetensi lulusan dan memberikan keleluasaan pada mahasiswa untuk memperluas wawasan dan memperdalam keahlian sesuai dengan minatnya, Kurikulum harus dirancang berdasarkan

relevansinya dengan tujuan, cakupan dan kedalaman materi, mendorong terbentuknya *hard skills* dan keterampilan kepribadian dan perilaku (*soft skills*) yang diterapkan dalam berbagai situasi dan kondisi.

b) Kebijakan institusi dalam pengembangan kurikulum, bentuk dukungan institusi dalam pengembangan kurikulum program studi, sistem monitoring dan evaluasi kurikulum, serta keberadaan dokumen.

6) Pembelajaran

a) Sistem Pembelajaran

Unit organisasi yang melaksanakan kegiatan pengkajian dan pengembangan sistem dan mutu pembelajaran yang menghasilkan capaian pembelajaran yang sesuai dengan tujuan kurikulum dan lulusan yang mampu berpikir kritis, bereksplorasi, bereksperimen, dan memiliki integritas, serta pemanfaatan hasilnya.

b) Pengendalian mutu proses pembelajaran

Sistem pengendalian mutu pembelajaran diterapkan institusi termasuk proses monitoring, evaluasi, dan pemanfaatannya.

c) Pedoman Pelaksanaan Tridarma PT

Keberadaan pedoman pelaksanaan tridarma PT, serta pengintegrasian kegiatan penelitian dan pelayanan/pengabdian kepada masyarakat kedalam proses pembelajaran, serta ketersediaan dokumen pendukung.

d) Suasana Akademik

(1) Kebebasan Akademik, Kebebasan Mimbar Akademik dan Otonomi Keilmuan. Jelaskan bagaimana institusi menjamin pelaksanaan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan. Jelaskan

pula ketersediaan dokumen pendukung serta konsistensi pelaksanaannya.

(2) Kebijakan dan dukungan institusi untuk menjamin terciptanya suasana akademik di lingkungan institusi yang kondusif untuk meningkatkan proses dan mutu pembelajaran. Dukungan institusi mencakup antara lain peraturan dan sumber daya.

e) Penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama

Sistem ini ialah acuan keunggulan mutu penelitian, pelayanan dan/atau pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama yang diselenggarakan untuk dan terkait dengan pengembangan mutu perguruan tinggi. Penelitian ialah salah satu tugas pokok perguruan tinggi yang memberikan kontribusi dan manfaat kepada proses pembelajaran, pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta peningkatan mutu kehidupan masyarakat. Pengabdian kepada masyarakat dilaksanakan sebagai perwujudan kontribusi kepakaran, kegiatan pemanfaatan hasil pendidikan, penelitian dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dalam upaya memenuhi permintaan dan/atau memprakarsai peningkatan mutu kehidupan bangsa. Perguruan tinggi yang baik memiliki sistem pengelolaan kerja sama dengan pemangku kepentingan eksternal dalam rangka penyelenggaraan dan peningkatan mutu secara berkelanjutan program akademik. Hasil kerja sama dikelola dengan baik untuk kepentingan akademik dan sebagai perwujudan akuntabilitas perguruan tinggi sebagai lembaga nirlaba. Perguruan tinggi yang baik mampu merancang dan mendayagunakan program kerja sama yang

melibatkan partisipasi aktif program studi dan memanfaatkan dan meningkatkan kepakaran dan mutu sumber daya perguruan tinggi.

Sistem dalam Penelitian meliputi:

- (1) Kebijakan dan sistem pengelolaan penelitian (lembaga/unit yang menangani masalah penelitian, pengarahannya, fokus dan agenda penelitian, pedoman penyusunan usul dan pelaksanaan penelitian, pendanaan, dan jaminan atas HaKI).
- (2) Judul penelitian yang dilakukan oleh dosen tetap
- (3) Judul artikel ilmiah/karya ilmiah/karya seni/buku yang dihasilkan
- (4) Artikel ilmiah yang tercatat dalam indeks sitasi internasional
- (5) Karya dosen dan atau mahasiswa Institusi perguruan tinggi yang telah memperoleh Paten/Hak atas Kekayaan Intelektual (HaKI)/Karya yang mendapatkan penghargaan tingkat nasional/ internasional
- (6) Kebijakan dan upaya yang dilakukan oleh institusi dalam menjamin keberlanjutan penelitian, yang mencakup informasi tentang agenda penelitian, dukungan SDM, prasarana dan sarana, jejaring penelitian, dan pencarian berbagai sumber.
- (7) dana penelitian.

Dalam Kegiatan Pelayanan/Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) meliputi;

- (1) Kebijakan dan sistem pengelolaan kegiatan PkM (lembaga/unit yang menangani masalah, agenda, pedoman penyusunan usul dan pelaksanaan, serta pendanaan PkM).

- (2) Kegiatan PkM berdasarkan sumber pembiayaan selama tiga tahun terakhir yang dilakukan oleh institusi
- (3) Kebijakan dan upaya yang dilakukan oleh institusi dalam menjamin keberlanjutan dan mutu kegiatan PkM, yang mencakup informasi tentang agenda PkM, dukungan SDM, prasarana dan sarana, jejaring PkM, dan pencarian berbagai sumber dana PkM.

d. Implementasi Pengembangan Kompetensi Kurikulum

Kurikulum merupakan fundamen yang sangat penting untuk mencetak Mahasiswa yang berkualitas tinggi. Kurikulum yang baik ialah kurikulum yang kandungannya memperhatikan kemampuan peserta didik serta mampu mendorong kemampuan menjadi daya kreatif dan inovatif. Di sini salah satu peran penting para dosen. Merupakan kunci pembuka pengembangan kurikulum, karena mereka yang paling menguasai secara mendalam masing-masing disiplin keilmuan.

Namun penguasaan terhadap suatu disiplin ilmu bukan 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 dapat merumuskan kurikulum juga berdasarkan perkembangan terbaru. Perlu didukung secara moral dan dana untuk menyelenggarakan kegiatan yang bertujuan menciptakan kurikulum terbaik.

Untuk meningkatkan kemampuan para dosen dalam merumuskan kurikulum, UNPAB menyelenggarakan kegiatan berupa:

- 1) Kegiatan Pertemuan; dalam bentuk seminar, lokakarya, stadium general maupun lainnya, yang

tujuannya memperbarui pengetahuan para dosen tentang perkembangan terbaru di bidang disiplin ilmu tertentu. Pengetahuan itu akan menjadi bekal mereka dalam merumuskan kurikulum yang baik sehingga mempercepat pencapaian tujuan pembelajaran.

- 2) Kegiatan Pelatihan; bagaimana cara menyusun RPS (Rencana Pembelajaran Semester). kegiatan ini terbilang sulit terutama bagi para dosen baru. Tetapi ia sangat penting karena dapat membantu dosen mengatur kisi-kisi perkuliahan, seperti tujuan, isi, model, strategi, evaluasi dan referensi perkuliahan.
- 3) Kegiatan Pelatihan; bagaimana cara merancang rencana materi perkuliahan berdasarkan tujuan dan target dari masing-masing materi kuliah serta unsur rencana perkuliahan.
- 4) Lokakarya, pertemuan, baik seminar, maupun lainnya, yang diadakan setelah pembaruan kurikulum dengan maksud menyatukan persepsi di antara para Dosen tentang metode dan cara efektif untuk menjalankan kurikulum tersebut agar berhasil seperti yang diharapkan.
- 5) Kegiatan sosialisasi; cara mengisi BKD (Beban Kerja Dosen) bagi dosen yang sudah lulus sertifikasi dosen, mengisi Simpegkeu, sister, simlitabmas dan SKP (Sasaran Kerja Pegawai) untuk dosen).

Setiap dosen pengampu mata kuliah diwajibkan memiliki kurikulum (GBPP, silabus, RPS) setiap mengajar yang dilengkapi dengan materi kuliah dan kisi-kisi ujian, baik Ujian Tengah Semester maupun Ujian Akhir Semester. Di bawah ini contoh Kurikulum (GBPP, Silabus dan RPS):

e. Implementasi Pengembangan Kompetensi Ilmiah (Riset dan Publikasi)

Salah satu tugas pokok perguruan tinggi ialah mengembangkan ilmu pengetahuan. Tugas tersebut direalisasikan melalui pengkajian dan riset-riset ilmiah yang dilakukan oleh komunitas akademik, terutama para dosen. Dengan demikian tugas para dosen tidak terbatas pada kegiatan mengajar saja, akan tetapi terus melakukan riset untuk menyumbang dan memperkaya ilmu pengetahuan.

Di Amerika Serikat, dosen diharuskan untuk terus melakukan penelitian dan menerbitkan karya melalui jurnal atau buku. Seorang dosen yang tidak lagi meneliti dan menerbitkan karya ilmiahnya akan diberhentikan oleh pimpinan perguruan tinggi meskipun dia telah bekerja dalam waktu yang lama. Slogan yang jamak didengar di perguruan tinggi Amerika tentang hal ini ialah: "terbitkan karya atau karir binasa (*publish or perish*)".

Di antara program yang dilaksanakan UNPAB untuk mengembangkan produktivitas ilmiah para dosen ialah:

- 1) Pelatihan metodologi dan etika penelitian ilmiah dengan segala aspeknya terutama yang terkait dengan disiplin ilmu masing-masing kelompok dosen.
- 2) Penyediaan sarana dan fasilitas yang dibutuhkan untuk penelitian, seperti komputer, laboratorium, perpustakaan yang lengkap dan sebagainya
- 3) Pengaturan beban jam mengajar para dosen agar mereka mempunyai kesempatan untuk menulis buku, menghadiri seminar atau melakukan proses penelitian dan pengabdian pada masyarakat.
- 4) Mendukung dana atau membantu menghubungkan dengan lembaga yang dapat membiayai proyek penelitian terutama kemenristekdikti.

Melalui kebijakan Rektor tentang karya ilmiah dan melalui tahapan pelatihan, dosen UNPAB mampu menerbitkan dan menulis pada jurnal regional, nasional dan Internasional, seperti yang tertera pada table di bawah ini:

- a) Jurnal Nasional Tidak Terakreditasi (Jurnal Ilmiah Abdi Ilmu)
 - b) Jurnal Nasional Tidak Terakreditasi (Jurnal Manajemen Tools)
 - c) Jurnal Nasional Tidak Terakreditasi (Jurnal Akuntansi Bisnis& Publik)
 - d) Jurnal Nasional Tidak Terakreditasi (Jurnal Teknik Elektro&Telekomunikasi)
 - e) Nasional Tidak Terakreditasi (Jurnal Archigreen)
 - f) Jurnal Nasional Tidak Terakreditasi (Jurnal Teknik dan Informatika)
 - g) Jurnal Nasional Tidak Terakreditasi (Jurnal Nasional)
 - h) Jurnal Jurnal Nasional Terakreditasi
 - i) Prosiding Nasional
 - j) Prosiding Internasional.
- f. Implementasi Pengembangan Kompetensi Evaluasi

Perguruan tinggi ialah salah satu lembaga pendidikan yang menjadikan evaluasi sebagai salah satu cara mengembangkan kualitas. Hal itu karena evaluasi yang benar merupakan salah satu cara terbaik untuk mengembangkan proses perkuliahan. Dengan evaluasi yang benar akan diketahui secara objektif kelebihan dan kekurangan sebuah sistem perkuliahan sehingga program pengembangan ataupun perbaikan dapat dirumuskan dengan tepat. Begitu pula, melalui evaluasi akan diketahui sejauh mana sebuah perguruan tinggi dapat mewujudkan tujuan dan target yang telah dicetuskan oleh pendiriannya. Sebab itu, untuk mengembangkan mutu UNPAB, dibutuhkan evaluasi yang benar dan akurat terhadap dosen, tenaga

kependidikan, kurikulum, sistem manajemen, Mahasiswa dan elemen pokok lainnya.

Dalam proses evaluasi pendidikan di UNPAB ini, para dosen dan tenaga kependidikan memiliki peran yang sangat penting, karena mereka yang berhak menilai dan menimbang kualitas perkuliahan yang diberikan atau yang berlaku di UNPAB tempat mengabdikan diri. Selain sebagai pihak yang mengevaluasi, para dosen juga merupakan objek evaluasi. Kinerja sebagai pengajar dan ilmuwan juga dinilai untuk diperbaiki atau diberi penghargaan berupa kenaikan pangkat.¹⁸⁶

Karena itu, untuk mengembangkan kemampuan dosen dalam melakukan evaluasi pendidikan, UNPAB mengadakan berbagai kegiatan:

- 1) Pelatihan tentang filosofi dan teori evaluasi modern dalam bidang pendidikan agar dosen menyadari bahwa evaluasi merupakan bagian yang inheren dan penting dalam proses pendidikan.
- 2) Pelatihan tentang teknik dan model evaluasi, kemudian menentukan metode evaluasi yang kuratif demi perbaikan dan pengembangan program akademis.
- 3) Pelatihan tentang cara menyusun rencana evaluasi dan mekanisme implementasinya, baik untuk menilai kinerja dosen sendiri maupun tingkat capaian Mahasiswa secara objektif, menetapkan standar dan kriteria, serta melakukan pengujian terhadap pelaksanaan program akademis.

¹⁸⁶ Kemampuan dosen dan tenaga kependidikan diukur dalam Evaluasi Kinerja, dosen diukur melalui laporan BKD bagi dosen yang sudah Lulus Sertifikasi dosen, SKP bagi dosen baik yang sudah Lulus Sertifikasi maupun yang belum lulus, dan Kenaikan jabatan Fungsional (Kepangkatan). Sedangkan bagi Tenaga Kependidikan dievaluasi melalui KPI (Kinerja Pegawai Indek).

g. Pengembangan Kompetensi Personal

Di era globalisasi seperti sekarang ini, di mana dunia berubah begitu cepat, perguruan tinggi dihadapkan pada tantangan yang lebih kompleks. Berkat kemajuan sains dan teknologi, metodologi pendidikan juga melaju pesat dengan bertumpu pada metode dan teknologi mutakhir. Di tengah situasi ini, tidak ada jalan lain bagi perguruan tinggi kecuali memulai merumuskan program pengembangan komprehensif, termasuk peningkatan profesionalisme para dosen.

Sebagai salah satu pilar utama perguruan tinggi, tingkat kemampuan dan integritas personal para dosen menjadi salah satu faktor yang menentukan optimalisasi proses pendidikan dan pengajaran di UNPAB. Jika para dosen tidak mampu beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan serta perubahan metode atau teknologi pendidikan yang berubah cepat, maka yang terancam bukan hanya masa depan para lulusannya, tetapi juga eksistensi dan masa depan UNPAB. Karena itu, dosen dituntut untuk terus meningkatkan kemampuan ilmiah dan kepribadiannya melalui berbagai upaya yang dilakukannya.

Sebenarnya tidak ada program khusus untuk mengembangkan integritas personal para dosen. Setiap dosen berhak menentukan program apa yang dibutuhkan untuk mengembangkan profesionalismenya. Semua program pengembangan yang telah dilakukan sebelum ini, pada dasarnya merupakan program yang mengacu pada pengembangan integritas personal dosen seorang dosen dapat memilih salah satunya atau menambahkan program lain yang dipandang relevan untuk dirinya.

Meski demikian, UNPAB mengupayakan secara optimal tentang program yang perlu dilakukan para dosen dalam rangka mengimplementasikan potensi dan kemampuan dirinya dengan menjalankan Tridharma

perguruan Tinggi yaitu melakukan kegiatan pengajaran yang rutin dilakukan, kegiatan penelitian, memberikan pengabdian kepada masyarakat serta ikut serta dalam budaya akademis dan keilmuan.

Program-program ini mendorong para dosen untuk:

- 1) Berpartisipasi dalam seminar atau konferensi yang terkait disiplin keilmuannya, baik di tingkat nasional maupun internasional.
- 2) Melakukan studi komparatif/studi banding ke perguruan tinggi atau lembaga pendidikan lainnya di dalam dan luar negeri untuk mengetahui serta belajar dari pengalaman lembaga-lembaga pendidikan lain tersebut
- 3) Berusaha membentuk asosiasi para pakar atau organisasi profesi di bidang keilmuannya untuk kemudian menggelar kegiatan-kegiatan ilmiah serta menerbitkan jurnal-jurnal ilmiah seperti ADI (Asosiasi Dosen Indonesia), PDRI (Persatuan Dosen Republik Indonesia),
- 4) Menyusun program pelatihan dan proyek penelitian berskala nasional dan internasional bekerjasama dengan lembaga ilmiah di dalam atau luar negeri.
- 5) Memanfaatkan kerjasama yang sudah terjalin dengan lembaga-lembaga nasional maupun internasional dalam rangka internasionalisasi perguruan tinggi dan pengabdian terhadap kemanusiaan secara umum.
- 6) Terkait dengan etika pribadi, dosen dituntut untuk mencintai kebenaran dan selalu berusaha menemukan kebenaran baru, toleran terhadap perbedaan pendapat, adil, jujur serta bertanggung jawab.

Program-program tersebut lebih banyak menekankan pada upaya pribadi dosen, karena sejatinya program pengembangan integritas personal dosen tidak harus selalu mengacu pada program yang disiapkan

perguruan tinggi, tapi juga membutuhkan inisiatif internal dan usaha keras dari dalam diri dosen.¹⁸⁷

Salah satu cita-cita UNPAB ialah menjadi perguruan tinggi bertaraf internasional (*world class university*). Cita-cita ini membutuhkan kerja keras dari seluruh sivitas untuk memperbaiki dan mengembangkan kualitas profesinya sebagai pendidik dan ilmuwan. Salah satu program pengembangan yang mendapat prioritas ialah pengembangan profesionalisme dosen sebagai elemen pokok perguruan tinggi dalam melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi. Pengembangan profesionalisme dosen penting untuk meningkatkan mutu.

Program pengembangan profesi dosen sebagaimana telah dipaparkan, sesungguhnya merupakan bagian tak terpisahkan dari program pengembangan secara umum, karena keberhasilan dari program tersebut akan berpengaruh terhadap kualitas itu sendiri. Sebab itu, program tersebut perlu diimplementasikan secara teratur dan berkesinambungan agar betul-betul tercipta para dosen

¹⁸⁷ Kemampuan personal dosen ialah pengukuran kinerja Tridharma perguruan Tinggi, LPM UNPAB mengadopsi dari Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Internal yang disusun oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan Direktorat Penjaminan Mutu tahun 2018. Kelompok Standar Nasional Pendidikan yang terdiri atas: a) Standar kompetensi lulusan; b) Standar isi pembelajaran; c) Standar proses pembelajaran; d) Standar penilaian pembelajaran; e) Standar dosen dan tenaga kependidikan; f) Standar sarana dan prasarana pembelajaran; g) Standar pengelolaan pembelajaran; dan h) Standar pembiayaan pembelajaran. 2) Kelompok Standar Nasional Penelitian yang terdiri atas: a) Standar hasil penelitian; b) Standar isi penelitian; c) Standar proses penelitian; d) Standar penilaian penelitian; e) Standar peneliti; f) Standar sarana dan prasarana penelitian; g) Standar pengelolaan penelitian; dan h) Standar pendanaan dan pembiayaan penelitian. 3) Kelompok Standar Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat yang terdiri atas: a) Standar hasil PKM; b) Standar isi PKM; c) Standar proses PKM; d) Standar penilaian PKM; e) Standar pelaksana PKM; f) Standar sarana dan prasarana PKM; g) Standar pengelolaan PKM; dan h) Standar pendanaan dan pembiayaan PKM.

yang berkualitas tinggi dan mampu mendorong kemajuan UNPAB.

Pada tingkat praktik, sarana yang dapat digunakan untuk mengimplemen-tasikan program pengembangan tersebut ialah:

- 1) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang bertujuan menambah wawasan dan pengetahuan para dosen, baik yang terkait dengan disiplin ilmu yang ditekuninya maupun keahlian pedagogi dan kependidikan secara umum.
- 2) Pendirian lembaga atau pusat-pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan profesi akademis, termasuk profesi dosen, prioritas kegiatannya terkait dengan pelaksanaan riset ilmiah dan pelatihan peningkatan kompetensi akademis.
- 3) Kerjasama ilmiah dengan perguruan tinggi lain, baik berupa pertukaran dosen, riset bersama (*join research*), maupun program *double degree*. Kerjasama ilmiah ini juga bisa dilakukan antara UNPAB dengan pusat-pusat penelitian, atau perusahaan-perusahaan, baik di tingkat nasional maupun internasional.

C. Dampak Kebijakan Terhadap Peningkatan Mutu UNPAB

Dari rumusan kebijakan pengembangan berdampak pada peningkatan mutu UNPAB, baik untuk saat ini maupun masa mendatang, yaitu:

1. Peningkatan kualitas dan kuantitas proses perkuliahan yang berstandar proses, dilakukan dengan cara: (a) menyelenggarakan proses perkuliahan dalam kerangka sistem pendidikan tinggi yang modern; (b) mewujudkan digital kampus yang berbasis teknologi informasi sebagai implementasi dari konsep paradigma baru dalam manajemen pendidikan tinggi yang berorientasi pada model pembelajaran modern (pembelajaran berbasis *e-learning*, gaya berpikir, gaya belajar dan tipe kepribadian Mahasiswa/carackter buiding); (c) melakukan peninjauan

kurikulum yang berkelanjutan sebagai upaya untuk menghasilkan lulusan yang kompeten; (d) melakukan penguatan sumber daya manusia untuk mendukung pengembangan konsentrasi unggulan yang ada pada UNPAB.

2. Upaya peningkatan kapasitas dan intelektualitas dosen dalam rangka membentuk kompetensi dosen yang sesuai dengan disiplin keilmuannya dan diatur sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
3. Semakin tingginya penyediaan sarana dan prasarana baik yang berasal dari anggaran Yayasan maupun bantuan dari Pemerintah yang mendukung terwujudnya visi, misi, tujuan dan sasaran dalam rangka: (a) mewujudkan infrastruktur Sistem Informasi yang handal sehingga akan menjadi sarana penting bagi tercapainya visi, misi, tujuan dan sasaran UNPAB; (b) meningkatkan kapasitas dan menguatkan laboratorium sebagai *centre of excellence* dan *centre of technology* dalam menjamin peningkatan kualitas yang berkesinambungan; (c) meningkatkan kapasitas perpustakaan dengan menggunakan teknologi *digital library* yang berbasis Teknologi Informasi.
4. Peningkatan kualitas, kuantitas dan relevansi penelitian yang sesuai dengan konsentrasi unggulan dan pelayanan pada masyarakat yang berkelanjutan dengan tujuan untuk: (a) meningkatkan penguasaan, pengembangan dan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi baik intradisipliner maupun interdisipliner secara kreatif dan inovatif sesuai dengan perkembangan era informasi; (b) meningkatkan kualitas, kuantitas penelitian & pengembangan dan layanan masyarakat melalui penguatan SDM, fasilitas dan manajemen control serta monitoring dan evaluasi yang dilakukan secara terarah, terukur dan akhirnya dapat terealisasi dengan baik.
5. Pengembangan dan pengelolaan program studi yang efisien dan produktif dalam rangka mewujudkan desentralisasi fakultas dan laboratorium yang memunculkan nilai

kompetitifnya dengan komitmen pada akuntabilitas, transparansi, penjaminan mutu, dan mekanisme pengembangan berkualitas melalui organisasi efektif dan efisien dalam menjawab tuntutan zaman.

6. Peningkatan dan pengembangan kemandirian organisasi yang kredibel dan jaringan kerjasama yang saling menguntungkan dalam rangka mewujudkan kemandirian sumber pendanaan (dana hibah penelitian, hibah PkM, hibah pelatihan) dan jaringan kemitraan yang kuat dengan industri, pemerintah daerah maupun pemerintah pusat serta masyarakat sekitarnya.
7. Pembinaan dan pemberdayaan alumni melalui ikatan alumni (IKA UNPAB) dalam rangka: (a) mewujudkan komunikasi yang efektif dengan pengguna (*stakeholder*) dan peran aktif dari alumni untuk mendukung terwujudnya visi, misi, tujuan dan sasaran; (b) membentuk mekanisme *long-live education* yang efektif untuk mendapatkan *output* maupun *outcome* dari lulusan UNPAB.
8. Pengembangan pola rekrutmen dosen dan tenaga kependidikan baru yang berorientasi pada kompetensi dan kualitas dalam rangka membentuk mekanisme yang transparan dan akuntabel dalam penerimaan SDM.
9. Memiliki Landasan Profesi dosen dan tenaga Kependidikan. Menurut Undang Undang nomor 20 Tahun 2005 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dalam Pasal 38 disebutkan bahwa Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses, menilai dan hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi dosen. Lebih lanjut dalam Undang Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, secara tegas menggunakan istilah dosen untuk merujuk pada

pengertian pendidik pada jenjang pendidikan tinggi. Tugas utama dosen ialah mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam konteks hubungan *input-proses-output* pada sistem pendidikan tinggi, merupakan sumber daya manusia yang penting tugas dan perannya dalam menjalankan proses pada sistem tersebut. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 49 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, standar dosen dan tenaga kependidikan merupakan kriteria minimal tentang kualifikasi dan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan untuk menyelenggarakan pendidikan dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan. Kualifikasi akademik merupakan tingkat pendidikan paling rendah yang dipenuhi oleh seorang dosen dan dibuktikan dengan ijazah. Dengan pertimbangan hal tersebut maka UNPAB melalui LPM menetapkan standar dosen menjadi pedoman dan tolok ukur bagi pimpinan Universitas, Fakultas maupun lembaga yang bertanggung jawab dalam merencanakan, mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia.

10. Memiliki Standar Akademik bidang SDM (dosen dan tenaga kependidikan), sebagaimana dijelaskan dalam tabel di bawah ini;

Standar Akademik Bidang SDM

NO	JENIS SDM	STANDAR AKADEMIK	KETERANGAN
1	Dosen	Mengacu pada kebutuhan penyelenggaraan kurikulum, yang dalam proses rekrutment	Melibatkan Fakultas dan Prodi

2	Dosen	Komposisi penekanannyasesuai dengan kebutuhan kurikulum dalam hal kualifikasi, pengalaman, bakat, umur, status dan sebagainya.	
	Dosen	Promosi dilakukan berdasarkan asas kemanfaatan dan kepatutan yang meliputi aspek pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat.	Melibatkan Prodi
	Dosen	Pengembangan diidentifikasi secara sistematis sesuai dengan aspirasi individu, kebutuhan kurikulum dan kelembagaan.	
	Dosen	Pengembangan memperhatikan rasio dosen dengan mahasiswa.	Melibatkan Prodi
	Dosen	Manajemen waktu dan sistem insentif dikaitkan dengan kualitas perkuliahan.	
	Dosen	Evaluasi kinerja dilakukan secara periodik sesuai dengan indikator KJM yang ditetapkan.	

	Dosen	diberi kesempatan untuk melakukan aktivitas di luar kegiatan pengajaran dan penelitian guna pengembangan diri secara akademis dan intelektual.	
	Dosen	didorong dan dimotivasi untuk mencapai gelar pendidikan tertinggi (doktor) sesuai bidang keahliannya dan bagi dosen yang sudah doktor dimotivasi untuk mendapatkan kepangkatan Guru Besar (Profesor).	
	Dosen	Jumlah dosen di Program Studi memiliki rasio dosen dengan Mahasiswa rata-rata 1 : 50 untuk bidang ilmu sosial dan 1 : 40 untuk bidang ilmu eksata. ¹⁸⁸	
	Dosen	Beban dosen per semester kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi sekurang kurangnya 12 SKS dan	

¹⁸⁸ Beberapa Program Studi memiliki jumlah perbedaan jumlah rasio dosen dan mahasiswa, terutama Program Studi Sistem computer dan Teknik computer rasio masih sama dengan kelompok social yaitu 1: 50.

		sebanyak banyaknya 16 SKS.	
	Dosen	LPMU memiliki sistem, sanksi dan penghargaan dalam kaitannya dengan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi.	Melibatkan LPMF
	Dosen	Mampu merancang dan melaksanakan program perkuliahan yang rasional, sesuai dengan tuntutan kebutuhan nasional dan internasional.	
	Dosen	Mampu menggunakan berbagai metode perkuliahan dan memilih yang paling cocok untuk mencapai keluaran (outcome) pembelajaran.	

UNPAB SPETAKULER JOB FAIR
 Dalam Rangka Milad Universitas
 Pembangunan Panca Budi
 Ke-57

Event:
 Seminar Karir
 Walk Interview
 Perekrutan
 Pameran Kuliner Halal
 Musik Akustik

GRATIS

Informasi Hubungi:
 (WA) Telp
 081396925250
 081227735889
 upk@pancabudi.ac.id

Support By:
 mandiri syariah, ALTRAK 1878, MNC, Milla, WOM, MONSPACE, M&P, SJS, Cityfm, GFE, SCHLR, PT. GOLDON, 96.3, THONG'S, PE ALTRAK 1878, GenerationX, L-NETWORK, S, P, and others.

PRESENT BY:
 PUSAT KARIR PANCA BUDI
 www.careercenter.pancabudi.ac.id

KAMPUS TAMADUN MANDIRI

Agar mudah difahami tentang arti, kedudukan dan tugas serta fungsi dosen dan tenaga kependidikan, UNPAB membuat tabel Standarisasi dosen dan tenaga kependidikan yang secara garis besar meliputi, pemahaman tentang dosen dan tenaga kependidikan, rekrutmen, seleksi, proses kerja, karir, retensi, status, data base, kewajiban, tanggung jawab, pengembangan, monitoring dan evaluasi. Hal ini dibuat untuk memudahkan para dosen maupun tenaga kependidikan dalam melaksanakan kerja, sehingga jelas bagaimana cara kerja maupun hubungan kerja dengan bidang/bagian lain yang merupakan komponen dalam mengembangkan Unpab sebagai kampus yang ada pada posisi atas di lingkungan provinsi Sumatera Utara.

Standarisasi Dosen dan Tenaga Kependidikan

NO	SUB STANDAR	ASPEK	BUTIR STANDAR (INDIKATOR)
1.	Dosen	Terminologi	Dosen UNPAB ialah tenaga pendidik profesional dan ilmuwan yang diangkat dan diberhentikan oleh UNPAB dan yang tugaskan oleh Kemenristekdi melalui LLDikti wilayah 1 Sumatera Utara, atas usul Ketua dengan pertimbangan Senat Universitas, berkompeten dan berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat.
		Status Dosen	<p>1. Dosen tetap ialah dosen PNS yang diangkat oleh Menteri Ristekdikti dan dosen tetap Yayasan yang diangkat oleh Yayasan Prof. Kadirun Yahya</p> <p>2. Dosen Tidak Tetap ialah dosen yang berkompeten sesuai dengan kebutuhan program studi yang penugasannya berdasarkan surat keputusan dekan.</p> <p>Asisten Dosen :</p> <p>1. Calon dosen yang memiliki kemampuan akademik yang</p>

			<p>tergolong sangat memuaskan.</p> <p>2. Merupakan kader yang direkomendasikan melanjutkan studi ke jenjang S-2.</p>
2	Rekrutmen	Rekrutmen Dosen Tetap	<p>a. Ada kebutuhan dosen tetap dari program studi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah dosen tetap program studi minimal ialah 4% dari jumlah Mahasiswa reguler. 2. Jumlah dosen tidak tetap program studi maksimal 10% dari jumlah seluruh dosen program studi tersebut. 3. Jumlah dosen tetap yang ditugaskan secara penuh waktu untuk menjalankan proses pembelajaran pada setiap program studi paling sedikit 6 (enam) orang.

			<ol style="list-style-type: none"> 4. Membuat surat lamaran kepada Yayasan melalui Rektor. 5. Perekrutan melalui proses seleksi: Materi seleksi terdiri atas praktik mengajar sesuai kompetensi mata kuliah (kecuali IPK Ijazah terakhir Cumlaude), kemampuan menulis proposal penelitian dan pemberdayaan serta pengabdian pada masyarakat. 6. Proses seleksi dilakukan oleh tim seleksi 7. Keputusan hasil seleksi ditetapkan dengan SK Yayasan
		Rekrutmen Dosen Tidak Tetap	<p>Ada kebutuhan dosen dari program studi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ada surat lamaran kepada Ketua 2. Berpendidikan minimal S-2 atau praktisi 3. Direkrut melalui proses seleksi 4. Hasil seleksi ditetapkan dengan SK mengajar dari Dekan Fakultas
3	Retensi	Pemberhentian Dosen dan Tenaga Kependidikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem pemberhentian dosen dan tenaga kependidikan dilakukan dengan mengacu pada peraturan dan ketentuan yang berlaku dalam Statuta UNPAB.

			<p>2. Dosen dan tenaga kependidikan UNPAB dapat diberhentikan dengan hormat dari jabatannya karena:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Meninggal dunia b. Telah mencapai batas usia pensiun c. Atas permintaan sendiri c. Tidak dapat melaksanakan tugas secara terus menerus selama 18 bulan karena sakit jasmani atau rohani. <p>3. Dosen dan tenaga kependidikan dapat diberhentikan tidak dengan hormat karena:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Melanggar kode etik dan peraturan disiplin PNS. b. Dihukum penjara, berdasarkan keputusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum tetap, karena sengaja melakukan sesuatu tindak pidana kejahatan yang diancam dengan hukuman penjara dan atau diancam dengan hukuman lebih berat.
		Pedoman tertulis tentang sistem	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tersedianya instrumen untuk melakukan <i>monitoring</i> dan evaluasi. 2. <i>Monitoring</i> dan evaluasi

		monitoring dan evaluasi	<p>oleh setiap pimpinan sesuai dengan jenjangnya.</p> <p>3. Hasil <i>monitoring</i> dan evaluasi wajib disampaikan kepada pihak terkait untuk perbaikan.</p>
4	Monitoring dan Evaluasi	Evaluasi dan rekam jejak kinerja dosen	<p>1. Materi pengajaran dituangkan dalam bentuk Silabus, RPS, Presensi, Buku Ajar, dan berita acara perkuliahan.</p> <p>2. Penelitian, Proposal penelitian, laporan penelitian, sertifikat, piagam.</p> <p>3. Pengabdian pada masyarakat, proposal, dan laporan.</p> <p>4. Penerbitan karya ilmiah melalui jurnal ilmiah, buku, hand out, makalah dan produk lainnya.</p>
5	Rasio dosen di Program Studi	Rasio dosen berdasarkan Jenjang Pendidikan	<p>1. Berpendidikan S2 100% di bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi program studi dari jumlah dosen tiap program studi</p> <p>2. Berpendidikan S3 minimal 40% yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi dari jumlah dosen tiap program studi</p>

		Rasio dosen berdasarkan Jabatan Akademik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guru besar minimal 20% yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi program studi dari jumlah dosen tiap prodi 2. Memiliki Jabatan lektor Kepala mencapai 20% 3. Memiliki Jabatan lektor mencapai 60%
		Rasio Dosen berdasarkan Sertifikasi Pendidik Profesional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki sertifikat pendidik profesional minimal 70% di bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi program studi dari jumlah dosen tiap program studi 2. Memiliki kepangkatan akademik Lektor untuk tiap pengajuan sebagai dosen yang memiliki sertifikat pendidik. 3. Minimal 80% dosen tetap program studi memiliki Sertifikat Kompetensi/Profesi.
		Dosen tetap yang bidang keahliannya sesuai dengan Program Studi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dosen yang mengampu mata kuliah sesuai dengan kompetensi utama program studi minimal berpendidikan jenjang S2. 2. Jumlah minimal dosen tetap sesuai dengan keahliannya berjumlah 6 orang.

		Dosen tetap yang bidang keahliannya di luar Program Studi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dosen yang mengampu mata kuliah yang tidak menjadi kompetensi utama program studi, tetapi merupakan dosen tetap UNPAB yang bertugas sebagai dosen tetap di program studi lain minimal berpendidikan jenjang S2. 2. Mata kuliah yang diampu disesuaikan dengan kompetensi dosen tersebut.
6	Database dosen	Data dosen tetap	<p>Data dosen meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Identitas lengkap dosen tetap meliputi: nama, tempat dan tanggal lahir, domisili b. Nomor Induk Dosen Nasional (NIDN). c. Jabatan Akademik. d. Pendidikan jenjang S2, S3
		Beban Kerja Dosen tetap	<p>Bidang keahlian untuk setiap jenjang pendidikan.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Penghitungan beban kerja dosen didasarkan pada: <ol style="list-style-type: none"> 1. Kegiatan pokok dosen , mencakup: <ol style="list-style-type: none"> a) Perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian proses pembelajaran; b) Pelaksanaan evaluasi hasil pembelajaran; c) Pembimbingan dan pelatihan;

			<p>d) Penelitian; dan</p> <p>e) Pengabdian kepada masyarakat;</p> <p>2. Kegiatan dalam bentuk pelaksanaan tugas tambahan</p> <p>3. Kegiatan penunjang</p> <p>a) Beban normal 37,5 jam/minggu yang disetarakan dengan 12 SKS. Permenristekdikti 40 jam per minggu.</p> <p>b) Beban kerja pada kegiatan pokok dosen disesuaikan dengan besarnya beban tugas tambahan, bagi dosen yang mendapatkan tugas tambahan antara lain berupa menjabat struktural.</p> <p>c) Beban kerja dosen dalam membimbing penelitian dalam rangka penyusunan skripsi/tugas akhir, tesis, atau karya desain/seni/ bentuk lain setara paling banyak 10 mahasiswa.</p> <p>d) Beban kerja dosen mengacu pada nisbah dosen dan Mahasiswa yang diatur dalam pedoman</p>
--	--	--	---

			<p>rinci yang dikeluarkan oleh Kemenristekdikti.</p> <p>4. Satuan Kredit Semester pengajaran sama dengan SKS mata kuliah yang diajarkan.</p> <p>5. Dosen mengajar kelas paralel, maka beban SKS pengajaran untuk satu kelas paralel ialah 1/2 kali SKS mata kuliah.</p>
			<p>b. Beban kerja manajemen untuk jabatan- jabatan ini ialah:</p> <p>1) Rektor 12 SKS</p> <p>2) Rektor I,II,III 10 SKS</p> <p>3) Kepala Pusat 6 SKS</p> <p>4) Ketua Jurusan 6 SKS</p> <p>5) Ketua program studi 4 SKS</p> <p>6) Kepala Unit 4 SKS</p> <p>7) Sekretaris program studi 2 SKS.</p>

		<p>Jumlah dan beban kerja dosen tidak tetap</p> <p>Data dan Aktivitas Dosen Tidak tetap</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dosen tidak tetap ialah dosen yang karena kompetensinya dibutuhkan untuk mengampu mata kuliah yang tidak bisa diampu oleh dosen tetap. 2. Jumlah maksimal setiap program studi ialah 10% dari seluruh dosen di program studi. <p>Data dosen meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identitas lengkap dosen tidak tetap meliputi: nama, tempat dan tanggal lahir, domisili, asal instansi 2. Nomor Induk Dosen Nasional (NIDN). 3. Jabatan Akademik. 4. Pendidikan jenjang S2, S3 dan asal Perguruan Tinggi 5. Bidang keahlian untuk setiap jenjang pendidikan
7	Dosen Tamu	<p>Tenaga Ahli dengan Kegiatan tenaga ahli/pakar sebagai pembicara dalam seminar/p elatihan, pembicara tamu</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tenaga ahli ialah dosen/orang dari luar perguruan tinggi yang diundang dengan tujuan untuk pengayaan pengetahuan dan bukan untuk mengisi kekurangan tenaga pengajar, tidak bekerja secara rutin. 2. Tenaga ahli harus sesuai dengan kebutuhan program studi 3. Kegiatan harus relevan

			<p>dengan pengembangan keilmuan di prodi</p> <p>4. Waktu kegiatan tidak mengganggu proses belajar rutin</p> <p>5. Jumlah tenaga ahli yang diundang minimal 4 orang per tahun.</p>
8	Peningkatan kemampuan Dosen	Program formal: tugas belajar dalam bidang yang sesuai dengan bidang PS.	<p>6. Jika jumlah dosen tetap berpendidikan S2 dan S3 yang bidang keahliannya sesuai dengan kompetensi PS kurang dari 90%, maka :</p> <p>a) Jika dalam 3 tahun terakhir tidak ada dosen tetap yang ditugaskan untuk melanjutkan studi S3, maka prodi harus merekrut minimal 6 orang dosen S2 dalam 3 tahun terakhir.</p> <p>b) Jika dalam 3 tahun terakhir ada 1 orang dosen tetap yang ditugaskan untuk melanjutkan studi S3, maka prodi harus merekrut minimal 4 orang dosen S2 dalam 3 tahun terakhir tersebut.</p> <p>c) Jika dalam 3 tahun terakhir ada 2 orang dosen tetap yang ditugaskan untuk melanjutkan studi S3, maka prodi harus</p>

			<p>merekrut minimal 2 orang dosen S2 dalam 3 tahun terakhir tersebut.</p> <p>Persyaratan :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Telah mempunyai NIDN b. Masa tugas minimal 2 tahun sebagai dosen tetap c. Jenjang pendidikan lanjutan (S2, S3, Spesialis) yang satu bidang dengan di bawahnya. d. Program studi di PTN atau PTS yang terakreditasi e. Perguruan tinggi luar negeri yang diakui Dirjen Dikti. <ol style="list-style-type: none"> 1. Peserta ialah dosen tetap 2. Kegiatan sesuai dengan bidang studi 3. Setiap kurun waktu 3 tahun, setiap dosen tetap harus terlibat dalam seminar/lokakarya/penataran/workshop/pagelaran/peragaan yang tidak hanya melibatkan dosen STMM, dengan jumlah berikut : <ol style="list-style-type: none"> 1) Jika tidak pernah berperan sebagai penyaji, maka setiap dosen tetap wajib hadir sebagai peserta minimal pada 16 kegiatan.
--	--	--	--

		<p>Program non formal: sesuai dengan PS berupa kegiatan seminar ilmiah/lokakarya penataran/<i>workshop</i>/pagelaran/pameran/pertunjukan</p>	<p>2) Jika pernah berperan sebagai penyaji dalam 1 makalah/kegiatan, maka setiap dosen tetap wajib hadir sebagai peserta minimal pada 12 kegiatan.</p> <p>3) Jika pernah berperan sebagai penyaji dalam 2 makalah/kegiatan, maka setiap Dosen tetap wajib hadir sebagai peserta minimal pada 8 kegiatan.</p> <p>4) Jika pernah berperan sebagai penyaji dalam 3 makalah/kegiatan, maka setiap</p>
		<p>Prestasi dalam mendapatkan penghargaan hibah, pendanaan program dan kegiatan akademik.</p>	<p>1. Prestasi yang dicapai relevan dengan bidang keilmuan atau rumpun bidang ilmu</p> <p>2. Cakupan wilayah (lokal atau lingkup PT sendiri, nasional yang melibatkan lebih dari satu PT/lembaga dalam negeri, dan internasional yang melibatkan PT/lembaga luar negeri)</p> <p>3. Wujud penghargaan berupa hibah, pendanaan program dan kegiatan akademik dari institusi nasional.</p>

		Reputasi dan keluasan jejaring dosen dalam bidang akademik dan profesi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keluasan jejaring relevan dengan bidang keilmuan atau rumpun ilmu 2. Cakupan wilayah (lokal atau lingkup PT sendiri, nasional yang melibatkan lebih dari satu PT/lembaga dalam negeri, dan internasional yang melibatkan PT/lembaga luar negeri) 3. Lebih dari 50% dosen tetap menjadi anggota organisasi profesi ilmu tingkat internasional atau nasional
--	--	--	---

Berdasarkan hasil wawancara dengan para dosen UNPAB, dampak implementasi kebijakan pengembangan dapat dilihat dan ditinjau dari segi positif dan negatifnya. Berdasarkan sisi negatifnya dampak kebijakan di UNPAB sebagaimana telah dikemukakan bahwa pengembangan dosen dan tenaga kependidikan tidak optimal, karena hanya sebatas legal formal dalam melaksanakan Tri dharma Perguruan Tinggi saja, sementara tugas dan tanggung jawab perguruan tinggi dalam mengembangkan dosen dan tenaga kependidikan yaitu kompetensi dalam pembelajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat belum secara signifikan memaksimalkan pengembangan Spiritual Religius, sebagaimana tujuan kebijakan pengembangan, sehingga pengembangan SDM yang dilakukan pun tidak optimal. Sedangkan sisi positif efektifitas pengembangan dosen terhadap dampak implementasi kebijakan dalam peningkatan kinerja di UNPAB kurang efektif, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Efektivitas (*effectiveness*)

Efektifitas kebijakan pengembangan SDM yaitu: agar terwujudnya SDM professional dalam kedudukannya yaitu sebagai pendidik dan ilmuwan sesuai UU nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Sejalan dengan visi UNPAB yaitu "Menjadi Perguruan Tinggi Swasta yang Terkemuka Berbasis Religius dalam Mengembangkan IPTEK yang Bermanfaat bagi Kemaslahatan Umat". Pelaksanaan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan tidak memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan individu maupun lembaga, walau untuk beberapa kegiatan pengembangan sudah terlaksana. Dan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan pun dapat diukur karena tersedianya renstra UNPAB, sehingga efektifitas kebijakan pengembangan berjalan efektif.

2. Kecukupan (*adequacy*)

Kecukupan ini berkenaan dengan seberapa jauh suatu tingkat efektifitas kebijakan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan dapat memuaskan kebutuhan dosen dan tenaga kependidikan. Dari penyajian data dan kesimpulan efektifitas di atas, menunjukkan bahwa tingkat efektifitas kebijakan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan di UNPAB sudah maksimal, sehingga kecukupan implementasi kebijakan pengembangan maksimal, hanya saja masih ada kebutuhan yang diharapkan belum pada taraf kecukupan, hal ini pula disebabkan karena alternatif kebijakan yang ditawarkan UNPAB masih pada beberapa pelaksanaan kebijakan pengembangan yang terbatas, setiap semester baru, dan hasil yang diharapkan belum sesuai tujuan yang telah direncanakan.

3. Ketepatan (*appropriateness*)

Ketepatan kebijakan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan di UNPAB berkenaan dengan ketepatan kebutuhan individu. Ketepatan merujuk pada tujuan program pengembangan yang telah dilaksanakan

terutama tingkat kesejahteraan individu. Ketepatan kebijakan pengembangan juga sudah mencapai hasil dari tujuan pengembangan tersebut secara maksimal, walaupun dengan begitu tetap ada nilai dan hasil yang belum diharapkan.

D. Dukungan Internal dan Eksternal Pelaksanaan Kebijakan Pengembangan Dosen di UNPAB

1. Dukungan Internal

Sumber dana dan pembiayaan UNPAB diatur dalam pasal 8 Statuta UNPAB tahun 1966 yang berasal dari yayasan, pemerintah, masyarakat (orang tua Mahasiswa), institusi mitra kerjasama dan sumber-sumber lain seperti: jasa konsultasi, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, penyelenggaraan pelatihan, seminar, workshop, UKM Center, unit usaha dan lain-lain yang tidak bertentangan dengan hukum. Sehingga memudahkan dalam pelaksanaan program yang telah direncanakan, karena sumber dana berasal bukan hanya dari Mahasiswa melainkan dari sumber lain yang walaupun perhitungannya tidak maksimal.

Sumber dana dengan persentase terbesar 3 tahun terakhir ialah dari institusi/PT sendiri rata-rata sebesar 88 %. Dalam pelaksanaannya, sumber pembiayaan utama masih bertumpu pada pembayaran uang kuliah, sehingga pengembangan Program Studi Teknik Komputer (termasuk sarana dan prasarana) tidak bisa dilakukan secara cepat. UNPAB tidak bisa begitu saja menaikkan Biaya Kuliah mengingat kondisi perekonomian masyarakat yang belum membaik sebagai efek dari krisis global yang berkepanjangan. Pendapatan dari sumber lain yang berasal dari hibah penelitian dan pengabdian masyarakat masih memungkinkan untuk ditingkatkan mengingat minat dosen dalam meneliti cukup besar.

Hal itu dibuktikan dengan adanya penelitian yang dibiayai dana internal yang dikelola oleh LPPM, yaitu pada tiga tahun terakhir sebanyak 129 judul. Jumlah yang cukup banyak tersebut diimbangi dengan kecenderungan peningkatan jumlah dari tahun ke tahun.

Hingga saat ini potensi tersebut kurang diimbangi dengan keikutsertaan peneliti dalam program hibah kompetisi yang bersumber dari dana lain seperti program hibah Pekerti, Hibah Bersaing, Kompetensi dan Hibah Institusi. Selain dana dari hibah, pendapatan lain-lain ini pada 3 tahun terakhir mengalami peningkatan. Peningkatan pendapatan diperkirakan akan menaik dari unit usaha seperti UKM Center, CV. Mitra Media Global, dan beberapa Perusahaan mitra, Kantin, Kewirausahaan di kawasan UNPAB.

a. Dukungan alokasi dana

Sistem alokasi dana selalu berbasis pada Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB) yang ditetapkan oleh Yayasan. RAPB ini merupakan akumulasi usulan mulai dari satuan pengguna terkecil sampai pada jenjang institusi. RAPB disusun satu tahun sebelumnya. Dengan metode tersebut, setiap satuan pengguna terkecil dapat menyusun rencana selama satu tahun dengan kepastian dukungan dana yang mencukupi dari institusi.

Dana yang telah diperoleh akan dialokasikan untuk melaksanakan kegiatan operasional Tridharma Perguruan Tinggi (pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, biaya pelaksanaan penelitian yang dipadukan dengan dana bantuan dari pemerintah dan pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat yang dipadukan dengan bantuan dana dari pemerintah dan juga dari masyarakat pengguna) maupun kegiatan non operasional (investasi sarana, prasarana, Sumber Daya Manusia dan Operasional).

Alokasi dana per Mahasiswa per tahun untuk operasional Tridharma Perguruan Tinggi (pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat) dalam 3 tahun terakhir sudah cukup besar, yaitu Rp. 5.867.960,-. Biaya yang dialokasikan untuk kegiatan tridharma per Mahasiswa tersebut juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

b. Dukungan Pengelolaan dan akuntabilitas

Pengelolaan keuangan setiap unit mengikuti sistem keuangan UNPAB, dimana masing-masing unit atau bagian mengajukan permohonan kebutuhan dana pada setiap pelaksanaan kegiatan. Dalam pengelolaan keuangan UNPAB tidak otonomi, namun dilibatkan dalam melaksanakan perencanaan alokasi dan pengelolaan dana. Hal ini sesuai dengan pasal 8 ayat 3 dalam Statuta UNPAB hasil revisi tahun 2016 yang menyatakan bahwa “Kewenangan penerimaan, penyimpanan dan penggunaan serta pembukuan keuangan UNPAB ditentukan oleh Yayasan Prof. Dr. Kadirun Yahya.

Pengurangan anggaran masih mungkin terjadi pada level Yayasan yang dapat menyebabkan beberapa kegiatan sedikit terganggu. Namun demikian pengurangan anggaran tersebut jarang sekali sampai menghilangkan anggaran yang telah direncanakan. Ke depan diharapkan setiap Fakultas diberi wewenang berkaitan dengan pengelolaan pendanaan. Dengan distribusi kewenangan ini diharapkan efektifitas dan efisiensi penggunaan dana lebih meningkat terutama dalam pengembangan dosen dan tenaga kependidikan.

Akuntabilitas penggunaan dana dilakukan secara periodik, meliputi realisasi pencapaian sasaran Tahun, baik secara internal maupun eksternal. Pengawasan internal dilakukan oleh Rektor UNPAB yang dibantu oleh Wakil Rektor 2 bidang SDM dan Keuangan setiap triwulan, sedangkan pengawasan eksternal wajib

dilakukan dan diaudit oleh LPM yang berkoordinasi dengan LPMF untuk setiap periode 3 (tiga) bulan dan dilakukan oleh Bendahara Yayasan untuk periode setiap 1 (satu) tahun.

- c. Dukungan keberlanjutan pengadaan dana dan pemanfaatannya

Untuk meningkatkan pendapatan dari sumber lain, UNPAB mengupayakan untuk memperoleh hibah penelitian dari institusi lain misalnya dari Kemenristekdikti yang secara periodik menyelenggarakan program hibah penelitian, yaitu hibah bersaing, hibah fundamental, hibah pekerti, hibah kompetisi, hibah Institusi, dll. UNPAB telah berhasil mendapatkan salah satu hibah tersebut yaitu program hibah dosen pemula, fundamental, hibah bersaing untuk jangka waktu beberapa tahun ke depan. Sumber pendapatan lain diperoleh dari program kerjasama dengan pihak lain (industri, pemerintah, perguruan tinggi lain) yang masih dapat ditingkatkan dari kondisi saat ini. Salah satu sumber pendapatan ialah dengan mengembangkan unit usaha seperti: Kewirausahaan, kantin dan koperasi.

- d. Dukungan pemanfaatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana

UNPAB memiliki sarana dan prasarana yang lengkap dan berfungsi dengan baik. Sarana dan prasarana yang dimiliki ialah milik institusi yang dipergunakan secara bersama oleh beberapa Fakultas ada di UNPAB. Pemanfaatan bersama ini memberikan kesempatan Mahasiswa untuk bersosialisasi, bekerja sama dan membentuk tim kelompok belajar yang terdiri dari beberapa bidang keahlian.

- e. Dukungan ketersediaan dan kualitas gedung, ruang kuliah, Laboratorium, Perpustakaan.

Ketersediaan gedung Kampus UNPAB dibangun di atas lahan sendiri dengan luas sekitar 1 hektar di

kawasan Sei Sikambing, yang merupakan milik sendiri. Sekitar 10.960 m². Dimanfaatkan untuk bangunan kampus dan bangunan pendukung lainnya. Sisanya digunakan untuk perparkiran dan pertamanan, serta lahan penghijauan sebagai paru-paru kampus, sarana olah raga, dan lahan produktif yang dikelola oleh warga kampus.

Lokasi kampus cukup teduh dan udaranya masih bersih karena banyak penghijauan sehingga nyaman untuk belajar. Sarana parkir luas dan bebas biaya parkir. Lahan kosong masih ada sehingga bisa dimanfaatkan untuk pembangunan sarana prasarana lain seperti ruang kuliah, Laboratorium dan sebagainya seperti yang telah tertuang pada blueprint pengembangan institusi.

Fakultas menempati Gedung C dan D secara bersama dengan Fakultas lain yang di dalamnya terdapat ruang dosen, ruang rapat, ruang administrasi, ruang Laboratorium dan sebagainya. Luas total ruang dosen ialah 65 m² dengan rincian yang disesuaikan dengan panduan dari kemendikbud cq. Dirjen Pendidikan Tinggi. Luas tersebut jika dibagi dengan jumlah dosen tetap dapat memberikan ruang kerja dosen rata-rata 2 m² yang sangat memadai untuk bekerja.

UNPAB memiliki 5 (lima) Laboratorium Praktikum (Multifungsi) yang dapat digunakan untuk seluruh mata kuliah praktikum yang ada dilengkapi jaringan LAN. Khusus mata kuliah micro processor dan robotic disediakan 1 lab tersendiri. Kegiatan perkuliahan dilaksanakan pada 53 ruang kelas. Seluruh ruangan memadai untuk penyelenggaraan perkuliahan dan terawat dengan baik.

Ruang Perpustakaan yang dimiliki dalam kondisi baik sehingga dapat mendukung proses pembelajaran. Fasilitas lain yang tersedia mendukung kreativitas dalam mengembangkan kemampuan dan keterampilan di bidang non akademik melalui Unit Kegiatan Mahasiswa

(UKM) yang ada. Fasilitas tersebut cukup beragam dan memadai yang terdiri dari sarana club profesi, olahraga (futsal, tenis meja, bulutangkis, catur), sarana kesenian (sanggar tari, studio musik) dan musholla serta Masjid. UNPAB juga memiliki tempat parkir luas.

f. Dukungan Fasilitas Jaringan komputer

Komputer merupakan sarana yang paling dibutuhkan khususnya sebagai sarana untuk praktikum dan mengerjakan tugas kuliah bagi Mahasiswa. Jumlah komputer/laptop dan spesifikasi yang ada di setiap Laboratorium sudah mencukupi untuk mendukung kebutuhan Mahasiswa. Ketika praktikum satu Mahasiswa menggunakan satu komputer. Selain di Laboratorium, Mahasiswa dapat memanfaatkan komputer yang ada di UPT Perpustakaan untuk mencari informasi yang mendukung proses pembelajaran dan penelitian sepanjang hari kerja.

**Jumlah komputer di Laboratorium dan UPT
Perpustakaan**

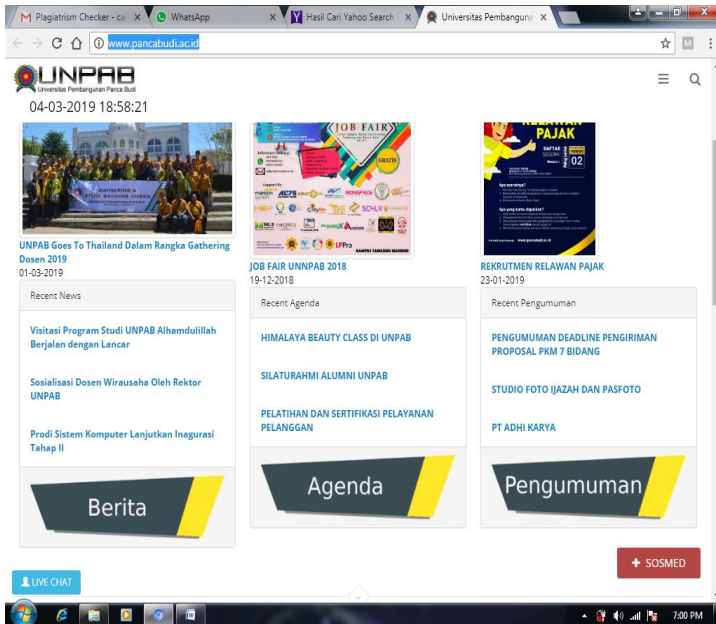
No	Ruang	Jumlah Komputer	Jumlah Laptop
1	Laboratorium Multifungsi	184	168
2	Laboratorium Microprocessor/Robotic	122	110
3	Komputer dan Laptop Backup	115	185
4	UPT Perpustakaan	11	14
Total		432	477
Total Keseluruhan		909	

Dengan adanya jumlah Laptop dan Komputer cadangan yang memadai dapat menjamin kelancaran proses belajar mengajar. Selain komputer dan laptop di

ruang akses umum tersebut. Seluruh komputer di lingkungan UNPAB terhubung dalam jaringan LAN yang dikelola oleh ICTC (*Information Communication Technology Center*) di level institusi. Tersedia hotspot di semua area kampus yang memadai untuk mendukung kegiatan akademik. Layanan koneksi Internet di lingkungan UNPAB dapat diakses dengan Wifi dan kabel yang kepemilikannya dikelola oleh bagian Akademik dan penggunaannya terbatas bagi Sivitas Akademika. Sistem Informasi Akademik (SISKA) dapat diakses oleh seluruh Mahasiswa, dosen dan manajemen: akses data Mahasiswa, registrasi (input mata kuliah, kelas dan KRS), kurikulum, informasi dan, jadwal kuliah, nilai, data ujian, transkrip akademik dan ijazah, status Mahasiswa serta rekap data.

- g. Dukungan Kesesuaian dan kecukupan sarana dan prasarana

Fasilitas yang tersedia di setiap ruang kelas cukup lengkap dan memadai. Setiap ruang kelas teori dilengkapi dengan sarana pembelajaran seperti *whiteboard*, AC dan infokus. Infokus merupakan sarana pembelajaran yang sangat penting karena dapat digunakan untuk menyajikan materi secara lebih baik sehingga mahasiswa lebih tertarik. Fasilitas yang ada di UPT Perpustakaan sangat memadai dan dilengkapi dengan koleksi buku, jurnal internasional dan nasional, majalah ilmiah, *e-book Tugas Akhir*, *Skripsi dan photocopy* serta dukungan Perpustakaan. Jurnal, *e-book*, dan dapat juga diakses melalui jaringan Internet pada <http://www.pancabudi.ac.id/>.



2. Dukungan Eksternal

a. Dukungan Hubungan kerjasama dan kemitraan penelitian dengan lembaga dalam dan luar negeri.

Jumlah kerjasama realisasi MoU dengan mitra (Industri, Lembaga Pemerintah, dan PT dalam dan luar negeri). Kerjasama tersebut belum dapat dimanfaatkan secara maksimal baik dalam kerjasama bidang pendidikan/pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.

b. Dukungan Kerjasama dengan instansi yang relevan.

Kerjasama dengan berbagai instansi yang relevan sudah banyak dilakukan, baik dengan instansi yang berada di dalam negeri maupun di luar negeri, antara lain, Universiti Sains Malaysia, Universiti Terengganu Malaysia. Kerjasama ini terjalin dalam berbagai bentuk antara lain studi lanjut, penelitian bersama serta bantuan pendampingan pengembangan UNPAB dan infrastruktur Teknologi, belajar bersama, kegiatan Mahasiswa dan rencana Praktek Kerja Lapangan

bersama. Dengan kerjasama ini, sangat membantu dalam memperluas wawasan dan pengalaman pengembangan UNPAB maupun keilmuan di berbagai bidang. Hasil dari kerjasama yang saling menguntungkan sudah cukup banyak dilakukan dengan berbagai pihak. Berbagai pihak yang bekerjasama dengan UNPAB pada umumnya puas dengan jalinan kerjasama yang ada, hal ini terbukti dengan diperpanjangnya kerjasama ataupun penambahan bentuk kerja sama lainnya.

- c. Dukungan adanya Monitoring dan evaluasi pelaksanaan kerjasama.

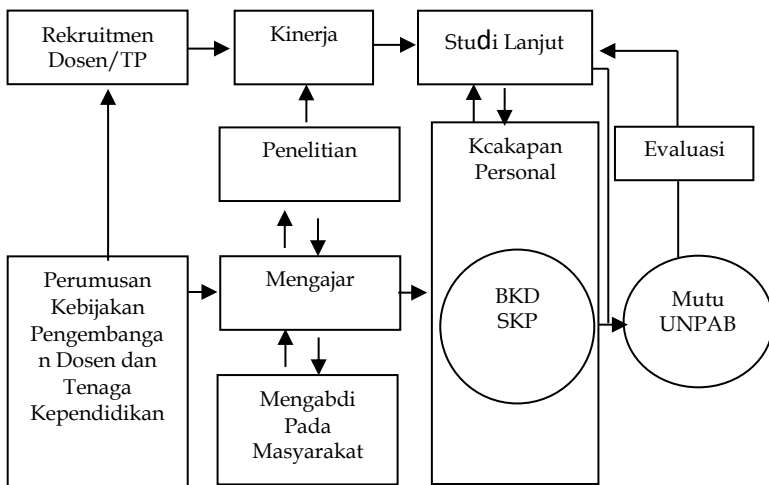
Monitoring pelaksanaan kerjasama belum ada SOP secara formal, namun sudah ada upaya dengan dilakukannya secara periodik, sesuai dengan kontrak kerjasama yang telah disepakati. Hal ini dilakukan oleh lembaga sama dan juga dilakukan oleh unit penunjang untuk memastikan realisasi kerjasama tersebut sesuai dengan yang direncanakan. Kedepan diharapkan SOP formal untuk melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kerjasama, demi merintis budaya kepercayaan industri dengan perguruan tinggi.

BAB VII

DISKURSUS PENGEMBANGAN DOSEN

A. Perumusan Kebijakan Pengembangan Dosen

Berdasarkan pemaparan hasil observasi, paparan wawancara dan dokumentasi yang dijabarkan dalam Temuan Khusus, dapat disimpulkan bahwa rumusan kebijakan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan di UNPAB meliputi: rekrutmen yang selektif, kinerja dalam bentuk tri dharma perguruan tinggi yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat serta kegiatan-kegiatan ilmiah, reward dalam bentuk studi lanjut yaitu prioritas studi lanjut S3 bagi dosen dan studi lanjut S2 bagi Tenaga Kependidikan, dsamping itu rumusan kebijakan diarahkan pada pengelolaan dan pengembangan yang dilihat dalam laporan BKD (Beban Kerja Dosen) maupun SKP (Sasaran Kinerja Pegawai). Rincian dilihat dalam Peta Konsep Model Hipotetik gambar di bawah;



Gambar di atas menunjukkan bahwa perumusan kebijakan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan di UNPAB yang pertama dimulai dari rekrutmen, setelah mendapat surat keputusan menjadi dosen dan tenaga kependidikan tetap, lalu pada tahap yang kedua dimulai dari penyusunan langkah-langkah kerja yang akan dinilai sebagai kinerja, dimana kinerja dinilai berdasarkan tridharma perguruan tinggi (mengajar, meneliti dan mengabdikan). Kemudian bagaimana strategi untuk mencapai keberhasilan kerja tersebut akan dinilai oleh pimpinan untuk diberikan reward, salah satunya ialah studi lanjut. Pelaksanaan Tridharma perguruan tinggi dilakukan dengan membuat program dan kegiatan yang akan dilaksanakan, kemudian melaporkannya dalam format BKD atau SKP yang dilaporkan setiap semester. Berkaitan dengan keberhasilan perumusan kebijakan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan akan berpengaruh terhadap Mutu UNPAB. Kemajuan perguruan tinggi di masa depan membutuhkan pendekatan holistik yang menggabungkan kebijakan internal (dosen dan tenaga kependidikan) dan juga mahasiswa dengan kebijakan internal dalam merangkul masyarakat. Sebagaimana ditulis oleh Miguel (2016) menjelaskan:

"This will require holistic and tailored approaches that combine supply-side policies with community-level participation and incentives for teachers, students and schools".¹⁸⁹

UNPAB dalam lima tahun ke depan melalui berbagai kebijakan dan program operasional akan meningkatkan kualitas pendidikan sesuai mutu keluaran dan dunia kerja. Untuk mengantisipasi kebijakan tersebut, maka perlu dilakukan penataan sistem melalui strategi yang efektif dan efisien, sehingga dapat terlaksana dengan maksimal.

¹⁸⁹ Miguel Ninõ-Zarazúa, "Aid, Education Policy, and Development", dalam *International Journal of Educational Development*, vol. 48, h. 6.

Berdasarkan kebijakan operasional yang dilaksanakan dalam rangka penataan sistem pendidikan tinggi, maka strategi yang dilaksanakan ialah meningkatkan proporsi dosen yang berpendidikan S2 untuk melanjutkan S3, dan jumlah penerimaan dosen baru berpendidikan S2 dan S3 sesuai dengan bidang studi yang diprioritaskan, ini merupakan bagian dari reformasi pendidikan di UNPAB.¹⁹⁰

1. Perumusan Rekrutmen.

Sesuai dengan ketentuan dari kemenristekdikti, ratio dosen-mahasiswa = 1:30,¹⁹¹ maka proyeksi kebutuhan dosen disesuaikan dengan jumlah mahasiswa yang kuliah. Kebutuhan dosen UNPAB diproyeksi, mengalami perkembangan sesuai dengan jumlah Mahasiswa baru yang diterima setiap tahun. Pertumbuhan Mahasiswa pada tahun 2016 rata-rata 10-20% pada program studi, kebutuhan dosen ialah sebagai berikut: program studi Ilmu Hukum sebanyak 1, Akuntansi: 1, Sistem Komputer: 2 orang.

¹⁹⁰ Menurut Zainudin dan Nurwidiatmo (2002) bahwa tujuan dari reformasi ialah educated and civilized human being dalam rangka mewujudkan masyarakat madani, yaitu masyarakat yang cerdas dan bermoral, mampu berdiri sendiri dan bekerja sama dengan orang lain. Dalam rangka mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan di tengah-tengah globalisasi, Indonesia mutlak harus mampu mengikuti dan harus bisa memenangkan persaingan di tingkat dunia. Untuk itu, Indonesia harus lebih terbuka kepada arus perubahan internal maupun eksternal yang positif, sehingga semakin menguatnya kesadaran dan kepedulian terhadap lingkungan, makin meningkatnya kesadaran dan pentaatan kepada hukum/rule of Law; makin meningkatnya pengaruh kekuatan/ peran konsumen. Oleh karena itu, globalisasi yang mendorong Bergeraknya manusia, modal, teknologi, informasi, barang dan jasa secara cepat dan tidak mengenal batas-batas negara perlu dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya dalam rangka memanfaatkan keunggulan kompetitif dan secara bertahap menciptakan keunggulan kompetitif. Untuk itu, dituntut sumber daya manusia yang makin berkualitas, terutama yang dicapai melalui pendidikan dan latihan yang mampu mengakomodasikan setiap perubahan yang terjadi. Dalam rangka itu, perlu dilakukan reformasi pendidikan.

¹⁹¹ Sebagaimana dijabarkan dalam panduan Buku III Borang Akreditasi tahun 2015 yaitu rasio ideal mahasiswa dan dosen ialah 1:30 untuk eksakta dan 1:40 untuk ilmu sosial.

Pada tahun 2017, kebutuhan dosen tambahan berjumlah 5 orang, Ilmu Hukum: 1 orang, Peternakan: 1 orang, Ilmu Komputer 3 orang. Tahun 2018, jumlah dosen tambahan pada program studi Pendidikan Islam Anak Usia Dini sebanyak 2 orang, Ilmu Komputer: 2 orang. Tahun 2019, jumlah dosen tambahan pada program studi Ilmu Komputer dan Ekonomi sebanyak 5 orang.

Rumusan kebijakan rekrutmen dosen dan tenaga kependidikan juga tercantuk dalam UU no 12 tahun 2012 menjelaskan tentang penyelenggaraan pendidikan tinggi menyatakan bahwa pengembangan sumber daya dosen dari pasal 67 sampai pasal 72 menjelaskan tentang pengelolaan sumber daya manusia yaitu:

Pasal 69, isinya ialah:

- a. Ketenagaan perguruan tinggi terdiri atas:
 - 1) Dosen ; dan
 - 2) tenaga kependidikan.
- b. Dosen dan tenaga kependidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diangkat dan ditempatkan di Perguruan Tinggi oleh Pemerintah atau badan penyelenggara.
- c. Setiap orang yang memiliki keahlian dan/atau prestasi luar biasa dapat diangkat menjadi dosen sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan.

Pasal 70, isinya ialah:

- a. Pengangkatan dan penempatan dosen dan tenaga kependidikan oleh Pemerintah dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- b. Pengangkatan dan penempatan dosen dan tenaga kependidikan oleh badan penyelenggara dilakukan berdasarkan perjanjian kerja atau kesepakatan kerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan.
- c. Badan penyelenggara sebagaimana dimaksud pada ayat (2) wajib memberikan gaji pokok serta tunjangan kepada dosen dan tenaga kependidikan

sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- d. Menteri dapat menugasi dosen yang diangkat oleh Pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) di PTN untuk peningkatan mutu Pendidikan Tinggi.
- e. Pemerintah memberikan insentif kepada dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (4).
- f. Ketentuan lebih lanjut mengenai penugasan dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dan pemberian insentif kepada dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (5) diatur dalam Peraturan Pemerintah.

Perumusan Kebijakan pengembangna dosen dan tenaga kependidikan ditinjau dari sudut pandang Islam ialah: *Pertama*, Konsep Perencanaan sumber daya manusia dalam perspektif Islam nampak pada semua tindakan Rasulullah selalu membuat perencanaan yang teliti. Mengenai kewajiban untuk membuat perencanaan yang teliti ini, banyak terdapat di dalam Alquran, baik secara tegas maupun sindiran (*kinayah*) agar sebelum mengambil sesuatu tindakan di buat perencanaan. Berdasarkan pemaparan tafsir pada Alquran.¹⁹² Menurut penulis terdapat

¹⁹² a. QS. Althariq ayat 16:

"Dan Akupun membuat rencana (pula) dengan sebenar-benarnya".

b. QS. Alqolam ayat 45:

"Dan Aku memberi tangguh kepada mereka. Sesungguhnya rencana-Ku amat tangguh."

c. QS. Albaqarah ayat 38:

Kami berfirman: "Turunlah kamu semuanya dari surga itu! Kemudian jika datang petunjuk-Ku kepadamu, maka barang siapa yang mengikuti petunjuk-Ku, niscaya tidak ada kekhawatiran atas mereka, dan tidak (pula) mereka bersedih hati".

d. QS. Al-Hasr ayat 18:

e. QS. Yusuf ayat 47:

Yusuf berkata: "Supaya kamu bertanam tujuh tahun (lamanya) sebagaimana biasa; maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan."

f. QS. Yusuf 67:

Dan Ya'qub berkata: "Hai anak-anakku janganlah kamu (bersama-sama) masuk dari satu pintu gerbang, dan masuklah dari pintu-pintu

prinsip perencanaan sumber daya manusia dalam perspektif Islam, yaitu Allah Maha Membuat rencana, Rencana Allah sangat teguh, merujuk pada petunjuk Allah dalam membuat perencanaan, perencanaan dibuat dengan teliti, perencanaan disertai dengan tawakal, hasil perencanaan dipetik kemudian hari, perencanaan yang dibuat ialah perencanaan yang baik, perencanaan berdasarkan konsep pembelajaran dan hasil musyawarah orang-orang yang berkompeten, cermat, luas pandangannya dan orientasi perencanaan untuk kehidupan dunia dan akhirat. *Kedua*, dalam lembaga pendidikan dalam rekrutmen SDM memiliki kualifikasi pekerja sesuai dengan konsep Islam. Berdasarkan pemaparan terjemahan pada Alquran¹⁹³ dan Hadist¹⁹⁴

gerbang yang berlain-lain; namun demikian aku tiada dapat melepaskan kamu barang sedikitpun dari pada (takdir) Allah. Keputusan menetapkan (sesuatu) hanyalah hak Allah; kepada-Nya-lah aku bertawakkal dan hendaklah kepada-Nya saja orang-orang yang bertawakkal berserah diri".

g. QS. Albaqoroh ayat 202:

"Mereka itulah orang-orang yang mendapat bahagian daripada yang mereka usahakan; dan Allah sangat cepat perhitungan-Nya."

h. QS. Alfatir ayat 10:

"Barangsiapa yang menghendaki kemuliaan, maka bagi Allah-lah kemuliaan itu semuanya. Kepada-Nya-lah naik perkataan-perkataan yang baik dan amal yang saleh dinaikkan-Nya. Dan orang-orang yang merencanakan kejahatan bagi mereka azab yang keras. Dan rencana jahat mereka akan hancur."

i. QS. Alqashas ayat 77:

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

j. QS. Asy-syarah 7-8:

"Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain) dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap."

k. QS. An-Nisa ayat 134:

"Barangsiapa yang menghendaki pahala di dunia saja (maka ia merugi), karena di sisi Allah ada pahala dunia dan akhirat. Dan Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat."

¹⁹³ a. QS. Alqashas ayat 26:

menurut analisa penulis terdapat prinsip pengadaan sumber daya manusia dalam perspektif Islam, mengenai kriteria rekrutmen sumberdaya manusia yaitu Kuat dan dapat dipercaya, selektif memilih pemimpin, Jabatan diserahkan pada ahlinya, jabatan tidak diberikan kepada yang meminta

“Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja, karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".

b. QS. Althariq ayat 16:

“Dan Akupun membuat rencana (pula) dengan sebenar-benarnya.”

c. QS. Albaqarah ayat 247:

“Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu". Mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa". Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui.”

e. QS. Ali Imran ayat 28:

“Janganlah orang-orang mukmin mengambil orang-orang kafir menjadi wali dengan meninggalkan orang-orang mukmin. Barang siapa berbuat demikian, niscaya lepaslah ia dari pertolongan Allah, kecuali karena (siasat) memelihara diri dari sesuatu yang ditakuti dari mereka. Dan Allah memperingatkan kamu terhadap diri (siksa)-Nya. Dan hanya kepada Allah kembali (mu).”

f. QS. Ala'raf ayat 29:

“Janganlah orang-orang mukmin mengambil orang-orang kafir menjadi wali dengan meninggalkan orang-orang mukmin. Barang siapa berbuat demikian, niscaya lepaslah ia dari pertolongan Allah, kecuali karena (siasat) memelihara diri dari sesuatu yang ditakuti dari mereka. Dan Allah memperingatkan kamu terhadap diri (siksa)-Nya. Dan hanya kepada Allah kembali(mu).”

¹⁹⁴ a. HR. Bukhori Muslim: Benar wahai saudaraku fillah; hadits Abu Huroiroh di dalam Shohih Bukhori dari Nabi shallallohu 'alaihi wa sallam (disebutkan): bahwa beliau pernah ditanya: kapan hari kiamat? Maka Rosululloh shallallohu 'alaihi wa sallam berkata kepadanya: “Apabila suatu perkara diserahkan kepada yang bukan ahlinya maka tunggulah kehancurannya”.

atau sangat menginginkannya tanpa kualifikasi yang layak, pemilihan pegawai atas dasar kesepakatan, memberikan ujian Seleksi berkaitan dengan Akidah Islam, larangan pengangkatan berdasarkan kecintaan dan nepotisme dan seleksi dilaksanakan secara adil.

2. Perumusan Kinerja

indikator keberhasilan, maksudnya ialah suatu data atau informasi empiris, yang dapat bersifat kuantitatif ataupun kualitatif, yang mengungkapkan terlaksananya program dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam Undang Undang Pemerintah tentang Pendidikan Bab V pasal 45 menjelaskan bahwa;

- a. *Bab V, Dosen, Bagian Kesatu; Kualifikasi, Kompetensi, Sertifikasi, dan Jabatan Akademik, pasal 45; Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.*
- b. *Pasal 46; 1) Kualifikasi akademik dosen sebagaimana dimaksud dalam Pasal 45 diperoleh melalui pendidikan tinggi program pascasarjana yang terakreditasi sesuai dengan bidang keahlian, 2) Dosen memiliki kualifikasi akademik minimum:
1) *lulusan program magister untuk program diploma atau program sarjana; dan*
2) *lulusan program doktor untuk program pascasarjana.**
- c. *Setiap orang yang memiliki keahlian dengan prestasi luar biasa dapat diangkat menjadi dosen.*
- d. *Ketentuan lain mengenai kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dan keahlian dengan prestasi luar biasa sebagaimana dimaksud pada ayat (3) ditentukan oleh masing-masing senat akademik satuan pendidikan tinggi.*

- e. Pasal 47; dijelaskan bahwa; Sertifikat pendidik untuk dosen sebagaimana dimaksud dalam Pasal 45 diberikan setelah memenuhi syarat sebagai berikut:
- 1) memiliki pengalaman kerja sebagai pendidik pada perguruan tinggi sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun;
 - 2) memiliki jabatan akademik sekurang-kurangnya asisten ahli; dan
 - 3) lulus sertifikasi yang dilakukan oleh perguruan tinggi yang menyelenggarakan
- f. Program pengadaan tenaga kependidikan pada perguruan tinggi yang ditetapkan oleh Pemerintah.
- g. Pemerintah menetapkan perguruan tinggi yang terakreditasi untuk menyelenggarakan program pengadaan tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan.
- h. Ketentuan lebih lanjut mengenai sertifikat pendidik untuk dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan penetapan perguruan tinggi yang terakreditasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dengan Peraturan Pemerintah.
- i. Pasal 48 menjelaskan;
- 1) Status dosen terdiri atas dosen tetap dan dosen tidak tetap.
 - 2) Jenjang jabatan akademik dosen -tetap terdiri atas asisten ahli, lektor, lektor kepala, dan Guru Besar/Profesor.
 - 3) Persyaratan untuk menduduki jabatan akademik professor harus memiliki kualifikasi akademik doktor.
 - 4) Pengaturan kewenangan jenjang jabatan akademik dan dosen tidak-tetap ditetapkan oleh setiap satuan pendidikan tinggi sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

- j. Pasal 49 menjelaskan;
- 1) *Profesor merupakan jabatan akademik tertinggi pada satuan pendidikan tinggi yang mempunyai kewenangan membimbing calon doktor.*
 - 2) *Profesor memiliki kewajiban khusus menulis buku dan karya ilmiah serta menyebarkan gagasannya untuk mencerahkan masyarakat.*
 - 3) *Profesor yang memiliki karya ilmiah atau karya monumental lainnya yang sangat istimewa dalam bidangnya dan mendapat pengakuan internasional dapat diangkat menjadi profesor paripurna.*
 - 4) *Pengaturan lebih lanjut mengenai profesor paripurna sebagaimana dimaksud pada ayat (3) ditetapkan oleh setiap perguruan tinggi sesuai dengan peraturan perundang-undangan.*
- k. Pasal 50 menjelaskan;
- 1) *Setiap orang yang memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 45 mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi dosen .*
 - 2) *Setiap orang, yang akan diangkat menjadi dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (1), wajib mengikuti proses seleksi.*
 - 3) *Setiap orang dapat diangkat secara langsung menduduki jenjang jabatan akademik tertentu berdasarkan hasil penilaian terhadap kualifikasi akademik, kompetensi, dan pengalaman yang dimiliki.*
 - 4) *Ketentuan lebih lanjut mengenai seleksi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dan pengangkatan serta penetapan jenjang jabatan akademik tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (3) ditentukan oleh setiap satuan pendidikan tinggi sesuai dengan peraturan perundang-undangan.*

Selain hal tersebut di atas, dosen juga memiliki kewajiban sebagai mana tertuang dalam UU Pemerintah;

- a. *Pasal 60 menjelaskan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dosen berkewajiban:*
 - 1) *melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat;*
 - 2) *merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;*
 - 3) *meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;*
 - 4) *bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu, atau latar belakang sosioekonomi peserta didik dalam pembelajaran;*
 - 5) *menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik, serta nilai nilai agama dan etika; dan memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.*

Dalam konsep Pendidikan Islam memandang bahwa ilmu merupakan dasar penentuan martabat dan derajat seseorang dalam kehidupan. Allah memerintahkan pada Rasul-Nya untuk senantiasa meminta tambahan ilmu. Dengan bertambahnya Ilmu, akan meningkatkan pengetahuan seorang Muslim terhadap berbagai dimensi kehidupan, baik urusan dunia maupun akhirat. Berdasarkan pemaparan tafsir Alquran:¹⁹⁵ dan hadist menurut analisa

¹⁹⁵ a. QS. Ataubah ayat 100:

“Orang-orang yang terdahulu lagi yang pertama-tama (masuk Islam) dari golongan muhajirin dan anshar dan orang-orang yang mengikuti mereka dengan baik, Allah ridha kepada mereka dan merekapun ridha kepada Allah dan Allah menyediakan bagi mereka surga-surga yang mengalir sungai-sungai di dalamnya selama-lamanya. Mereka kekal di dalamnya. Itulah kemenangan yang besar.”

penulis terdapat prinsip pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam perspektif Islam, yaitu Allah memerintahkan untuk mencari ilmu, menuntut ilmu diniatkan ibadah, pendidikan dan pelatihan SDM dilandasi dengan fondasi tauhid yang kuat, menyeru dengan pengajaran yang baik, adanya metode pelatihan dan pengembangan SDM dalam Islam, pentingnya memperhatikan Ahlaq, penampilan fisik dan Islam mendorong umatnya bersungguhsungguh untuk meningkatkan kinerja. *Keempat*, pemeliharaan sumber daya manusia dalam perspektif Islam, kompensasi dan kesejahteraan mendapat perhatian yang besar. Kesejahteraan ini bisa bersifat material dan non material. Upah dalam Islam dikaitkan dengan imbalan yang diterima seseorang yang bekerja, baik imbalan dunia (finansial maupun non finansial), maupun imbalan akhirat (pahala sebagai investasi akhirat). Berdasarkan pemaparan tafsir Alquran dan hadist mengenai pemeliharaan sumber daya manusia menurut analisa penulis terdapat prinsip

b. QS. Annahl ayat 125:

“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.”

c. QS. Alalaq ayat 1:

“Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu Yang menciptakan”

d. QS. Almujaadalah ayat 11:

“Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

e. QS. Alisra ayat 41:

“Dan sesungguhnya dalam Al Quran ini Kami telah ulang-ulangi (peringatan-peringatan), agar mereka selalu ingat. Dan ulangan peringatan itu tidak lain hanyalah menambah mereka lari (dari kebenaran).”

pemeliharaan sumber daya manusia dalam perspektif Islam, yaitu Pemberian imbalan yang layak, tidak memberi beban berat, Upah terkait dengan moral, pemberian tunjangan, penentuan upah sebelum pekerjaan dimulai dan upah ditentukan berdasarkan jenis pekerjaan dan Bonus Akhir Tahun tahun (BAT) harus dibagi pada pekerja sebagai apresiasi kerja keras dalam jenis pekerjaan. *Kelima*, Penilaian kinerja dalam Islam pada prinsipnya ialah merencanakan, memantau dan mengevaluasi kompetensi syariah para pegawai. Berdasarkan pemaparan tafsir pada Alquran¹⁹⁶ dan hadis¹⁹⁷ menurut analisa penulis terdapat prinsip

¹⁹⁶ a. QS. Alqashash ayat 77:

“Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.”
b. QS. Annajm ayat 39:

“Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya.”

c. QS. Arra’du ayat 11:

“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”

d. QS. Albaqarah ayat 134:

“Itu ialah umat yang lalu; baginya apa yang telah diusahakannya dan bagimu apa yang sudah kamu usahakan, dan kamu tidak akan diminta pertanggungjawaban tentang apa yang telah mereka kerjakan.”

¹⁹⁷ Al-hafizh Ibnu Hajar Al-Asqolani, terj. Macfuddin Aladip “*Bulughul Marom*”, (Semarang, Toha Putra, 2012), h. 779: “Dari Abu Hurairah r.a berkata, Rasulullah SAW telah bersabda: Orang mu’min yang memiliki keimanan yang kuat lebih Allah cintai daripada yang lemah imannya. Bahwa keimanan yang kuat itu akan menerbitkan kebaikan dalam segala hal. Kejarlah (sukailah) pekerjaan yang bermanfaat dan mintalah pertolongan kepada Allah. Janganlah lemah berkemauan untuk bekerja. Jika suatu hal yang jelek yang tidak disenangi menimpa engkau janganlah engkau ucapkan : Seandainya aku kerjakan begitu,

penilaian sumber daya manusia dalam perspektif Islam, yaitu Islam mengajarkan umatnya bersungguh-sungguh dalam bekerja, tercapainya tujuan yang optimal tergantung dari kinerja, bekerja dalam Islam menempati posisi yang mulia, bekerja disejajarkan dengan *Mujahid Fi Sabilillah*, bekerja dalam Islam ialah suatu kewajiban dan Allah memberikan penilaian setiap perbuatan manusia.

Secara umum pengembangan dan pembinaan tenaga kependidikan dapat didefinisikan sebagai suatu proses merekayasa perilaku kerja tenaga kependidikan sedemikian rupa dengan maksud dan tujuan untuk mengoptimalkan kinerja tenaga kependidikan. Strategi pengembangan tenaga kependidikan yang dilakukan oleh UNPAB ialah melalui pelatihan dan control kinerja serta proyeksi studi lanjut agar menjadi tenaga kependidikan bermutu.¹⁹⁸

takkan jadi begini, tetapi katakanlah (pandanglah) sesungguhnya yang demikian itu sudah ketentuan Allah. Dia berbuat apa yang Dia kehendaki. Sesungguhnya ucapan “seandainya” itu ialah pembukaan pekerjaan setan.” (Hadis dikeluarkan Muslim).

¹⁹⁸ Sebagaimana dijelaskan oleh Biner (2009) bahwa Dalam menghadapi era global, Perguruan Tinggi akan menghadapi tantangan yang sifatnya multi dimensional. Hal ini akan memberi dampak bagi semua pihak, baik individu, kelompok masyarakat, bangsa, negara, dan sebagainya, sehingga dalam mengantisipasi terhadap perubahan tersebut, dituntut untuk lebih memfokuskan diri pada penyusunan rencana strategis dengan visi jauh ke depan dengan menggunakan unsur prioritas-prioritas yang harus dilakukan agar siap menghadapi setiap perubahan. Untuk itu, Perguruan Tinggi haruslah melakukan strategi peningkatan mutu melalui pembelajaran yang bermutu, yaitu mulai dari proses perencanaan dan penyajian materi perkuliahan, evaluasi proses, produknya dan unsur-unsur yang terlibat dalam usaha memenuhi harapan pelanggan, yang dalam hal ini mahasiswa maupun dunia kerja. Selain itu, perlu dilakukan reformasi pendidikan dalam sistem manajemen pendidikan maupun pengelolaan perguruan tinggi yang mampu mengikuti perkembangan sebagai akibat dari perubahan. Reformasi pendidikan merupakan realitas yang harus dilaksanakan, sehingga diharapkan para pelaku maupun penyelenggara pendidikan harus proaktif, kritis dan mau berubah. Sedangkan, sistem manajemen pendidikan haruslah adaptif dan responsif dalam mengantisipasi perubahan. Belajar dari pengalaman sebelumnya, dimana sistem

Keterlibatan tenaga kependidikan dalam dalam proses pengembangan perguruan tinggi sangat diperlukan, selain dapat memperlancar proses akademik juga berdampak pada loyalitas kinerja, sebagaimana ditulis oleh Chadha:

*Employee engagement and customer satisfaction is directly linked, and if the organisations works on improving working conditions for the employees and providing an enjoyable and stable work environment for them, they employees will in return be more engaged which will result in higher efficiency of their work and greater service given to the clients.*¹⁹⁹

Strategi pengembangan Tenaga kependidikan meliputi proses dan langkah yang cukup kompleks meliputi: *pertama*, Analisis kinerja, dilakukan dengan prosedur analisis kinerja yang dimulai dengan melihat dan

pendidikan yang sifatnya sentralistik dan kurang demokratis membuat bangsa ini menjadi terpuruk dan harus dirubah dengan sistem otonomi pendidikan yang seluas-luasnya. Dengan adanya otonomi pendidikan, maka setiap daerah otonomi harus memiliki visi dan misi pendidikan yang jelas dan jauh ke depan dengan melakukan pengkajian yang mendalam dan meluas tentang trend perkembangan penduduk dan masyarakat untuk memperoleh konstruk masyarakat di masa depan; dan tindak lanjutnya, merancang sistem pendidikan yang sesuai dengan karakteristik budaya bangsa Indonesia yang Bhinneka Tunggal Ika. Dengan demikian, mutu pendidikan akan semakin lebih baik. Hal ini sesuai dengan misi pendidikan nasional, yaitu mewujudkan sistem dan iklim pendidikan nasional yang demokratis dan bermutu, guna memperteguh akhlak mulia, kreatif, inovatif, berwawasan kebangsaan, cerdas, sehat, berdisiplin, bertanggungjawab, berketerampilan serta menguasai IPTEK dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia, dalam *Generasi Kampus*, vol.2, h. 7-8.

¹⁹⁹ Chadha (2019) menjelaskan bahwa Keterlibatan karyawan dan kepuasan pelanggan secara langsung terkait, dan jika organisasi bekerja pada peningkatan kondisi kerja bagi karyawan dan menyediakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan stabil bagi mereka, karyawan mereka akan kembali lebih terlibat yang akan menghasilkan efisiensi yang lebih tinggi dari pekerjaan mereka dan layanan yang lebih besar yang diberikan kepada klien, dalam *International Journal of Human Resource Development and Management*, vol. 8, h. 10.

membandingkan antara kinerja riil Tenaga kependidikan dengan standar kinerja yang sudah ditetapkan, *kedua*, Analisis kebutuhan yaitu kebutuhan pengembangan Tenaga kependidikan didasarkan pada hasil analisis kinerja pegawai. Beberapa langkah yang perlu dilakukan yaitu: Mengidentifikasi standar kinerja tenaga pendidik dan kependidikan, *Ketiga*, Analisis sumber daya yang diperlukan dalam pengembangan SDM Tenaga Kependidikan. Semakin lengkap fasilitas yang dimiliki UNPAB maka akan semakin mudah proses perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pengembangan Tenaga Kependidikan.

3. Perumusan Reward

Ada hubungan reward dengan kinerja, disebutkan oleh Baskar dan Prakash:

*It was also significant to discover that there is a direct and positive relationship between rewards and recognition and job satisfaction and motivation. Hence, if rewards and recognition offered to employees were to be altered, then there would be a corresponding change in work motivation and satisfaction.*²⁰⁰

Sesuai kebijakan universitas yaitu meningkatkan kualitas dosen, baik yang berpendidikan S2 diberi reward untuk melanjutkan studi, maka pada tahun 2019, 15% dosen telah berpendidikan S3 dan 5% telah menjadi Guru Besar (Profesor). Dari 145 dosen berpendidikan S2 yang saat ini sedang melanjutkan studi S3 sebanyak 30 orang.

UU Pemerintah tersebut di atas juga menjelaskan tentang *reward*, yaitu menjelaskan tentang pengembangan potensi dosen dimana dosen berhak mendapatkan promosi

²⁰⁰ Baskar dan Prakash (2015) menjelaskan bahwa ada hubungan langsung dan positif antara penghargaan dan pengakuan dan kepuasan kerja dan Motivasi. Oleh karena itu, jika imbalan dan pengakuan yang ditawarkan kepada karyawan harus diubah, maka akan ada sebuah perubahan yang sesuai dalam motivasi dan kepuasan kerja, dalam *International Journal of Science and Research*, vol. 4, h. 1647.

dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja sebagaimana juga profesi yang lain, dimana pada saat dulu ada pepatah yang bahkan banyak yang membuat lagu tentang dosen yang hanya bekerja tapi tidak diberi balasan yang sama seperti pekerja lain dalam berbagai jenis pekerjaan dan jasa, hal tersebut tertuang dalam;

a. *Pasal 51 isinya ialah;*

1) *Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dosen berhak:*

- a) *memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial;*
- b) *mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;*
- c) *memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual;*
- d) *memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;*
- e) *memiliki kebebasan akademik, mimbar akademik, dan otonomi keilmuan;*
- f) *memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan menentukan kelulusan peserta didik; dan*
- g) *memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi/organisasi profesi keilmuan.*

b. *Pasal 52 menjelaskan;*

1) *Penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 51 ayat (1) huruf a meliputi gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, serta penghasilan lain yang berupa tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus, tunjangan kehormatan, serta*

masalah tambahan yang terkait dengan tugas sebagai dosen yang ditetapkan dengan prinsip penghargaan atas dasar prestasi.

- 2) Dosen yang diangkat oleh satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh Pemerintah atau pemerintah daerah diberi gaji sesuai dengan peraturan perundangundangan.
 - 3) Dosen yang diangkat oleh satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat diberi gaji berdasarkan perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama.
- c. Pasal 53 menjelaskan bahwa Pemerintah memberikan tunjangan profesi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 ayat (1) kepada dosen yang telah memiliki sertifikat pendidik yang diangkat oleh;
- 1) penyelenggara pendidikan dan/atau satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat.
 - 2) Tunjangan profesi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan setara dengan 1 (satu) kali gaji pokok dosen yang diangkat oleh Pemerintah pada tingkat, masa kerja, dan kualifikasi yang sama.
 - 3) Tunjangan profesi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dialokasikan dalam anggaran pendapatan dan belanja negara.
 - 4) Ketentuan lebih lanjut mengenai tunjangan profesi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) diatur dengan Peraturan Pemerintah.
- d. Pasal 54 menjelaskan bahwa;
- 1) Pemerintah memberikan tunjangan fungsional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 ayat (1) kepada dosen yang diangkat oleh Pemerintah.
 - 2) Pemerintah memberikan subsidi tunjangan fungsional sebagaimana dimaksud dalam Pasal

- 52 ayat (1) kepada dosen yang diangkat oleh satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- 3) Tunjangan fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dialokasikan dalam anggaran pendapatan dan belanja negara.
- e. Pasal 55 menjelaskan bahwa;
- 1) Pemerintah memberikan tunjangan khusus sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 ayat (1) kepada dosen yang bertugas di daerah khusus.
 - 2) Tunjangan khusus sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan setara dengan 1(satu) kali gaji pokok dosen yang diangkat oleh Pemerintah atau pemerintah daerah pada tingkat, masa kerja, dan kualifikasi yang sama.
 - 3) Tunjangan khusus sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dialokasikan dalam anggaran pendapatan dan belanja negara.
 - 4) Ketentuan lebih lanjut mengenai tunjangan khusus sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) diatur dengan Peraturan Pemerintah.
- f. Pasal 56 menjelaskan bahwa Pemerintah memberikan tunjangan kehormatan kepada profesor yang diangkat oleh penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan tinggi setara 2 (dua) kali gaji pokok profesor yang diangkat oleh Pemerintah pada tingkat, masa kerja, dan kualifikasi yang sama.
- g. Pasal 57 menjelaskan bahwa;
- 1) Masalah tambahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 ayat (1) merupakan tambahan kesejahteraan yang diperoleh dalam bentuk tunjangan pendidikan, asuransi pendidikan, beasiswa, dan penghargaan bagi dosen , serta kemudahan untuk memperoleh pendidikan bagi

putra dan putri dosen , pelayanan kesehatan, atau bentuk kesejahteraan lain.

- 2) Pemerintah dan/atau pemerintah daerah menjamin terwujudnya masalah tambahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1).
- h. Pasal 58 menjelaskan bahwa dosen yang diangkat oleh penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat berhak memperoleh jaminan sosial tenaga kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- i. Pasal 59 menjelaskan bahwa;
- 1) Dosen yang mendalami dan mengembangkan bidang ilmu langka berhak memperoleh dana dan fasilitas khusus dari Pemerintah dan/atau pemerintah daerah.
 - 2) Dosen yang diangkat oleh Pemerintah di daerah khusus, berhak atas rumah dinas yang disediakan oleh Pemerintah dan/atau pemerintah daerah sesuai dengan kewenangan.

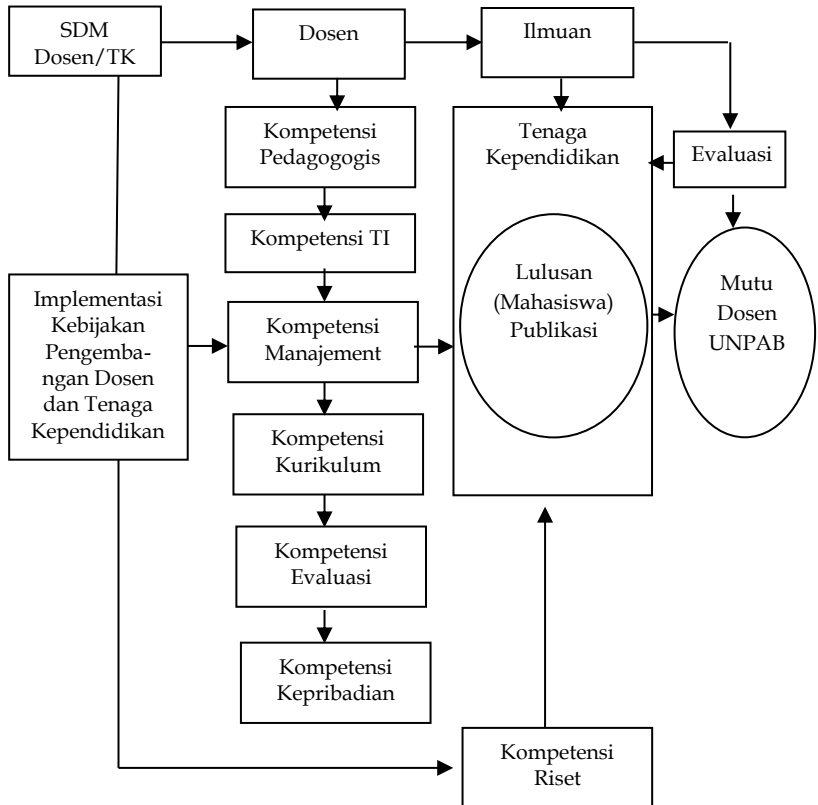
Dalam manajemen Unpab, pemberlakuan metode *reward and punishment* merupakan hal yang penting untuk membentuk pribadi dari sivitas akademik. Jika *punishment* menghasilkan efek jera, maka *reward* akan menghasilkan efek sebaliknya yaitu ketauladanan, untuk membuat *Reward* dan *Punishment* dapat berjalan dengan baik diperlukan konsistensi yang dapat menjamin bahwa *reward* yang diberikan bersifat konkrit (bermanfaat) yaitu THR, honor mengawas ujian, pembimbing skripsi, siding tugas akhir/skripsi/tesis, family gatering dan lainnya, serta *punishment* yang diberikan bersifat keras dan tidak pandang bulu, seperti denda Rp. 100.000,- sampai dengan 1 juta rupiah bagi yang meludah, merokok, membuang sampah di area kampus, teguran SP 1, 2 dan 3 bagi civitas akademika yang melanggar peraturan Yayasan.

Preposisi yang dapat diambil dari pembahasan di atas ialah: Jika rumusan kebijakan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan difokuskan pada kegiatan tridharma perguruan tinggi (pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat), maka kualitas dosen dan tenaga kependidikan sebagai tenaga pendukung pelaksanaan proses pendidikan pembelajaran akan semakin jelas bahwa konsep dosen ialah pendidik dan ilmuan akan tercapai.

B. Implementasi kebijakan pengembangan SDM

Berdasarkan pemaparan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi disimpulkan bahwa implementasi kebijakan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan di UNPAB ialah memfokuskan pada pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) baik dosen maupun Tenaga kependidikan agar menjadi SDM yang Profesional. Pengembangan tersebut ialah pengembangan kompetensi pedagogis, teknologi informasi, manajeen/administrasi, kurikulum, evaluasi dan kompetensi personal.

Secara rinci dapat dilihat dalam Peta Konsep Model Hipotetik;



Gambar di atas menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan di UNPAB yang pertama dimulai dari SDM (dosen dan tenaga kependidikan) Tetap, dosen setelah menjalankan tugas Tridharma, lalu pada tahap yang kedua dimulai dari berbagai kompetensi yang harus dimiliki oleh dosen, dimana harus memiliki Kompetensi pedagogik, IT, Manajemen, Kurikulum, Evaluasi dan Keperibadian. Kompetensi tersebut bukan saja harus dikuasai oleh seorang dosen dalam menghadapi tugas pendidikan akan tetapi juga dalam menghadapi tugas dalam penelitian dan pengabdian pada masyarakat, karena sebagaimana dijelaskan dalam UU Guru dan Dosen no 20 tahun 2005 yang intinya dosen ialah seorang Pendidik dan Ilmuan.

Keberhasilan dosen dalam menjalankan Tridharma terutama akademik bergantung pada faktor intrinsik dan ekstrinsik, factor intrinsik seperti inovasi, penerapan teknologi informasi inovasi berbasis komputer, kemandirian diri dosen, pengetahuan ICT dan keterampilan dengan praktek belajar dengan metode kombinasi. Sedangkan faktor ekstrinsik ialah dengan meningkatkan kesadaran akademis melalui promosi, menyiapkan fasilitas fisik dan teknis, memberikan dukungan dan praktek terus-menerus, menciptakan budaya belajar online dan memberikan inisiatif serta pengakuan bagi dosen, sebagaimana ditulis oleh Noraini, et al:

The findings indicated that there was a moderate positive relationship for intrinsic teacher factors such as individual innovation, information technology specific innovation, computer self-efficacy, ICT knowledge and skills with blended learning practice. There was also a moderate positive relationship for extrinsic teacher factors such as administrators' support, role of change agents, school and training facilities with blended learning approach in teachers' teaching and learning. As such, to ensure the success of the implementation of the blended learning approach as well as to increase its practice, the administrators should work to increase the

*teachers' academic awareness via promotions, preparing physical and technical facilities, providing support and practice continuously, creating an online learning culture and giving initiative and acknowledgement for teachers who are intent on making blended learning a success.*²⁰¹

Temuan menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif moderat untuk faktor pendidik intrinsik seperti inovasi individu, teknologi informasi inovasi tertentu, komputer pengembangan diri, pengetahuan ICT dan keterampilan dengan menggabungkan praktik belajar. Ada juga hubungan positif yang moderat untuk faktor pendidik *ekstrinsik* seperti dukungan administrator, peran agen perubahan, fasilitas sekolah dan pelatihan dengan pendekatan pembelajaran gabungan dalam pengajaran dan pembelajaran. Dengan demikian, untuk memastikan keberhasilan pelaksanaan pendekatan pembelajaran yang dicampur serta untuk meningkatkan praktiknya, para pejabat administrasi harus bekerja untuk meningkatkan kesadaran akademis pendidik melalui promosi, menyiapkan fasilitas fisik dan teknis, memberikan dukungan dan praktik terus menerus, menciptakan budaya pembelajaran online dan memberikan

²⁰¹ Nuraini, dkk (2019) menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif moderat untuk faktor intrinsik pendidik seperti inovasi individu, teknologi informasi inovasi, penguasaan komputer, pengetahuan ICT dan keterampilan dengan praktek belajar. Ada juga hubungan positif yang moderat untuk faktor ekstrinsik g pendidik seperti dukungan administrator, peran agen perubahan, fasilitas sekolah dan pelatihan dengan pendekatan pembelajaran terpadu dalam pengajaran dan pembelajaran guru. Dengan demikian, untuk memastikan keberhasilan pelaksanaan pendekatan pembelajaran yang terpadu, para administrator harus bekerja untuk meningkatkan kesadaran akademis melalui promosi, menyiapkan fasilitas fisik dan teknis, memberikan dukungan dan praktek terus-menerus, menciptakan budaya belajar online dan memberikan inisiatif dan pengakuan bagi pendidik yang bermaksud membuat keterpaduan belajar sukses, dalam *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, vol. 8, h. 258.

inisiatif dan pengakuan bagi pendidik yang bermaksud membuat gabungan pembelajaran sukses.

Kemudian bagaimana strategi untuk mendapatkan predikat Dosen profesional, dan sekaligus sebagai ilmuwan, maka dosen harus memiliki berbagai kompetensi dan melaksanakannya dengan penuh tanggungjawab. Pelaksanaan Tridharma perguruan tinggi dilakukan dengan membuat program dan kegiatan yang akan dilaksanakan, kemudian melaporkannya dalam format BKD atau SKP yang dilaporkan setiap semester. Berkaitan dengan keberhasilan implementasi kebijakan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan akan berpengaruh terhadap Mutu UNPAB.

Pembahasan implementasi kebijakan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan di UNPAB secara rinci mengenai: *Pertama*, Pengembangan Sumber Daya Manusia (dosen dan tenaga kependidikan) tetap, *Kedua*, Kompetensi, yang meliputi; Kompetensi pedagogik, IT, Manajemen, Kurikulum, Evaluasi dan Kepribadian.

1. Pengembangan dosen dan tenaga kependidikan

Dalam upaya pengembangan dosen dan tenaga kependidikan yang bagus, diperlukan Implementasi kebijakan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan yang dalam pelaksanaannya akan di monitoring dan evaluasi secara periodik. Pedoman tentang pelaksanaan monitoring dan evaluasi kinerja dosen dan tenaga kependidikan dituangkan dalam SOP dan Standar Mutu SPMI.

a. Implementasi Kebijakan Kinerja Akademik dosen

Sistem Monitoring yang dilakukan oleh UNPAB ialah dibidang pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Monitoring dilakukan pada berbagai aspek yaitu:

1) Monitoring dosen

- a) Monitoring kehadiran dosen melalui SISKAS UNPAB, kontrol laboran yang memeriksa kelas setiap hari.

- b) Monitoring kesiapan bahan ajar melalui silabus, GBPP, SAP dan Modul yang telah dibuat oleh dosen yang bersangkutan.
- c) Monitoring kesesuaian materi yang diajarkan dengan silabus, GBPP, SAP dan Modul melalui Berita Acara Mengajar dosen dan Soal Ujian yang dibuat oleh dosen yang bersangkutan.
- d) Monitoring terhadap kepuasan Mahasiswa terhadap proses belajar mengajar dan ketersediaan dan kelengkapan sarana dan prasarana belajar melalui penyebaran angket dan kuisioner setiap akhir semester.
- e) Monitoring terhadap pelaksanaan bimbingan dan konseling melalui penjadwalan bimbingan dan Berita Acara bimbingan oleh dosen Penasehat Akademik, penjadwalan dan bimbingan Praktek Kerja Lapangan dan Tugas Akhir oleh dosen pembimbing.
- f) Monitoring terhadap pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada Masyarakat dilakukan dengan pemberdayaan Website UNPAB.
 - Untuk penelitian yang dibiayai oleh institusi, maka laporan hasil penelitiannya dipublikasikan pada jurnal Abdi Ilmu, Manajeme Tools, Akuntansi Bisnis dan public, Elektro dan Komunikasi, Archigreen, Teknik dan Informatika milik UNPAB, dimana mewajibkan dosen nya untuk memiliki minimal 1 judul penelitian setiap tahunnya.
 - Untuk penelitian yang dibiayai dari luar institusi, maka dapat dilihat dari jumlah hibah penelitian yang telah diraih oleh dosen tetap.
 - Untuk pengabdian kepada masyarakat laporan hasil pelaksanaannya harus dilaporkan ke LPPM untuk disimpan di perpustakaan dan

selanjutnya dipublikasikan ke website UNPAB.

b. Evaluasi Kinerja Akademik Dosen

Evaluasi kinerja akademik dosen dilaporkan dalam bentuk SKP yang terdiri dari beberapa aspek yaitu:

- 1) Kehadiran dosen, kesiapan bahan ajar, kesesuaian materi yang diajarkan dengan silabus, GBPP, SAP, Modul melalui Berita Acara Mengajar dosen dan soal ujian yang dibuat, kepuasan Mahasiswa terhadap proses belajar mengajar, pelaksanaan bimbingan dan konseling serta pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada Masyarakat.
- 2) Reward dan Funishment akan diberikan berdasarkan evaluasi SKP Bentuk reward terhadap dosen yang memiliki prestasi terbaik akan mendapatkan:
 - a) Cendramata (uang tunai, handphone, laptop, plakat, dll) bagi lulusan terbaik, staf terbaik dan dosen terbaik pada acara wisuda.
 - b) Promosi jabatan bagi dosen dan pegawai yang telah berhasil meraih jenjang pendidikan dan jabatan fungsional yang lebih tinggi.
 - c) Penyesuaian gaji/honor dosen, pegawai dan jajaran struktural berdasarkan jenjang pendidikan dan golongan.
 - d) Pemberian beasiswa untuk melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi reward diumumkan pada setiap acara wisuda UNPAB.
 - e) Bentuk funishment terhadap dosen yang memiliki kinerja buruk akan mendapatkan Sanksi berupa: teguran secara lisan, surat peringatan 1, 2 dan 3, Skorsing, penonaktifan dan pemberhentian.

c. Evaluasi Kinerja Tenaga Kependidikan

Evaluasi kinerja tenaga kependidikan dilaporkan dalam bentuk SKP) yang terdiri dari beberapa aspek yaitu: Kehadiran, pelayanan kepada sivitas akademika dan keberhasilan melaksanakan tugas yang dibebankan. Reward dan Funishment akan diberikan berdasarkan evaluasi SKP Bentuk reward terhadap tenaga kependidikan yang memiliki prestasi terbaik akan mendapatkan:

- 1) Cendramata (uang tunai, handphone, laptop, plakat, dll) bagi pegawai terbaik untuk setiap unit kerja pada acara wisuda.
- 2) Promosi kenaikan jabatan
- 3) Peningkatan gaji/honor.
- 4) Beasiswa untuk studi lanjut.

Bentuk funishment terhadap pegawai yang memiliki kinerja buruk akan mendapatkan Sanksi berupa: teguran secara lisan, surat peringatan 1, 2 dan 3, Skorsing, penonaktifan dan pemberhentian.

d. Rekam Jejak Akademik Dosen dan Tenaga Kependidikan

Rekam jejak Akademik dosen di lingkungan Fakultas digunakan untuk mengetahui perkembangan kinerja dosen oleh ketua Program Studi. Rekam jejak juga dapat digunakan untuk mengajukan usulan kenaikan pangkat atau jabatan. Adapun rekam jejak yang dilakukan ialah meliputi:

- 1) Ijazah dosen
- 2) SK mengajar
- 3) SK bimbingan
- 4) SK Kepangkatan
- 5) Publikasi karya ilmiah dalam seminar nasional dan internasional, jurnal ilmiah, penulisan buku.
- 6) Dokumentasi Pengabdian kepada Masyarakat.
- 7) Sasaran Kinerja Pegawai/Dosen (SKP)

Rekam jejak akademik tenaga kependidikan digunakan untuk mengetahui perkembangan kinerja Pegawai oleh Ketua Program Studi. Rekam jejak juga dapat digunakan untuk mengajukan usulan kenaikan pangkat atau jabatan. Adapun rekam jejak yang dilakukan ialah meliputi:

- 1) Ijazah Pegawai
 - 2) SK Pengangkatan
 - 3) Indeks Kinerja Pegawai (IKP)/SKP
- e. Kompetensi Dosen

- 1) Implementasi Kondisi Ideal.

Setiap perencanaan, perlu adanya tolak ukur keberhasilan pelaksanaan program yang dapat digunakan untuk menyimpulkan kinerja/kualitas atau tingkat keberhasilan dari sasaran yang direncanakan. Tolak ukur seperti itu disebut indikator keberhasilan. Indikator Keberhasilan yang dimaksud ialah suatu data atau informasi empiris, yang dapat bersifat kuantitatif ataupun kualitatif, yang mengungkapkan terlaksananya program dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

- 2) Strategi Pengembangan Institusi.

Sesuai dengan visi dan misi yang dibangun dan dikembangkan maka UNPAB menetapkan strategi pengembangan secara garis besar terbagi dua :

- 3) Implementasi Pengembangan Spritual

Untuk mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan maka hal pertama dilakukan oleh UNPAB ialah membangun landasan melalui pengembangan karakter spiritualitas bagi setiap civitas agar mampu melaksanakan ajaran dan perintah agamanya masing-masing. Langkah strategisnya ialah menciptakan situasi keberagaman yang tinggi dengan kegiatan keagamaan rutin, tersistematis dan berkesinambungan. Peneliti dari India Shankar (2016) pernah menjelaskan:

*In our India today because each and every school or college or university suffers from affective ability and it is because of this problem that our entire educational system is going aimlessly. That is why it may be said that educationists, teacher educators, teachers, educational administrators, educational supervisors, curriculum constructors and educational planners in our country should wake up to the task of the curriculum construction, curriculum development and curriculum transaction of spiritual intelligence and its aims and objective, method of teaching and techniques by understanding a critical examination of the present set up of spiritual intelligence for human wellbeing, and furthermore, in order to sustain and to strengthen its spiritual growth and development.*²⁰²

Di India masing-masing dan setiap sekolah atau perguruan tinggi atau Universitas menderita kemampuan afektif dan itu karena seluruh sistem pendidikan tanpa tujuan. Itu sebabnya mungkin dikatakan bahwa pendidik, pengajar, administrator, pengawas pendidikan, konstruktor kurikulum dan perencana pendidikan di negara India harus bangun untuk tugas rancang bangun, pengembangan dan transaksi kurikulum kecerdasan spiritual dan

²⁰² Shankar (2016) menjelaskan bahwa di India saat ini setiap sekolah atau perguruan tinggi atau Universitas menderita kemampuan afektif dan itu karena ada masalah bahwa seluruh sistem pendidikan akan tanpa tujuan. Itu sebabnya mungkin dikatakan bahwa pendidikan, pendidik, guru, pengajar, ahli administrator, pengawas pendidikan, kurikulum konstruktor dan perencana pendidikan di negara harus mengerjakan tugas konstruksi kurikulum, kurikulum pengembangan dan transaksi kurikulum dengan tujuan dan tujuannya, cara mengajar dan teknik dengan memahami pemeriksaan kritis terhadap ini dalam membentuk kecerdasan spiritual untuk kesejahteraan manusia, dan selanjutnya, dalam rangka mempertahankan dan memperkuat pertumbuhan dan perkembangan rohani.

tujuannya, metode pengajaran dan teknik dengan memahami pemeriksaan kritis dari sekarang untuk mengatur kecerdasan spiritual untuk kesejahteraan manusia, dan selanjutnya dalam rangka mempertahankan dan memperkuat pertumbuhan dan perkembangan (pendidikan).

2. Implementasi Pengembangan Profesionalisme

Dalam pembahasan ini tidak dapat dianggap sebagai eksklusif atau lengkap. Ini hanya sebuah pengantar yang berusaha untuk mendorong pemikiran dan menantang saat ini melihat perkembangan profesional di perguruan tinggi. Hal ini mendorong penulis untuk merefleksikan lebih banyak perkembangan di bidang pengembangan profesi secara regional, nasional dan internasional yang akan memberikan kontribusi untuk memajukan pemikiran baru dan segar. Ini selalu akan menjadi proses yang tidak lengkap tetapi salah satu dukungan ketika pendidik bersama-sama menjalankan tugas secara professional. Hal senada pernah dilakukan penelitian oleh Martin dan Christopher (2020):

The study is the result of a partnership between the university, as a teacher education institution, the municipalities and schools, the first of its kind, and directly addresses and engages with the recommendations put forward by the OECD. The study, which can only be considered as exploratory in nature, has helped us first and foremost start, in a concrete manner, addressing the lack of trust that exists between educators at school level and the municipalities. Secondly, the study helps to get first-hand feedback from educators in relation to their perceptions about their professional development and the various training opportunities currently being provided.²⁰³

²⁰³ Martin dan Christopher (2020) mengungkapkan hasil dari kemitraan antara universitas, sebagai lembaga pendidikan guru, kotamadya dan sekolah, terlibat dengan rekomendasi yang dikemukakan

Studi ini ialah hasil dari kemitraan antara universitas, sebagai lembaga pendidikan, kotamadya dan sekolah; *pertama* dari jenisnya, dan langsung terlibat dengan rekomendasi yang diajukan oleh OECD. Studi, yang hanya dapat dianggap sebagai eksplorasi di alam, telah membantu dengan cara yang konkret, menangani kurangnya kepercayaan yang ada antara pendidik di tingkat sekolah dan kotamadya. *Kedua*, studi ini membantu untuk mendapatkan umpan balik dari tangan pertama pendidik dalam kaitannya dengan persepsi mereka tentang pengembangan profesional dan berbagai peluang pelatihan yang sedang diberikan.

Pengembangan profesional dosen meliputi berbagai dimensi dalam menjalankan tugasnya, yaitu;

a. Pendidikan (Tridarma Perguruan Tinggi),

Pelaksanaan Tri Darma Perguruan Tinggi UNPAB yang terintegrasi antara satu dan lainnya menjadi agenda penting dalam pendidikan sehingga pelaksanaan pendidikan dan penelitian di perguruan tinggi dapat dirasakan oleh masyarakat yang tertuang dalam kegiatan pengabdian masyarakat. Langkah strategisnya ialah Meningkatkan jumlah dan mutu pelatihan di bidang penelitian yang berkesinambungan. Meningkatkan penyebaran hasil penelitian melalui jurnal ilmiah, baik nasional maupun internasional.

b. Sumber Daya Manusia (SDM).

Pengembangan dosen dan tenaga kependidikan, langkah strategisnya ialah Meningkatkan jumlah tenaga akademik, khususnya di bidang keteknikan dan

oleh OECD, hasilnya: *Kertama*, yang hanya dapat dianggap sebagai eksplorasi di alam, telah membantu dalam cara yang konkret, menangani kurangnya kepercayaan yang ada antara pendidik di tingkat sekolah dan kotamadya, *Kedua*, membantu untuk mendapatkan umpan balik dari pendidik dalam kaitannya dengan persepsi tentang pengembangan profesional dan berbagai peluang pelatihan yang saat ini sedang disediakan.

meningkatkan proporsi yang berpendidikan S2 dan S3, meningkatkan kepekaan tenaga kependidikan terhadap perkembangan mutakhir di bidang ilmu masing-masing dan melakukan penyesuaian terhadap tuntutan kebutuhan, penataan program rekrutment berdasarkan profesionalisme, meningkatkan kesejahteraan, meningkatkan kemampuan penguasaan teknologi dan kegiatan pembelajaran.

c. Teknologi dan Fasilitas sarana prasarana,

Pengembangan fasilitas sarana dan prasarana agar selalu *up to date* dengan perkembangan teknologi untuk memenuhi kebutuhan belajar. Langkah strategis yang dilakukan ialah melengkapi sarana prasarana yang dibutuhkan, memperbaharui fasilitas dengan teknologi yang muktahir, mendorong penguasaan teknologi dan memfasilitasi setiap inovasi teknologi yang dikembangkan oleh civitas akademika.

d. Sistem Informasi.

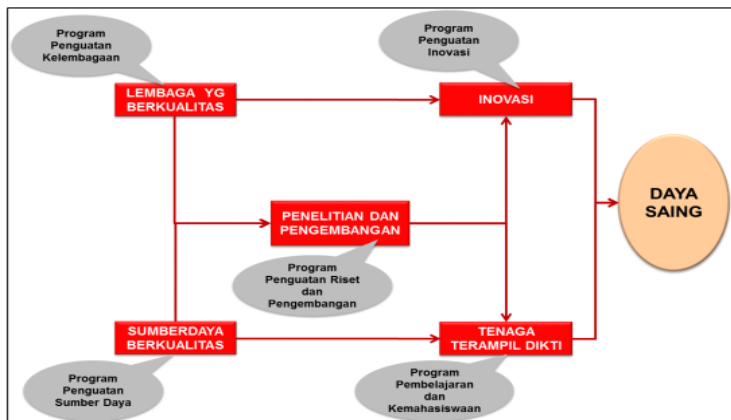
- 1) Sistem Informasi Internal Perguruan Tinggi, Pelayanan akademik akan dioperasikan dengan teknologi informasi intranet yang saling berhubungan dengan bagian lain sehingga akses data dapat dilakukan dengan mudah..
- 2) Sistem Informasi Eksternal Perguruan Tinggi, Memaksimalkan penggunaan internet untuk pembelajaran dan terus dikembangkan penggunaan E-Learning lewat laman UNPAB.
- 3) Sistem Evaluasi Pendidikan.
Evaluasi pendidikan yang dilakukan ialah memantau mutu output yang dihasilkan dari evaluasi proses belajar mengajar dan hasil belajar.
- 4) Citra dan Karakteristik Perguruan Tinggi,

Pembangunan citra dan karakter yang dibangun oleh UNPAB melalui :

- a. Kegiatan penyebaran informasi mengenai UNPAB di tengah masyarakat.
- b. Menyelenggarakan kerja sama dengan instansi terkait di bidang ilmu terkait dengan membuka wacana, pembelajaran, atau sosialisasi perkembangan keilmuan dan teknologi dihadiri oleh masyarakat luas.

Untuk hal itu perlu dilakukan penataan sistem melalui rumusan kebijakan dan program strategis, sehingga dapat dirumuskan: *pertama*, Mengoptimalkan Beban Kerja Dosen sesuai dengan SKS, *kedua*, Meningkatkan pemanfaatan sarana laboratorium, perpustakaan dan sarana praktikum, *ketiga*, Meningkatkan sistem perkuliahan agar semua ruang laboratorium terpakai secara optimal, *keempat*, Meningkatkan peran dan fungsi lembaga, kebijakan laboratorium dan unit pelaksanaan teknis, *kelima*, Meningkatkan usaha produktif melalui pemanfaatan aset dalam rangka *revenue generating activities*.

Dalam upaya pencapaian visi, misi, tujuan, sasaran, arah dan strategi kebijakan yang dikembangkan, secara singkat mengacu kepada kerangka kerja logis Kemenristekdikti sebagaimana tergambar dalam gambar di bawah ini:

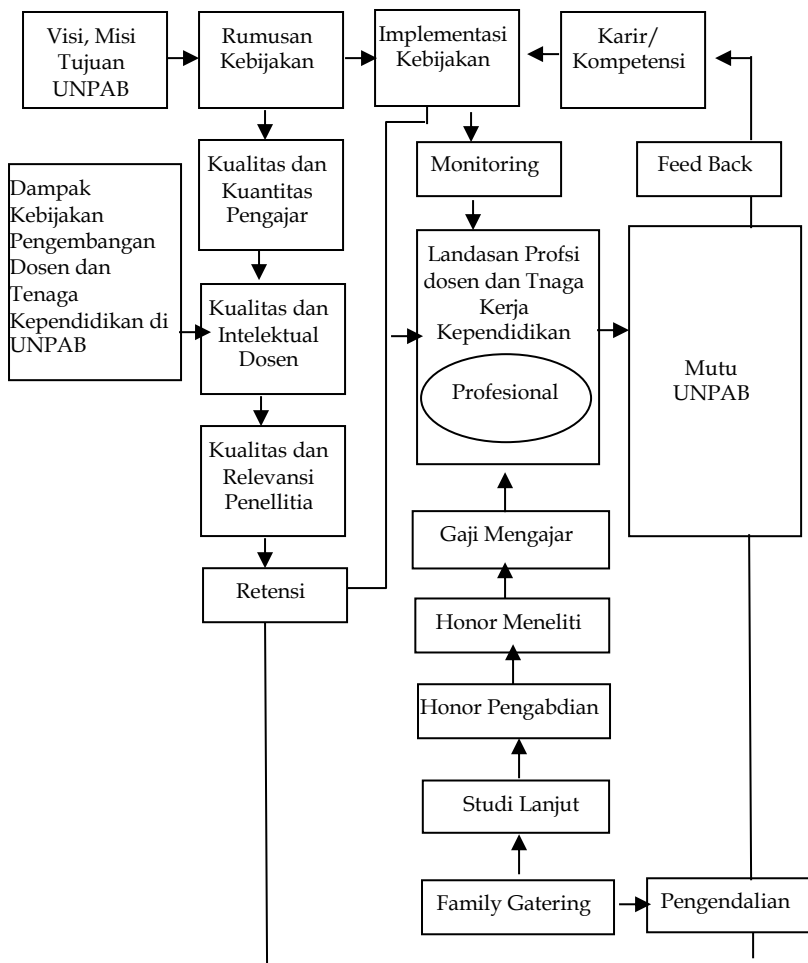


Preposisi yang dapat diambil dari pembahasan di atas ialah: Jika implementasi kebijakan pengembangan SDM dilaksanakan dengan baik dan penuh tanggung jawab pada kegiatan tridharma perguruan tinggi, maka kinerja terpenuhi sebagai SDM profesional dan memiliki kompetensi lengkap yaitu kompetensi pedagogik, IT/Teknologi Informasi (komputer), Manajemen, Kurikulum, Evaluasi dan Kepribadian.

C. Dampak Kebijakan Pengembangan Dosen

Berdasarkan pemaparan hasil observasi, paparan wawancara dan dokumentasi dapat disimpulkan bahwa dampak kebijakan pengembangan dosen ialah bertitik tolak pada visi, misi dan tujuan secara eksplisit dituangkan dalam rumusan kebijakan kemudian diimplementasikan dalam kebijakan rektor yang akan berdampak pada kompetensi dosen dengan dukungan internal maupun eksternal, dan pada sasaran akhir/*ultimate goal* nya adalah mutu sesuai dengan visi, misi dan tujuan UNPAB.

Secara rinci dalam Gambar Peta Konsep Model Hipotetik Bawah;



Gambar di atas menunjukkan bahwa dampak kebijakan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan di UNPAB yang pertama dimulai dari Visi, misi dan tujuan tentang pengembangan SDM (dosen dan tenaga kependidikan) tetap, dosen setelah menjalankan tugas tridharma, maka akan berdampak pada kualitas dan kuantitas pengajaran, kualitas intelektual dosen, kualitas dan relevansi penelitian, lalu pada tahap yang kedua dimulai dari dampak kualitas, maka akan

ada retensi dari berbagai hal seperti Gaji mengajar, honor meneliti, honor mengabdikan, studi lanjut sampai pada *family catering*. Kemudian juga berdampak predikat dosen profesional, dan sekaligus sebagai ilmuwan, maka dosen harus memiliki berbagai kualitas dan melaksanakannya dengan penuh tanggungjawab. Dampak dari pelaksanaan Tridharma perguruan tinggi yang dilakukan oleh dosen dengan membuat program dan kegiatan yang akan dilaksanakan, maka akan terlihat dampak dari kebijakan pengembangan dosen dari laporan dalam format BKD atau SKP yang dibuat setiap semester. Dampak ini juga berkaitan dengan Mutu UNPAB.

Secara garis besar dampak kebijakan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan yang perlu dibahas ialah: *Pertama*, Visi, misi dan tujuan tentang pengembangan SDM (dosen dan tenaga kependidikan) tetap, *Kedua*, Kualitas dan kuantitas pengajaran, kualitas intelektual dosen, kualitas dan relevansi penelitian dan pengabdian, *Ketiga*, Retensi dari berbagai hal seperti Gaji pokok, Gaji mengajar, honor meneliti, honor mengabdikan, studi lanjut sampai pada *family catering*, *Keempat*, predikat dosen profesional, dan sekaligus sebagai ilmuwan, *Kelima*, Mutu UNPAB.

Indikator Keberhasilan yang digunakan ialah keterkaitan antara unsur efisiensi dan efektifitas serta hal-hal lain yang berkaitan dengan tingkat kesehatan Perguruan Tinggi seperti akuntabilitas, kemampuan inovasi dan suasana akademik.

1. Dampak terhadap Visi, misi dan tujuan tentang pengembangan SDM (dosen dan tenaga kependidikan) tetap

Dosen sebagai sumberdaya utama terselenggaranya pembelajaran, penelitian dan kegiatan pemberdayaan masyarakat harus memiliki kompetensi sesuai tanggung jawab pada bidang masing-masing.

Berdasarkan peraturan perundangan yang mewajibkan setiap dosen (baik PTS maupun PTN) pada program Diploma, Sarjana hingga Pascasarjana untuk memiliki pendidikan formal sekurang-kurangnya S2, maka

UNPAB dalam lima tahun ke depan melalui berbagai kebijakan dan program operasional akan memperhatikan beberapa hal yakni: Peningkatan proporsi dosen yang berpendidikan S2 dan S3, peningkatan jumlah penerimaan dosen baru sesuai dengan bidang studi yang diprioritaskan pada S2 dan S3, peningkatan mutu Tenaga Kependidikan, Pengembangan sistem informasi manajemen secara terpadu, pelaksanaan perencanaan secara terpadu dan konsisten, peningkatan Beban Kerja Dosen (BKD) bagi dosen yang sudah lulus Sertifikasi²⁰⁴ sesuai dengan standar Evaluasi SDM dan Peningkatan pemanfaatan sumber daya, peningkatan jumlah dan mutu program studi Strata-1 (S1) dan Pascasarjana (S2), pengembangan penggunaan SDM dan fasilitas secara optimal dan pengadaan ruang dosen secara bertahap.

UNPAB akan meningkatkan kualitas dosen tetap²⁰⁵ yang ada dengan memfasilitasi untuk mendapatkan beasiswa, baik beasiswa Kementerian keuangan dan Kementerian Ristekdikti maupun melalui bantuan PEMDA Sumatera Utara ataupun donator lain untuk membantu para dosen melanjutkan pendidikan S3. Disamping itu pula, akan dilakukan penataan program rekrutment tenaga dosen, yang berdasarkan profesionalisme dan

²⁰⁴ Dalam Peraturan Pemerintah tahun 39 Bab 1 pasal 4 dan 5 menyebutkan: Sertifikasi ialah proses pemberian sertifikat pendidik untuk dosen., Sertifikat pendidik ialah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada dosen sebagai tenaga profesional. Dalam Bab 2 pasal 2 dan 3 dijelaskan bahwa: Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

²⁰⁵ Dalam pasal 1 dan 2 menyebutkan: Dosen ialah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dan dosen tetap ialah dosen yang bekerja penuh waktu yang berstatus sebagai tenaga pendidik tetap pada satuan pendidikan tinggi tertentu.

perpendidikan minimal S2. Dengan demikian, pada tahun 2019, semua dosen yang ada pada Universitas Pembangunan Panca Budi, 50% berpendidikan S2 dan 50% berpendidikan S3.

2. Dampak terhadap Kualitas dan kuantitas pengajaran, kualitas intelektual dosen, kualitas dan relevansi penelitian

Berdasarkan tahapan perkembangan yang terjadi saat ini di Universitas Pembangunan Panca Budi maka perluasan program studi/jurusan baru diarahkan pada program studi bidang Sains yakni Fakultas sains dan Teknologi. Hal itu sejalan dengan kebutuhan pembangunan daerah (*Medan Smart City*) dan sumber daya alam yang dapat dikembangkan di daerah ini.

Mengingat besarnya jumlah peserta program pendidikan S1 untuk kurun waktu 2010 – 2015 maka sasaran populasi peserta pendidikan tinggi untuk tahun 2015-2020 tidak akan tercapai apabila hanya dilakukan dengan memperluas kapasitas daya tampung dari program-program studi yang telah ada. Oleh karena itu perlu dibuka program studi baru di lingkungan UNPAB.

Rencana Strategi (RENSTRA) atau Rencana Pembangunan Sepuluh Tahun UNPAB telah disusun oleh tim penyusun RENSTRA disertai dengan Rencana Operasional (RENOP)-nya yang berlaku tahun 2013-2023. Oleh karena adanya perubahan yang cepat, mendasar dan signifikan, dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat, berbangsa dan bernegara, maka UNPAB harus menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan tersebut. Sehubungan dengan itu, maka tim penyusun membagi dan merevisi RENSTRA ini dalam dua periode sebagai berikut :

- a. Periode 2013-2018 dengan RENOP-nya telah dilaksanakan dan telah direvisi berdasarkan visi, dan misi UNPAB sesuai dengan dinamika perkembangan yang bersifat estimasi (Perkiraan) dan
- b. Periode 2018-2023 Renstra ini ialah hasil revisi yang didasarkan atas faktor perkembangan, baik dari dalam

maupun dari luar UNPAB yang dijadikan panduan dalam mencapai tujuan institusi.

3. Dampak terhadap Retensi dari berbagai hal seperti Gaji mengajar, honor meneliti, honor mengabdikan, studi lanjut samapai pada family gatering

Dalam implementasinya, RENSTRA telah menjadi acuan dalam kegiatan operasional hingga saat ini sebagai strategi untuk mencapai visi, misi dan tujuan, maka dapat dikatakan bahwa renstra ini masih relevan dilaksanakan hingga tahun 2023, adapun capaian saat ini ialah:

- a. Strategi Pengembangan Spritual: Pengembangan spiritual terus ditingkatkan oleh institusi, pengembangan terakhir ialah pada tahun 2016 telah dibangun sebuah Aula/gedung serbaguna bagi civitas akademika dan sarana bagi pengabdian masyarakat.
- b. Strategi Pengembangan Profesionalisme: Kegiatan tridarma perguruan tinggi menunjukkan kenaikan tingkat kegiatan yang signifikan, namun produktifitas penelitian masih minimal, pengembangan SDM terus dilakukan walaupun belum mencapai target yang ditetapkan, pembangunan dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan dengan menggunakan satu tolak ukur, hasilnya ialah jumlah calon Mahasiswa pendaftar dapat dipertahankan. Mutu output dapat dilihat dari IPK lulusan rata-rata 3,28, kemandirian Mahasiswa masih kurang dibandingkan dengan jumlah lulusan yang mendapatkan pekerjaan baru 55,7% (>6 bulan), tingkat penjaminan mutu belum optimal dan koprehensif.

Solusi yang dilakukan untuk memperbaiki kekurangan yang ada ialah selalu mengevaluasi diri dan melakukan koordinasi untuk merencanakan kegiatan perbaikan dan pengembangan, salah satu langkah yang efektif ialah semaksimal mungkin aktif mengikuti seminar, lokakarya, kompetisi dan menambah wacana bagi para dosen dan tenaga kependidikan agar kapasitas setiap

dosen dan tenaga kependidikan dapat meningkat untuk memacu profesionalitas diri.

Namun demikian kenyataannya sistem perencanaan dan pengembangan dosen yang berbasis bidang studi saat ini masih belum sesuai dengan yang diharapkan, baik dari segi jumlah, bidang, kualifikasi dan mutu. Karena masih terdapat banyak kekurangan pada sarana prasarana dan fasilitas maupun perangkat lunak aplikasi yang berfungsi sebagai alat bantu untuk menetapkan jumlah kebutuhan dosen, baik dalam rangka memenuhi kekurangan tenaga dosen akibat penambahan jumlah Mahasiswa maupun berkurangnya jumlah dosen karena pensiun, meninggal atau pindah/mutasi dan upaya peningkatan kualitas dosen dalam perekrutan maupun kebutuhan beasiswa S3 bagi dosen yang ada untuk lebih profesional dalam menjalankan tugasnya sebagai transformer ilmu pengetahuan yang dapat direalisasikan melalui strategi pengembangan dosen.

Dampak terhadap pengembangan dosen, secara rinci dapat dilihat dalam hal-hal sebagai berikut;

- a. Adanya langkah-langkah strategis dalam upaya meningkatkan kesadaran bagi seluruh dosen dan tenaga kependidikan dalam mengimplementasikan Visi dan Misi Institusi dengan cara sosialisasi berkelanjutan pada setiap acara formal maupun informal.
- b. Adanya peraturan dan tata tertib yang tegas dengan menerapkan sistem *reward* dan *punishment*.
- c. Aktif mengikuti perkembangan ICT lokal maupun internasional.
- d. Mampu mengembangkan Teknologi berbasis *Networking* untuk mendukung sistem pengelolaan akademis yang lebih baik,
- e. Mengupayakan Program Studi sebagai salah satu wujud kemandirian dalam merealisasikan program jangka pendek, menengah dan panjang.
- f. Mampu meningkatkan kemampuan bahasa inggris dengan membuka Club English Quantum yang

dilaksanakan setiap hari sabtu dengan fasilitas Gratis dan penekanan khusus Mahasiswa tapi terbuka juga bagi dosen dan tenaga kependidikan.

- g. Mampu meningkatkan kompetensi dan kualitas dosen dan tenaga kependidikan melalui studi lanjut, pelatihan, dan sertifikasi secara berkesinambungan.
- h. Dapat mengevaluasi dan memperbaharui aturan kepegawaian secara berkala yang dapat meningkatkan motivasi dosen dan tenaga kependidikan meraih jabatan akademik yang lebih tinggi.
- i. Mampu mengalokasikan Dana Beasiswa yang lebih besar untuk studi lanjut dosen pada jenjang S3 dan bagi tenaga kependidikan pada jenjang S2.
- j. Melakukan penerimaan dosen baru untuk mencapai rasio ideal yaitu 1: 22.
- k. Penerapan Teknologi Informasi dalam kegiatan administrasi akademik (kegiatan bimbingan dan angket on-line) yang telah diimplementasikan untuk membantu mekanisme monitoring dan evaluasi meskipun masih dalam bentuk pengumpulan dan penyajian informasi.
- l. Dilakukan sosialisasi Standard Operational Procedure (SOP) secara berkala untuk setiap proses administrasi bagi seluruh dosen dan tenaga kependidikan.
- m. Mengembangkan kerjasama dengan stakeholders, perguruan tinggi lain, pemerintah (Pemerintah Daerah dan Pusat), dan masyarakat dalam rangka meningkatkan pendapatan institusi.
- n. Memanfaatkan perkembangan teknologi Komputer terkini yang dapat diadopsi untuk meningkatkan kualitas sarana dan prasarana seperti penjadwalan *on-line*, *up-grading* seluruh fasilitas laboratorium sehingga mampu mengakomodir seluruh mata kuliah praktikum.
- o. Maksimalisasi model kerjasama pemanfaatan Teknologi Komputer untuk membangun kepercayaan dengan stakeholders.

- p. Membuat SOP secara formal pola pembinaan untuk kaderisasi peneliti muda.
- q. Mempublikasikan secara aktif hasil penelitian kepada masyarakat dan stakeholders dalam kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat
- r. Menjadikan kegiatan penelitian sebagai salah satu sasaran kinerja dosen (per individu).
- s. Menjadikan Produk Pengembangan Teknologi Komputer oleh Tim ICTC sebagai bahan untuk program Pengabdian kepada Masyarakat.
- t. Peningkatan kualitas dan kuantitas proses belajar mengajar yang berstandar proses pembelajaran, dilakukan dengan cara: (a) menyelenggarakan proses belajar mengajar dalam kerangka sistem pendidikan tinggi yang modern; (b) mewujudkan digital kampus yang berbasis teknologi informasi sebagai implementasi dari konsep paradigma baru dalam manajemen pendidikan tinggi yang berorientasi pada model pembelajaran modern (pembelajaran berbasis e-learning, gaya berpikir, gaya belajar, dan tipe kepribadian mahasiswa); (c) melakukan peninjauan kurikulum yang berkelanjutan sebagai upaya untuk menghasilkan lulusan yang kompeten setiap Prodi; (d) melakukan penguatan sumber daya manusia untuk mendukung pengembangan konsentrasi unggulan yang ada pada prodi dan UNPAB.
- u. Upaya peningkatan kapasitas dan intelektualitas Dosen dalam rangka membentuk kompetensi yang sesuai dengan disiplin keilmuannya dan diatur sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
- v. Semakin tingginya penyediaan sarana dan prasarana bantuan dari Pemerintah provinsi Sumatera Utara maupun Kemenristekdikti yang akan mendukung terwujudnya visi, misi, tujuan, dan sasaran prodi dalam rangka: (a) mewujudkan infrastruktur Sistem Informasi yang handal sehingga akan menjadi sarana penting bagi

- tercapainya visi, misi, tujuan dan sasaran prodi; (b) meningkatkan kapasitas dan menguatkan laboratorium sebagai *centre of excellence* dan *centre of technology* dalam menjamin peningkatan kualitas yang berkesinambungan; (c) meningkatkan kapasitas perpustakaan dengan menggunakan teknologi digital library yang berbasis Teknologi Informasi.
- w. Peningkatan kualitas, kuantitas dan relevansi penelitian yang sesuai dengan konsentrasi unggulan dan pelayanan pada masyarakat yang berkelanjutan dengan tujuan untuk: (a) meningkatkan penguasaan, pengembangan dan penerapan ilmu pengetahuan, dan teknologi baik intradisipliner maupun interdisipliner secara kreatif dan inovatif sesuai dengan perkembangan era informasi; (b) meningkatkan kualitas, kuantitas penelitian & pengembangan dan layanan masyarakat melalui penguatan SDM, fasilitas dan manajemen kontrol, serta monitoring dan evaluasi yang dilakukan secara terarah, terukur dan akhirnya dapat terealisasi dengan baik.
- x. Dalam Lembaga pendidikan, rekrutmen SDM harus memiliki kualifikasi pekerja yang baik sesuai dengan konsep Islam dalam surah Alquran²⁰⁶. Orang yang paling baik untuk dijadikan SDM di lembaga pendidikan ialah SDM yang kuat dan dapat dipercaya. Kuat disini dianalogikan dengan keterampilan dan kualifikasi tertentu yang diisyaratkan oleh jabatan sehingga menjadi pekerja yang profesional dan pada akhirnya menjadi *expert* pada bidangnya dan mampu memahami kemudian menerapkan prinsip prinsip Islam. Kompetensi yang diseleksi dari SDM di lembaga pendidikan ialah kompetensi lahiriyah dan batiniyah.

²⁰⁶ QS. Alqashash ayat 26:

“Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: “Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja, karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya”.

Seleksi SDM ini sangat penting dalam lembaga pendidikan mengingat tugas yang dilakukan membutuhkan komitmen lahir dan batin. SDM yang terutama harus diseleksi dengan ketat ialah SDM yang terlibat dalam menyelenggarakan proses pendidikan Lembaga pendidikan baik yang dalam tanggung jawab pemerintah ataupun oleh pihak swasta. Saat ini jumlah lembaga pendidikan lebih banyak diselenggarakan oleh pihak swasta oleh karena itu SDM yayasan yang menyelenggarakan pendidikan pada lembaga pendidikan harus diseleksi secara ketat ketika akan mendirikan izin operasional Lembaga nya. Melalui mekanisme seleksi yang ketat ini maka akan terlahir SDM penyelenggaraan pendidikan yang terbaik dan terpilih. Melalui yayasan dengan SDM terbaik dengan komitmen tinggi maka terlahir lembaga pendidikan bernuansa Islami yang unggul, inovatif, kompetitif dan bermutu. Mutu SDM akan lahir dari lembaga pendidikan yang bermutu. Pendidik dan Tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai dosen, konselor, tenaga kependidikan, Widyaiswara, Tutor, Instruktur, Fasilitator di lembaga pendidikan diseleksi dengan sangat memperhatikan kompetensi ruhiyahnya selain kompetensi lahiriah. Dosen dan tenaga kependidikan yang terekrut di dalam lembaga pendidikan dengan mutu terbaik dengan standar tinggi. Dosen ini dilahirkan dari lembaga penyelenggara pendidikan terbaik dengan Akreditasi terbaik. Dosen mengajar sesuai dengan bidang kompetensinya sehingga menjadi dosen yang profesional dan expert dalam mengajar. Dosen terbaik ini yang akan memberikan kualitas terbaik dalam proses pembelajaran. Dosen melalui proses rekrutmen terbaik ini yang dapat mentransfer ilmu dan nilai moral (*akhlaq*) secara efektif dan efisien. Sehingga pada akhirnya melalui dosen yang terbaik ini akan lahir outpun SDM yang bermutu dari lembaga pendidikan. SDM di

lembaga pendidikan lain yang menunjang Proses pendidikan di Lembaga pendidikan diantara bagian adminitrasi, perpustakaan, Laboran, Satpam dan Petugas kebersihan. Semua SDM ini diseleksi sesuai dengan kompetensinya dan hanya SDM yang kompeten dan sesuai dengan asas MSDM perspektif Islam yang berasas tauhid direkrut menjadi bagian dalam SDM di lembaga pendidikan Islam. Semua unsur dari SDM di lembaga pendidikan mejalankan fungsinya secara sinergi guna mencapai tujuan organisasi lembaga pendidikan. Rekrutmen SDM lembaga pendidikan tidak cukup dengan model Adatif yaitu dengan pendekatan statistik murni dalam pengambilan keputusan rekrutmen dengan mengkonversikan skor-skor tes yang diperoleh peserta tes keberbagai angka biasa, lalu menjumlahkannya menjadi skor kumulatif. Model pencocokan profil yaitu mengidentifikasi profil ideal dari tenaga kependidikan lembaga pendidika. Profil tenaga kependidikan yang paling sesuai dengan variabel ideal dibuat oleh lembaga pendidikan yang paling memenuhi kriteria untuk dijadikan Tenaga kependidikan yaitu diantaranya ialah SDM yang kuat dan dapat dipercaya (*amanah*).

- y. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Kualitas manusia terbaik dalam Islam merujuk pada era saat manusia terbaik sebagai buah dari proses pendidikan, pembinaan dan pelatihan dari Insan terbaik yaitu Rasulullah. Yaitu tiga generasi pada masa rasululloh dan sesudahnya, tidak ada generasi berikutnya yang mampu menyamainya. Allah SWT memerintahkan manusia untuk mengikuti generasi terbaik ini, berjalan di atas jalan yang ditempuh. Berperilaku selaras dengan apa yang telah diperbuat. Aspek tauhid menjadi perkara pertama dan utama yang ditanamkan pada SDM terbaik dimasa Rasulullah dan sahabat. Dengan mengikuti jalan yang ditempuh oleh nabi dalam mendidik dan melatih sahabat ini yang

menjadi fondasi penumbuhkembangan Sumber daya manusia pada lembaga pendidikan. Ketauhidan ialah unsur yang pertama dan utama dalam kurikulum pendidikan maupun pelatihan dan pembinaan. Tauhid ini akan memberikan kekuatan jiwa kepada pemiliknya. Dalam Lembaga pendidikan, tauhid ialah pembentuk kepribadian SDM. Dalam proses pendidikan dan Pelatihan tauhid menjadi unsur pertama dan utama sebelum materi yang lain. Tauhid menjadi fondasi dan dasar pembelajaran. Materi keimanan kepada Allah akan menanamkan kecintaan dan pengagungan pada Allah yang menuntun SDM di lembaga Pendidikan dalam melaksanakan perintah Allah dan menjauhi larangan-Nya. Dengan materi ini maka terbentuk SDM Lembaga pendidikan yang mendapatkan ketenangan, ketentraman dan kedamaian. Hal ini lahir karena keyakinan adanya Allah sebagai pencipta, pemberi rizki, Maha Melihat dan Mendengar. Materi keimanan pada Malaikat bagi SDM di lembaga pendidikan akan menjadi bagian dari pengawasan melekat pada SDM lembaga pendidikan.

4. Dampak terhadap Predikat Dosen profesional, dan sekaligus sebagai ilmuwan

Untuk mendorong kontinuitas aktivitas penelitian, ada beberapa usaha yang telah dilakukan antara lain: dalam setahun setiap kali dalam kegiatan khusus unjuk kemampuan Mahasiswa dan Dosen, hasil penelitian Skripsi/Tugas Akhir terpilih dipresentasikan di depan Mahasiswa dan Dosen, kegiatan seminar ilmiah internal yang dilakukan setiap sebulan sekali di tingkat institusi untuk memberikan kesempatan mempresentasikan hasil penelitian Dosen, pemberian insentif penelitian terpublikasi, informasi rutin seminar UNPAB yang selalu diperbaharui sebagai wadah untuk diseminasi penelitian.

Saat ini UNPAB pun memiliki Biro Humas dan Pemasaran yang berusaha untuk menjalin kerjasama dengan berbagai pihak.

Hasil penelitian dosen yang dipublikasikan pada tingkat lokal (seminar lokal) dan yang diterbitkan di jurnal nasional telah berjalan dengan baik (kontinuitasnya terjaga), walaupun jumlahnya masih rendah. Untuk tingkat nasional sudah mulai mendapat perhatian yang memadai (dari segi pengelolaan) walaupun hasilnya masih sangat kurang. Secara keseluruhan tingkat kegiatan penelitian masih harus ditingkatkan mengingat jumlah dosen konsisten melakukan penelitian belum merata.

Kinerja SDM ini didasari oleh keimanan bahwa produktivitas kerjanya senantiasa dalam pantauan para malaikat. Materi keimanan kepada kitab Allah akan menambah keyakinan SDM di lembaga pendidikan bahwa Allah telah memberikan pedoman terbaik untuk aktivitas SDM di lembaga pendidikan, keyakinan ini akan menjadikan Alquran dan hadist menjadi referensi utama dalam aktifitas pekerjaannya. Materi Iman kepada hari akhir akan memberi pemahaman pada SDM lembaga pendidikan bahwa aktivitasnya di lembaga pendidikan tidak semata mata berorientasi kepada dunia dengan memperoleh gaji, insentif dan kepuasan di dunia. Dimana orientasi ini akan melahirkan pribadi kapitalis yang mengukur beragam aktivitasnya dengan perhitungan keuntungan ekonomi semata. Materi keimanan pada hari akhir akan mendorong kesadaran SDM di lembaga pendidikan bahwa amanah jabatan yang diembannya akan dimintai pertanggung jawaban di hari akhir nanti. Materi Keimanan kepada qadar akan melahirkan SDM lembaga pendidikan yakin bahwa semua yang menimpa manusia sudah menjadi takdir-Nya, bukan beraarti harus pasrah namun sebaliknya harus berusaha semaksimal mungkin mendapatkan yang diimpikannya. Manusia harus berusaha setelah itu bertawakal kepada Allah akan hasil pekerjaannya di lembaga pendidikan. Dengan bertawakal ini maka akan lahir SDM lembaga pendidikan yang selalu optimis dan penuh semangat. Manusia memerlukan pelatihan dan

pengembangan sehingga mampu memikul amanahnya. Seorang mukmin yang kuat lebih Allah cintai dari pada mukmin yang lemah. Pada lembaga pendidikan maka SDM yang ada harus kuat secara keimanannya, pengetahuan dan keterampilannya. Kekuatan iman akan mendorong seseorang untuk melaksanakan kewajibannya, terus mengembangkan diri dan terus belajar untuk menguatkan lembaganya. Allah mengajarkan mukmin yang kuat harus belajar dan mencari ilmu, Sejak awal Allah SWT mengajak umat manusia untuk belajar dan berlatih meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dengan cara membaca. Mencari ilmu bagi SDM di lembaga pendidikan diniatkan beribadah kepada Allah. Para pencari ilmu ini mendapat perlindungan dari malaikat dengan membentangkan sayapnya dan dido'akan ikan di lautan. Islam memandang ilmu menjadi dasar penentu martabat dan derajat seseorang dalam kehidupan sebagaimana firman Allah dalam Alquran.²⁰⁷ Pendidikan dan pelatihan semua unsur SDM yang di lembaga pendidikan bermuara pada outpun SDM lembaga pendidikan yang bermutu tinggi dan memiliki karakter keislaman yang kuat. Pemeliharaan Sumberdaya Manusia Secara konsep dasar pemeliharaan sumber daya manusia dalam perspektif Islam didasarkan pada Alquran.²⁰⁸ Konsep pola perilaku manajemen pemeliharaan

²⁰⁷ QS. Almujialah ayat 11:

"Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan".

²⁰⁸ a. QS. Almaidah, 1:

"Hai orang-orang yang beriman, penuhilah akad-akad itu. Dihalalkan bagimu binatang ternak, kecuali yang akan dibacakan kepadamu. (Yang demikian itu) dengan tidak menghalalkan berburu ketika kamu sedang mengerjakan haji. Sesungguhnya Allah menetapkan hukum-hukum menurut yang dikehendaki-Nya".

b. QS. Alhujurat ayat 10:

sumber daya manusia yang dapat diterapkan dalam lembaga pendidikan Islam didasarkan pada penghormatan setiap individu sebagai potensi kapabilitas, pengalaman, hak dan kewajiban masing. Adanya kondisi saling menghormati antara pimpinan dengan pekerja, saling menghargai sesama pekerja, hubungan kerjasama (*ta'awun*) yang didasari kebijakan dan ketakwaan, komunikasi yang baik (*shalih*), sikap mendahulukan kepentingan bersama diatas kepentingan pribadi. Untuk merealisasikan prinsip di atas maka dalam lembaga pendidikan disiapkan sistem perlindungan kerja agar tidak ada praktik pelanggaran hak dan ketidakadilan dengan ketentuan Akad kerja yang jelas, transparan dan adil sebagaimana firman Allah dalam Alquran.²⁰⁹ Hak hak pekerja harus diperhatikan dalam

“Orang-orang beriman itu sesungguhnya bersaudara. Sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat”

c. QS. Attaubah ayat 105:

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.

²⁰⁹ a. QS. Albqarah, 282:

“Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. Dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, meka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya. Jika yang berhutang itu orang yang lemah akal nya atau lemah (keadaannya) atau dia sendiri tidak mampu mengimlakkan, maka hendaklah walinya mengimlakkan dengan jujur. Dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari orang-orang lelaki (di antaramu). Jika tak ada dua oang lelaki, maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa maka yang seorang mengingatkannya. Janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas waktu membayarnya. Yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih menguatkan

lembaga pendidikan Islam juga dengan profesionalisme dan standarisasi kerja, gaji dan tunjangan. Pekerja dalam lembaga pendidikan juga harus mendapatkan jaminan perlindungan pekerja.

Penilaian sumber daya manusia pada lembaga pendidikan Islam harus dilakukan secara teratur dan terus menerus pada setiap jenjang hierarkri akan menjadi dasar untuk tersedianya dan mendorong umpan balik sehingga tindakan perbaikan dapat diambil. Penilaian sumber daya manusia pada lembaga pendidikan menjadikan taqwa sebagai barometer penilaiannya. Di dalam lembaga pendidikan, SDM lembaga pendidikannya meyakini bahwa Allah sangat tepat dan cepat perhitungannya dalam menilai kinerja umat manusia. Allah memberikan penilaian terhadap setiap perbuatan manusia.²¹⁰

5. Dampak terhadap Mutu UNPAB

Manajemen sumber daya manusia dalam perspektif Islam menjadikan Akidah Islam/tauhid sebagai asas aktivitas SDM. Tauhid yang benar menjadi syarat

persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu. (Tulislah mu'amalahmu itu), kecuali jika mu'amalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, maka tidak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. Dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling sulit menyulitkan. Jika kamu lakukan (yang demikian), maka sesungguhnya hal itu ialah suatu kefasikan pada dirimu. Dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha Mengetahui segala sesuatu".

b. QS. Almaidah ayat 1:

"Wahai orang-orang yang beriman! Penuhilah janji-janji. Hewan ternak diharamkan bagimu, kecuali yang akan disebutkan kepadamu, dengan tidak menghalalkan berburu ketika kamu sedang berihram (haji atau umrah). Sesungguhnya Allah menetapkan hukum sesuai yang Dia kehendaki"

²¹⁰ a. QS. Albaqarah ayat 134:

"Itu ialah umat yang lalu; baginya apa yang telah diusahakannya dan bagimu apa yang sudah kamu usahakan, dan kamu tidak akan diminta pertanggungjawaban tentang apa yang telah mereka kerjakan."

b. QS. Albaqarah 202:

Mereka itulah orang-orang yang mendapat bahagian daripada yang mereka usahakan; dan Allah sangat cepat perhitungannya".

sempurnya amal. Asas tauhid ini menjadi nilai tambah bagi SDM lembaga pendidikan yang lebih berorientasi pada misi mengharap keridhaan Allah, mengutamakan tujuan jangka panjang (*akhirat*) dibandingkan keuntungan jangka pendek (*duniawi*). Dengan tauhid yang benar akan melahirkan SDM di lembaga pendidikan memiliki hati *salim* yaitu hati yang bersih dan suci, penuh keimanan, hati yang *tawadhu'* kepada *Rabb*-nya dan selalu mengingat-Nya. Implementasi tauhid bagi SDM di lembaga pendidikan tercermin dari pandangannya bahwa bekerja ialah bagian dari ibadah kepada Allah. Ruh *jihad* ini menjadi etos kerja bagi SDM terutama dosen. Ruh ini juga bermuara pada Iman dan berhubungan langsung dengan kekuatan Allah. Keimanan menjadikan SDM ikhlas dalam bekerja, dengan motivasi tertingginya ialah berorientasi untuk akhirat akan terus berkomitmen dalam produktivitas kerja, tidak hanya tergantung dengan insentif dan gaji.

Hal ini melahirkan Manajemen sumber daya manusia perspektif Islam. Dimana *Pertama*, Perencanaan Sumberdaya Manusia perspektif Islam.²¹¹ *Kedua*, Pengadaan SDM perspektif Islam.²¹² *Ketiga*, Pelatihan dan Pengembangan SDM perspektif Islam.²¹³ *Keempat*, Pemeliharaan SDM

²¹¹ QS. Alhasyr ayat 18:

"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan".

²¹² QS. Alqashash ayat 26:

"Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja, karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".

²¹³ QS. Almujudilah ayat 11:

"Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu

perspektif Islam.²¹⁴ dan *Kelima*, Penilaian SDM perspektif Islam *grand* teorinya ialah Alquran.²¹⁵

Preposisi yang dapat diambil dari pembahasan di atas ialah: Jika dampak kebijakan pengembangan SDM merupakan manipulasi dari visi, misi dan tujuan tentang pengembangan SDM, maka akan berdampak pada kualitas dan kuantitas yaitu: *pertama*, kualitas dan kuantitas pengajaran, intelektual dosen dan relevansi penelitian dengan bidang keilmuan serta, hasil penelitian sebagai tindak lanjutnya dihibahkan sebagai pengabdian kepada masyarakat sehingga hasil penelitian dan pemikiran dapat dimanfaatkan oleh masyarakat, *kedua*, akan ada retensi dari berbagai hal seperti gaji pokok, gaji mengajar, honor meneliti, pengabdian kepada masyarakat, kerjasama dengan pemanfaatan hasil penelitian dan pemikiran dosen, studi lanjut serta pada family gatering, *ketiga*, berdampak pada predikat dosen profesional, dan sekaligus sebagai ilmuwan serta reputasi ditengah masyarakat, *keempat*, laporan kinerja

pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

²¹⁴ a. QS. Annisa ayat 28:

“Allah hendak memberikan keringanan kepadamu, dan manusia dijadikan bersifat lemah”.

b. Albaqarah ayat 185:

“Beberapa hari yang ditentukan itu ialah) bulan Ramadhan, bulan yang di dalamnya diturunkan (permulaan) Alquran sebagai petunjuk bagi manusia dan penjelasan-penjelasan mengenai petunjuk itu dan pembeda (antara yang hak dan yang bathil). Karena itu, barangsiapa di antara kamu hadir (di negeri tempat tinggalnya) di bulan itu, maka hendaklah ia berpuasa pada bulan itu, dan barangsiapa sakit atau dalam perjalanan (lalu ia berbuka), maka (wajiblah baginya berpuasa), sebanyak hari yang ditinggalkannya itu, pada hari-hari yang lain. Allah menghendaki kemudahan bagimu, dan tidak menghendaki kesukaran bagimu. Dan hendaklah kamu mencukupkan bilangannya dan hendaklah kamu mengagungkan Allah atas petunjuk-Nya yang diberikan kepadamu, supaya kamu bersyukur”.

²¹⁵ QS. Albaqarah ayat 134:

“Itu ialah umat yang lalu; baginya apa yang telah diusahakannya dan bagimu apa yang sudah kamu usahakan, dan kamu tidak akan diminta pertanggungjawaban tentang apa yang telah mereka kerjakan”.

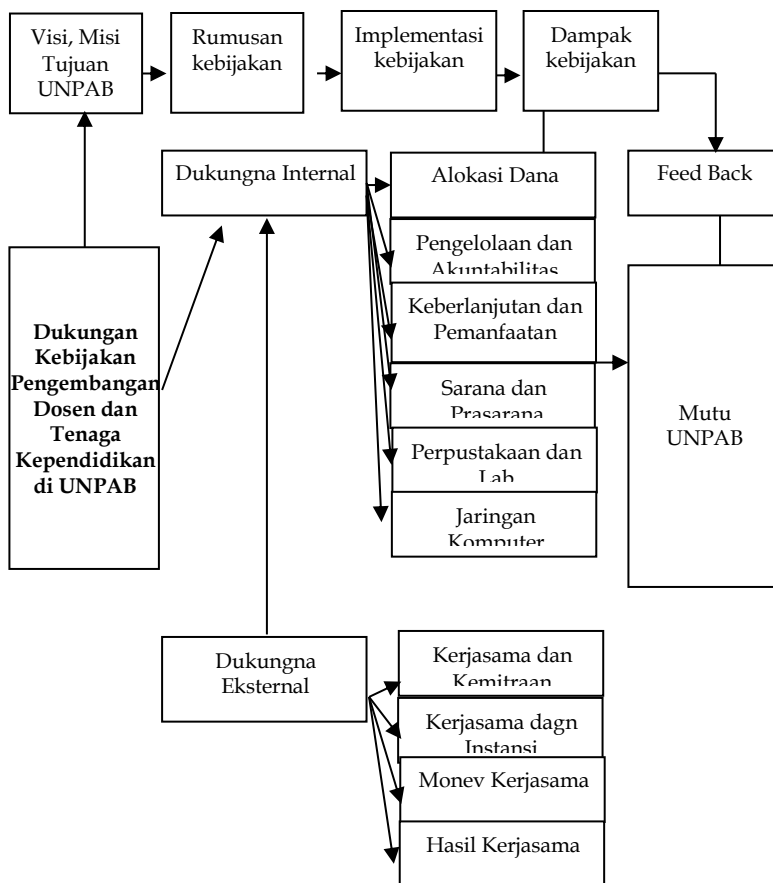
format BKD (bagi dosen), BKD dibuat setiap semester periode ganjil februari dan genap juli pada setiap tahunnya dan SKP (Sasaran Kerja Pegawai bagi dosen dan pegawai) yang difokuskan pada pencapaian kinerja, realisasi dari SKP adalah pada awal tahun dosen dan tenaga kependidikan mengisi rencana kerja dengan ketentuan yang sudah di atur tentang kewajiban dosen dan tenaga kependidikan setelah berjana, maka pada akhir tahun dosen dan tenaga kependidikan membuat laporan realisasi dan rencana yang sudah dibuat. SKP merupakan pengembangan dari DP3 (Daftar Penilaian Pekerjaan) yang lebih fokus pada perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dimana DP3 hanya dibuat laporan pekerjaan dosen dan tenaga kependidikan diakhir tahun, semua ini berkaitan dengan Mutu.

D. Bentuk Dukungan Internal dan Eksternal Pelaksanaan Kebijakan

Dukungan internal dan eksternal kebijakan pengembangan dapat dilihat dan ditinjau dari segi kelebihan dan kelemahannya.

Berdasarkan pemaparan hasil observasi, paparan wawancara dan dokumentasi dapat disimpulkan bahwa dukungan kebijakan pengembangan internal ialah dukungan dana dan pembiayaan untuk pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta sarana dan prasarana, sedangkan dukungan eksternal ialah dalam bentuk hasil kerjasama dan MoU dengan berbagai instansi dalam maupun luar negeri yang berhubungan dengan materil maupun non materil.

Secara rinci dalam Gambar Peta Konsep Model Hipotetik di bawah:



Gambar di atas menunjukkan bahwa dukungan kebijakan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan yang pertama dimulai dari Visi, misi dan tujuan, lalu pada tahap yang kedua rumusan kebijakan mengenai berbagai kompetensi yang harus dimiliki oleh dosen, pada tahap ke tiga mengenai implementasi kebijakan membuahkn dosen profesional, konsekuen logis dari profesional ialah ada retensi dari berbagai hal seperti gaji pokok, gaji mengajar, honor meneliti, honor mengabdikan, studi lanjut sampai pada *family gatering*. Tahap ke

tiga dampak dari pelaksanaan Tridharma perguruan tinggi yang dilakukan oleh dosen dengan membuat program dan kegiatan yang akan dilaksanakan, maka akan terlihat dampak dari kebijakan pengembangan dosen dari laporan dalam format BKD atau SKP yang dibuat setiap semester. Dampak ini juga berkaitan dengan Mutu. Pada tahap keempat adanya dukungan, baik internal yang meliputi dukungan alokasi dana, pengelolaan pengelolaan dan akuntabilitas, sarana dan prasarana, perpustakaan, keberlanjutan dan pemanfaatan sarana dan prasarana, adanya laboratorium dan perpustakaan serta jaringan komputer. Disamping adanya dukungan internal ada juga dukungan eksternal berupa: Dukungan Hubungan kerjasama dan kemitraan penelitian dengan lembaga dalam dan luar negeri, Dukungan Kerjasama dengan instansi yang relevan, Dukungan adanya Monitoring dan evaluasi pelaksanaan kerjasama dan Dukungan adanya hasil kerjasama yang saling menguntungkan.

Pada tahap ini adanya dukungan, baik internal yang meliputi: *Pertama*, Dukungan internal berupa; Pengelolaan dan akuntabilitas, sarana dan prasarana, perpustakaan, keberlanjutan dan pemanfaatan sarana dan prasarana, adanya laboratorium dan perpustakaan serta jaringan komputer, *Kedua*, Dukungan eksternal berupa: Dukungan Hubungan kerjasama dan kemitraan penelitian dengan lembaga dalam dan luar negeri, Dukungan Kerjasama dengan instansi yang relevan, Dukungan adanya Monitoring dan evaluasi pelaksanaan kerjasama dan Dukungan adanya hasil kerjasama yang saling menguntungkan serta dukungan dari pemerintah pusat melalui Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan terutama urusan akademik, SDM dan kemahasiswaan serta Kementerian Ristek/Badan Riset Nasional yang berhubungan dengan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, maupun dukungan dari Pemerintah Daerah kota maupun Provinsi.

Adapun bentuk dukungan internal yang ditetapkan oleh UNPAB ialah sebagai berikut:

1. Dukungan Kegiatan Ilmiah

- a. Meningkatkan jumlah kuliah tamu secara rutin yaitu minimal 3 kali dalam setiap semester baik untuk mahasiswa maupun dosen, seperti kegiatan kuliah tamu: Energi Baru dan Terbarukan, Rekayasa proses (*Process Engineering*) kaitannya dengan Sarjana Komputer; dan Peranan Sarjana dalam Menjaga Kelestarian Lingkungan, dan lain sebagainya.
- b. Mampu mendorong mahasiswa di program studi untuk menumbuhkan dan menggiatkan forum-forum diskusi antar mahasiswa sebagai kegiatan ekstrakurikuler, misalnya diskusi dan pemutaran film membangun integritas generasi muda untuk Indonesia bersih.
- c. Meningkatkan kegiatan diseminasi hasil seminar, pelatihan dan workshop yang dilakukan oleh program studi, misalnya Pelatihan SMK (Sistem Manajemen Keselamatan Pertambangan); Pelatihan OHSAS 18001, Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja; Pelatihan ISO 9001, Organisasi Internasional untuk Standarisasi.
- d. Meningkatkan kegiatan seminar, dan diskusi baik ditingkat lokal, regional, nasional dan internasional yang melibatkan mahasiswa dalam pelaksanaannya.
- e. Meningkatkan dan memberi kesempatan kepada dosen dan mahasiswa untuk mengikuti pertukaran dosen dan mahasiswa.
- f. Menumbuhkan dan mengembangkan atmosfer untuk melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan menulis buku ajar dan suplemen perkuliahan. Kebijakan ini harus diatur dalam Surat Keputusan Rektor tentang Pedoman Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.

- g. Menumbuhkan dan mengembangkan atmosfer untuk mengintegrasikan hasil penelitian dan pengabdian masyarakat sebagai bahan ajar.
 - h. Mendorong dan memfasilitasi jurnal ilmiah baik dalam bentuk jurnal cetak dan online. Misalnya <http://www.ejournal.pancabudi.ac.id>
2. Mengembangkan dan memfasilitasi pendirian pusat-pusat studi.
 3. Implementasi program yang dikembangkan dalam mengembangkan suasana akademik berupa kegiatan dalam perkuliahan maupun luar perkuliahan.

Beberapa kegiatan akademik yang dikembangkan di dalam perkuliahan:

- a. Pengembangan metode pembelajaran berpusat pada mahasiswa (*student center learning*) dengan penerapan metode tersebut maka mahasiswa memiliki peningkatan kemampuan soft skill, terutama di dalam kerja kelompok, lebih aktif menyampaikan pendapat dan kemampuan menggali materi secara mandiri. Kebijakan ini harus tertuang dalam Surat Keputusan Rektor Tentang Standar Proses Pembelajaran.
- b. Pengembangan pembelajaran berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dengan penggunaan teknologi dan komunikasi dalam perkuliahan mendorong mahasiswa secara mandiri untuk menggali sumber informasi untuk belajar, dan mulai mengembangkan sistem e-learning. Kebijakan ini harus tertuang dalam Peraturan Rektor Tentang Pengembangan, Pemanfaatan dan Penerapan Sistem Informasi dan Komunikasi di UNPAB.
- c. Perubahan kurikulum secara berkala di seluruh UNPAB dilakukan agar kompetensi yang dimiliki mahasiswa sesuai dengan kebutuhan pengguna. Kebijakan ini harus tertuang dalam Surat Keputusan Rektor Tentang Pedoman Proses Pembelajaran dan Monev UNPAB.

4. Kurikulum, Pembelajaran dan Suasana Akademik
 - a. Evaluasi yang transparan dan adil. Hal ini diperkuat dengan diimplementasikan sistem monitoring dan evaluasi akademik.
 - b. Adanya evaluasi proses pembelajaran oleh mahasiswa, maka hal ini akan mendorong adanya transparansi di dalam sistem penilaian yang diberikan oleh dosen. Dalam hal ini, dosen wajib mencantumkan semua komponen penilaian dan bobotnya masing-masing sehingga mahasiswa dapat mengetahui dasar pemberian nilai.
 - c. Dengan adanya evaluasi dari mahasiswa terhadap dosen, maka dosen memperoleh umpan balik tentang cara mengajar sehingga dapat digunakan untuk meningkatkan mutu pengajaran. Meskipun begitu hasil evaluasi dari dosen belum ditindaklanjuti kecuali dengan adanya reward dan punishment.
4. UNPAB telah membangun dan mengembangkan fasilitas dan infrastruktur yang menunjang kegiatan mahasiswa seperti perpustakaan, jaringan komputer yang terhubung dengan internet, penyediaan hot spot, sehingga mendorong mahasiswa untuk mencari sumber belajar yang diperlukan.
5. Pengembangan Suasana Akademik dan Pengerahan sumber daya. Bentuk pengembangan suasana akademik selain dilakukan dalam perkuliahan juga dikembangkan dalam kegiatan akademik diluar perkuliahan yaitu:
 - a. Peningkatan jumlah dan kualitas penelitian dengan berbagai hal seperti dengan memberikan riset unggulan universitas, penelitian kompetensi, penelitian kompetisi yang setiap tahun dikompetisikan di antara kelompok dosen.
 - b. Mendorong dosen untuk mengikuti penelitian dengan dana hibah dari Kemenristekdikti maupun kerjasama dengan instansi pemerintah dan swasta. Hal yang perlu ditingkatkan ialah mendorong seluruh dosen untuk ikut

serta dalam penelitian, karena selama ini baru dosen yang memiliki kemauan meneliti.

- c. Road Map Penelitian untuk mengikuti hibah penelitian internal maupun eksternal.
 - 1) UNPAB harus memfasilitasi dan melaksanakan kegiatan diseminasi hasil-hasil penelitian dalam berbagai bentuk presentasi ilmiah nasional dan internasional, publikasi dalam jurnal nasional terakreditasi dan/atau internasional yang bereputasi.
 - 2) Pengabdian/pelayanan kepada masyarakat dilaksanakan sebagai perwujudan kontribusi kepakaran, kegiatan pemanfaatan hasil pendidikan, dan penelitian dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, dalam upaya memenuhi permintaan atau memprakarsai peningkatan mutu kehidupan bangsa. Salah satu bentuk kegiatan yang dilakukan ialah membangun pusat-pusat studi dari berbagai disiplin ilmu.
 - 3) Dukungan UNPAB terhadap terciptanya suasana akademik yang baik juga harus dapat dilihat dengan terselenggaranya beberapa kegiatan seminar, diskusi dan lokakarya baik yang bersifat nasional maupun internasional.
 - 4) Adanya forum diskusi yang dilakukan di luar perkuliahan pada program studi, yang bertujuan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan maupun kemampuan penyelesaian kasus, baik itu dalam bidang ilmu yang sama maupun lintas disiplin ilmu.
 - 5) Adanya unit kegiatan mahasiswa sebagai wadah mahasiswa untuk berkreasi, berinovasi serta bersosialisasi dalam mengembangkan soft skill mahasiswa bukan hanya ada ada wadah UKM Center akan tetapi lebih dari itu di dalamnya harus ada berbagai unit kegiatan antar disiplin ilmu mahasiswa maupun lintas disiplin ilmu. UNPAB harus memberikan dukungan pengerahan sumber daya

yang sangat baik untuk menciptakan suasana akademik yang kondusif. Berbagai program dan kegiatan yang dilakukan seperti pemberian penghargaan dari UNPAB kepada Mahasiswa, hal ini harus tertuang dalam Surat Keputusan Rektor atau Surat Keputusan Yayasan tentang Pedoman Pemberian Beasiswa

6. Adanya Reawrd dari UNPAB yang bertujuan untuk mendorong peningkatan suasana akademik kondusif, antara lain:
 - a. Bagi dosen, penghargaan dan insentif bagi dosen berprestasi;
 - b. Pemberian insentif peningkatan kinerja;
 - c. Pemberian hibah penulisan pada jurnal;
 - d. Pemberian hibah penulisan buku ajar;
 - e. Mengirimkan dosen untuk mengikuti kegiatan ilmiah seperti seminar, simposium baik nasional maupun internasional;
7. Bagi mahasiswa. Penghargaan mahasiswa berprestasi secara akademik. Penghargaan mahasiswa berprestasi dibidang olah raga, kesenian, budaya, riset dan sebagainya.
8. Memfasilitasi kegiatan mahasiswa yang bersifat kompetitif pada berbagai bidang: (a) mengikuti Program Kreativitas Mahasiswa dan mengikuti Pekan Ilmiah Mahasiswa Nasional (PIMNAS) serta mengikuti kegiatan lain seperti dibidang olah raga, budaya, seni, dan sebagainya.
9. Evaluasi internal ialah salah satu teknik evaluasi internal yang harus diupayakan oleh UNPAB untuk memperoleh gambaran yang jelas dan rinci tentang kondisi secara internal tentang kinerja sendiri baik kinerja staf akademik maupun unit-unit pengelola akademik (institusi akademik) melalui kegiatan pengumpulan, analisis dan intrepretasi data dan informasi. Hasilnya digunakan oleh auditor akademik internal, audit sistem dan audit kepatuhan/loyalitas. Hasil audit juga di gunakan landasan

bagi perencanaan penyempurnaan mutu akademik para staf akademik dan unit-unit pengelola akademik.

10. Sistem Pengembangan Pegawai. Setiap dosen dan tenaga kependidikan yang telah diterima sebagai pegawai tetap wajib mengikuti kegiatan pembekalan (kalau dalam PNS disebut Prajabatan). Kegiatan tersebut pada dasarnya dimaksudkan untuk memberikan orientasi dan wawasan terkait dengan bidang tugasnya masing-masing. Pada kegiatan tersebut juga disampaikan materi perencanaan karier sebagai acuan pengembangan diri pegawai. Dengan demikian, setiap SDM UNPAB telah memiliki rencana pengembangan karier dan kontribusinya bagi peningkatan reputasi dan Mutu. Pengembangan karier mengikuti peraturan atau ketentuan yang berlaku bagi pegawai pemerintah pada saat ini, baik jabatan, golongan dan penghitungan angka kredit. Hal tersebut harus tertuang dalam Buku Pedoman Pegawai Tetap. Buku tersebut memuat peraturan kepegawaian diantaranya penghitungan angka kredit sebagai bagian dari pengembangan karier.

Sementara itu, untuk karier dosen yang mendapat tugas tambahan didorong untuk mengisi beragam jabatan fungsional tertentu. Namun, dalam pengaturan jabatan fungsional di UNPAB harus merumuskan konsep pohon kebiasaan (*profession tree*). Dalam konsep ini, ada tiga jalur berjenjang formasi jabatan fungsional, yaitu *operating* (teknisi) atau formasi yang cocok menempati jabatan fungsional terampil; *utilizing* (pemanfaat) atau formasi untuk jabatan pemanfaat ahli dan analis; dan *managing* (pengelola), atau formasi untuk jabatan pimpinan tertinggi. Setiap jabatan fungsional yang ada di UNPAB harus memiliki jenjang karier yang jelas. Bahkan, untuk tingkat jabatan fungsional terendah sekalipun. Upaya ini dilakukan untuk mendorong dosen memiliki motivasi dan cita-cita yang harus dicapai. Mengimplementasi konsep pohon, selain memiliki tingkatan karier yang jelas, jabatan fungsional juga bersifat cangkakan. Konsep cangkakan ini

memungkinkan dosen berpindah ke jabatan fungsional tertentu. Hanya saja, konsep cangkakan ini hanya untuk jabatan tertentu. Untuk jabatan fungsional terampil akan diisi oleh dosen yang diarahkan kepada jurusan operasional dengan spesialisasi khusus di tiap unit kerja masing-masing. Khusus jabatan fungsional terampil, UNPAB harus membedakan tingkatan pangkat dari jabatan fungsional terampil dengan tingkatan pangkat sebagaimana yang dijelaskan dalam Peraturan Menpan RB.

UNPAB sebagai lembaga pendidikan tinggi memberikan perhatian besar kepada pembinaan dan pengembangan SDM. Hal tersebut didasarkan pada kesadaran bahwa dosen merupakan faktor penentu dan pelaku utama pelaksanaan kegiatan Triharma Perguruan Tinggi. Pembinaan dan pengembangan SDM yang terarah dan terencana mampu memacu setiap dosen untuk melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya, yang berimplikasi pada peningkatan eksistensi dan kinerja dalam mewujudkan visi, misi dan tujuannya. Aspek pembinaan dan pengembangan SDM yang harus dilakukan, yaitu :

1. Pendidikan Lanjutan Program Doktor

Kebijakan pembinaan dan pengembangan melalui pendidikan studi lanjut harus diarahkan kepada perguruan tinggi baik di dalam maupun di luar negeri. Pada dasarnya terdapat prioritas kebijakan penugasan pendidikan lanjutan, yaitu:

- a. Penugasan pendidikan lanjutan ke perguruan tinggi terkemuka di luar negeri bagi dosen yang berusia kurang dari 40 tahun dan telah memenuhi berbagai persyaratan yang diminta oleh universitas-universitas tersebut;
- b. Penugasan pendidikan lanjutan ke perguruan tinggi terkemuka di dalam negeri tapi diluar kota Medan terutama bagi dosen yang berusia lebih dari 40 tahun yang berkendala untuk pendidikan lanjutan ke luar negeri, namun berpotensi untuk berkembang; Pada

klausul ini juga meski studi di dalam negeri, namun disyaratkan memiliki satu orang pembimbing dari luar negeri.

- c. Penugasan pendidikan lanjutan ke Program Pascasarjana di kota Medan bagi dosen tertentu yang dipandang potensinya justru akan berkembang apabila pendidikan lanjutannya dilakukan di kelembagaan tersebut. Kebijakan tersebut disertai dan dilanjutkan dengan penugasan lain yang dimaksudkan untuk membuka wawasan sekaligus memperkecil pengaruh *inbreeding* keilmuan.

Pembinaan dan pengembangan SDM dilakukan dalam berbagai bentuk, dukungan, seperti :

- a. Pengarahan dan dorongan secara terus-menerus oleh setiap pimpinan universitas/fakultas/prodi/kepala unit;
- b. Penyediaan dana bagi pelatihan dan tes Bahasa Inggris/bahasa asing lainnya. Kebijakan tersebut ditempuh terutama bagi dosen yang telah diterima pendidikan lanjutan di perguruan tinggi luar dan dalam negeri tertentu yang mensyaratkan penguasaan Bahasa Inggris/bahasa asing lainnya; dilakukan oleh Unit Perpustakaan;
- c. Pemanfaatan program kerja sama dengan berbagai perguruan tinggi/ kelembagaan di luar negeri. Walaupun saat ini UNPAB telah melakukan kerja sama dengan perguruan tinggi atau kelembagaan di luar negeri, namun pemanfaat substansi kerjasama belum maksimal;
- d. Penyediaan dana bagi pendidikan lanjutan Program Doktor baik di dalam maupun luar negeri. Kebijakan tersebut terutama diperuntukkan bagi dosen yang telah diterima dan atau tengah menjalani pendidikan lanjutan namun memiliki hambatan dalam pendanaan.

2. Pelatihan dan Penataran

Kegiatan dan pelatihan dan penataran yang terkait langsung dengan aspek Tridharma Perguruan Tinggi harus dilaksanakan langsung oleh UNPAB secara rutin dan terjadwal setiap tahun. Kegiatan ini diikuti oleh dosen sebagai perwakilan fakultas//prodi dan bersifat wajib bagi yang belum berkesempatan. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi pelatihan proses belajar mengajar (seperti Penataran Pengembangan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional/Pekerti, *Applied Approach/AA*, *e-learning*, Penulisan Buku Ajar, dan *Problem Base Learning*), pelatihan penelitian (seperti Metodologi Penelitian, Penyusunan Proposal Berbasis Hibah Penelitian, Pelatihan bahasa Asing, Pengolahan Data dan Statistika, dan Penulisan Karya Ilmiah), serta pelatihan-pelatihan penunjang (seperti Bahasa Inggris, *Information and Communication Technology (ICT)*, Manajemen dan Kepemimpinan, dan Pembinaan Kemahasiswaan dan lain-lain.

UNPAB juga harus mendukung dosen dan tenaga kependidikan untuk mengikuti kegiatan pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan oleh lembaga lain; selain juga pelatihan yang diselenggarakan oleh UNPAB yang bersifat berkala.

Pada umumnya, kegiatan pelatihan seperti itu lebih bersifat spesifik keilmuan. Dukungan yang diberikan pada umumnya dalam bentuk penyediaan dana untuk pendaftaran, akomodasi, transportasi; tergantung pada jenis kegiatan pelatihannya. Partisipasi dosen dalam kegiatan-kegiatan pelatihan seperti itu diharapkan akan meningkatkan kualitas SDM UNPAB utamanya dalam hal pengembangan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan sesuai dengan bidang keilmuannya.

3. Partisipasi dalam Berbagai Kegiatan Ilmiah

Kebijakan pembinaan dan pengembangan juga diberikan kepada dosen yang mengikuti berbagai kegiatan ilmiah; seperti seminar, simposium, lokakarya, *workshop* dan lain-lain. Selain pengarahan dan *supporting*, dukungan juga

diberikan dalam bentuk bantuan dana terutama kepada dosen yang menjadi narasumber, penyaji makalah, serta *keyperson* dalam kegiatan-kegiatan tersebut. UNPAB juga harus memberi dukungan yang sangat besar untuk memfasilitasi penerbitan jurnal ilmiah nasional terakreditasi dan jurnal internasional terindeks. Hal ini dilakukan dengan memberikan bantuan *proofreading* untuk artikel-artikel yang akan disubmit ke jurnal internasional terindeks. Layanan *proofreading* ini sudah diberikan secara gratis oleh Direktorat Riset, PPM, dan Inovasi Kemenristekdikti. Selain itu, UNPAB juga harus memberi dukungan pada dosen yang akan menerbitkan buku sebagai karya puncak dari karya-karya ilmiah dan atau hasil-hasil pemikiran yang telah dikontribusikan untuk kepentingan nasional.

Begitu juga halnya apabila suatu kelompok keilmuan tertentu di bawah fakultas/ /prodi/ laboratorium yang menyelenggarakan kegiatan ilmiah harus diberikan dukungan terhadap partisipasi dosen dalam kegiatan ilmiah baik tingkat nasional maupun internasional tersebut. Hal ini juga diharapkan akan meningkatkan keberadaan dan pengakuan kepakaran dosen atau kelompok dosen yang bersangkutan pada tataran kelompok ilmiahnya atau pada tataran masyarakat yang lebih luas terhadap bidang keilmuannya.

4. Pengembangan dan pengelolaan program studi yang efisien dan produktif dalam rangka mewujudkan desentralisasi prodi dan laboratorium yang memunculkan nilai kompetitifnya dengan komitmen pada akuntabilitas, transparansi, penjaminan mutu, dan mekanisme pengembangan program studi yang berkualitas melalui organisasi yang efektif dan efisien dalam menjawab tuntutan zaman.
5. Peningkatan dan pengembangan kemandirian organisasi yang kredibel dan jaringan kerjasama yang saling menguntungkan dalam rangka mewujudkan kemandirian sumber pendanaan (dana hibah penelitian, hibah PKM,

hibah pelatihan) dan jaringan kemitraan yang kuat dengan industri, pemerintah daerah maupun pemerintah pusat serta masyarakat sekitarnya.

6. Pembinaan dan pemberdayaan alumni melalui ikatan alumni dalam rangka: (a) mewujudkan komunikasi yang efektif dengan pengguna (*stakeholder*) serta peran aktif dari alumni untuk mendukung terwujudnya visi, misi, tujuan dan sasaran prodi; (b) membentuk mekanisme *long-live education* yang efektif untuk mendapatkan gambaran umum *output* maupun *outcome* dari Prodi.
7. Pengembangan pola rekrutmen mahasiswa baru yang berorientasi pada penyebaran minat, bakat dan kualitas input dalam rangka membentuk mekanisme yang transparan dan akuntabel dalam penerimaan mahasiswa baru dengan melibatkan dosen dan tenaga kependidikan.
8. Sistem Monitoring dan Evaluasi

- a. Sistem Monitoring Dosen

- 1) UNPAB harus memiliki pedoman tentang sistem monitoring dan evaluasi serta rekam jejak kinerja dosen dan tenaga kependidikan yang dilaksanakan secara konsisten.
- 2) Sistem monitoring dan evaluasi (*monev*) serta rekam jejak kinerja dosen dan tenaga kependidikan didasarkan pada pedoman tertulis yang sangat lengkap dan dilaksanakan secara konsisten. Mengenai Sistem monitoring dan evaluasi, serta rekam jejak kinerja akademik dosen dilakukan melalui beberapa cara seperti berikut:

- a) Evaluasi PBM Dosen

Program Studi melakukan evaluasi KBM pada akhir tiap semester, dengan melakukan survey, yakni menyebarkan angket kepada mahasiswa di setiap mata kuliah yang diselenggarakan tiap akhir semester. Pengisian kuesioner ini dilakukan mahasiswa ketika akan melihat nilai dari setiap mata kuliah yang harus

dilakukan melalui online di Sistem Informasi Akademik Terpadu (SIAT) mereka masing-masing. Setiap mahasiswa tidak akan bisa melihat nilai mata kuliah yang telah mereka tempuh jika belum mengisi kuesioner tersebut. Dengan demikian, seluruh dosen akan senantiasa mendapat penilaian dari mahasiswa tentang sistem PBM yang dilakukannya dalam satu semester. Kuesioner ini bersifat kuantitatif dan kualitatif sehingga dapat memberikan penilaian dengan komprehensif. Hasil dari pengisian kuesioner yang dilakukan oleh mahasiswa ini yang menjadi salah satu landasan evaluasi pimpinan terhadap kinerja dosen dalam bidang PBM.

b) Absen Kartu (*Card Absent*) dan Rekap melalui SIAT

Kehadiran akan dimonitor melalui dua tahapan: *Pertama*, kehadiran dosen akan terekap melalui sistem absen kartu (*finger print*). Sistem ini berlaku di seluruh fakultas untuk seluruh dosen baik yang memiliki jam mengajar pada hari tersebut ataupun bagi dosen yang hanya melakukan kegiatan tridarma lainnya, seperti penelitian dan pengabdian, atau proses bimbingan dengan mahasiswa. *Kedua*, kehadiran dosen akan terekap melalui Sistem Informasi Akademik Terpadu (SIAT) yang merekam kehadiran dosen dalam kelas pada jam mengajarnya. Kegiatan perekapan ini dilakukan setiap hari oleh bagian perkuliahan di bawah bidang akademik, dan direkap per bulan. Hasil rekapan pertama dan kedua inilah yang kemudian akan disampaikan kepada Bagian Keuangan untuk dijadikan dasar dalam penyesuaian pemberian kompensasi (uang transport). Khusus untuk SIAT, dosen dan

mahasiswa dapat secara online mengecek jumlah kehadiran mereka dalam kelas apakah sudah sesuai dengan jadwal yang ditetapkan atau tidak. Pengecekan secara online ini dapat dilakukan melalui telepon genggam, komputer, dll selama seluruh perangkat tersebut terhubung dengan jaringan internet baik dengan LAN (local area network), WAN (wide area network) maupun MAN (metropolitan area network/gabungan dari beberapa LAN).

c) *Face Recognition*

Selain menggunakan sistem absen kartu, juga harus ada fakultas yang menerapkan *Face Recognition* (Pengenalan Wajah) dalam mengecek kehadiran dosen dan tenaga kependidikan dan waktu jam kerjanya (krida). Hal ini menjadikan sistem monitoring yang dilakukan semakin akurat karena *Face Recognition* menawarkan fitur yang jauh lebih unggul yaitu jauh lebih cepat, akurat, murah dan praktis. Jika menggunakan *Card Absent* ada beberapa kelemahan, yaitu setiap suhu dari luar ke kaca sensor sensitif akan menurunkan akurasi perangkat atau kemampuan untuk membaca. Selain itu, absen kartu kadang-kadang dapat dititipkan kepada orang lain lain untuk melakukan scan.

d) *Beban Kinerja Dosen (BKD)*

Laporan *Beban Kerja Dosen* merupakan kegiatan *Tridharma Perguruan Tinggi* yang dilakukan oleh dosen yang meliputi bidang: Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat, dan Penunjang Kegiatan *Tridharma Perguruan Tinggi*. Oleh karena itu, beban kerja dosen harus terdistribusi secara proposional dan terukur pada semua bidang kegiatan *tridharma perguruan tinggi*. Bagi

dosen yang sudah sertifikasi harus mengisi beban kerja dosen (BKD) secara *on line dan offline* di bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dan Manajemen/penunjang lainnya. BKD ini menjadi salah satu penilaian / sistem monitoring kinerja dosen. Tugas utama dosen tersebut ialah melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) sks dan paling banyak 16 (enam belas) sks pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi akademiknya dengan ketentuan sebagai berikut. a) tugas melakukan pendidikan dan penelitian paling sedikit sepadan dengan 9 (sembilan) sks yang dilaksanakan di perguruan tinggi yang bersangkutan; tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan atau melalui program dari Kementerian Riset/BRIN RI atau bahkan lembaga lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan hasil kerjasama antar perguruan tinggi dengan institusi atau dunia usaha.

Di era digital dan komputerisasi system monitoring dan evaluasi dapat dilakukan dengan online, sebagaimana pernah dilakukan penelitian oleh Fajar, dkk (2017):

In order to improve the performance of human resources (in this case is a lecturer) at the Faculty of Computer Science University of Mercu has conducted a lecturer's performance evaluation at the end of each semester Buana periodically. The evaluation is aimed at improving the ongoing teaching and learning process. Based on the evaluation results, we will get an overview of the lecturer's work value for each semester. On going lecturer evaluation activities have several problems such

as lecturer evaluation process is still done manually. To solve these problems, it needs a change within the system that is from the manual lecturer evaluation system into web-based lecturer evaluation information system. Thus, all processes in lecturer evaluation activities can be done by online, either in the input process of questionnaires or in presenting a report. Lecturer evaluation activities which conducted by online can assist in making decision to get the best lecturer's recommendation by using ELECTRE method.²¹⁶

Dalam rangka meningkatkan kinerja SDM (dalam hal ini ialah dosen) di Fakultas Ilmu Komputer Universitas Mercu Buana telah melakukan evaluasi kinerja dosen di akhir setiap semester secara periodik. Evaluasi ini bertujuan untuk meningkatkan proses pengajaran dan pembelajaran yang sedang berlangsung. Berdasarkan hasil evaluasi, kami akan mendapatkan gambaran nilai kerja dosen untuk setiap semester. Dalam melakukan kegiatan evaluasi dosen, beberapa masalah seperti proses evaluasi dosen masih dilakukan secara manual. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, perlu adanya perubahan dalam sistem yang dari sistem evaluasi dosen manual menjadi sistem informasi evaluasi dosen berbasis web. Dengan demikian, semua proses dalam kegiatan evaluasi dosen dapat dilakukan secara online, baik dalam proses masukan kuesioner atau dalam menyampaikan laporan. Kegiatan evaluasi dosen yang dilakukan secara online dapat membantu membuat keputusan untuk mendapatkan rekomendasi dosen terbaik dengan menggunakan metode ELECTRE.

Sistem monitoring dan evaluasi serta rekam jejak kinerja akademik dosen dan kinerja Tenaga kependidikan harus tertuang dalam pedoman kegiatan pelaporan sertifikasi dosen,

²¹⁶ Fajar, Masya, Hendra, Prastiawan dan Destriyani, Putri, (2017), Design and Implementation of Lecturer Evaluation System Using ELECTRE Method in Web-based Application, dalam *International Research Journal of Computer Science*, vol. 4, h.242.

serta Pedoman kebijakan akademik yang dilengkapi dengan SOP untuk menjamin keberlangsungan pelaksanaannya secara konsisten. Sebagaimana pernah diteliti oleh Sumardiyani, dkk:

Monitoring and Evaluation of Character Education Model can be summarized as follows: first, The model was developed by looking at the four components; self-awareness, social skills, social awareness, and self-management character; second. The design of the model was carried out for monitoring and evaluation of the academic activities including Tri Darma Perguruan Tinggi activities, self-development, and academic culture; third, Experimental validation results show content validity which is higher than performance indicator, fourth, The validation test of practitioners shows the average model which leads to the decision that it can be implemented as a model of monitoring and evaluation of education.²¹⁷

Monitoring dan evaluasi model pendidikan karakter dapat diringkas sebagai berikut: *pertama*, model ini dikembangkan dengan melihat empat komponen; kesadaran diri, keterampilan sosial, kesadaran sosial, dan karakter manajemen diri; *kedua*. Desain model dilakukan untuk Monitoring dan evaluasi kegiatan akademik termasuk kegiatan Tri Darma perguruan tinggi, pengembangan diri, dan budaya akademik; *ketiga*, hasil validasi eksperimental menunjukkan validitas konten yang lebih tinggi dari indikator kinerja, *keempat*, tes validasi praktisi menunjukkan model rata yang

²¹⁷ Sumardiyani, L., Reffiane, F., Ayu, N. & Lestari, S., (2017), Model of Monitoring and Evaluation of Character Education at Universitas PGRI Semarang, dalam *International Journal of Active Learning*, vol. 2, h. 112-119.

mengarah pada keputusan yang dapat diimplementasikan sebagai model pemantauan dan evaluasi pendidikan.

Pengembangan sumber daya manusia perspektif Islam, ditekankan pada paradigma spiritual sebagai dasar filosofis, bukan paradigma kapitalisme dan sekularisme. Perbedaan paradigma ini tentu menghasilkan banyak perbedaan sudut pandang. Prinsip pengembangan sumber daya manusia versi barat sangat dikontrol oleh buku-buku teks yang telah ada dan hasil karya manusia, namun dalam agama Islam, buku teks utama atau sumber primer ialah Alquran dan Hadist.

Nabi Muhammad ditempatkan sebagai seorang "*the ultimate role model.*" Hal ini juga disadari oleh para sarjana bidang pengembangan sumber daya manusia dan dikenal dalam sebuah teori ternama "*social learning theory.*" Jadi tidak ada salahnya ketika nabi Muhammad ditempatkan sebagai model atau teladan dalam pengembangan sumber daya manusia.

Tidak hanya datang dari hasil pemodelan perilaku nabi Muhammad, prinsip pengembangan sumber daya manusia dalam Islam juga datang dari makna lima rukun Islam. Lima rukun Islam mengajarkan sebuah hubungan yang menghapus hierarki atau kelas-kelas sosial dalam interaksi antar individu. Sholat memperkuat hubungan manusia dengan Tuhan, begitu juga puasa wajib mengajarkan manusia untuk sabar, dan peka terhadap apa yang dirasakan oleh orang yang ada di sekitarnya, zakat mengakarkan manusia untuk mengalokasikan pendapatan kepada yang membutuhkan sehingga akan tercipta sebuah kesejahteraan sosial, dan haji mengajarkan kesetaraan status di hadapan Allah. Ini seharusnya yang menjadi fokus pendidikan para calon dosen dan tenaga kependidikan sebelum terjun di pendidikan. Maka sangat diperlukan pemahaman tentang ajaran agama Islam sehingga tidak hanya dilaksanakan dengan tujuan menggugurkan kewajiban. Ajaran normatif Islam tentang hal ini terbukti saat seorang yang bernama Frederic Harberg yang mengkritik hierarki kebutuhan Maslow. Inti dari studi ini ialah, kebutuhan dasar

manusia sebenarnya bukan pada kebutuhan fisiologis, namun kebutuhan aktualisasi diri seperti rasa ingin dihargai dan dihormati. Ketika faktor-faktor dasar seperti kebijakan administrasi, hubungan antara rekan kerja, atau gaji maka bisa dipastikan akan timbul ketidakpuasan, namun jika semua itu tersedia secara detail, tidak ada jaminan akan menghasilkan kepuasan pada diri pekerja. Jika seseorang sebagai pimpinan pada suatu perguruan tinggi, sudahkah memuji, mengakui hasil kerja bawahan, atau hanya lebih fokus memikirkan kebutuhan dasar menurut Maslow dengan terus memikirkan kenaikan gaji, menyediakan fasilitas, dan lain-lain. jika itu masih menjadi paradigma dan perilaku, hentikan karena itu tidak menjadi jaminan motivasi, atau produktivitas kerja. Akuilah hasil kerja orang lain, maka akan merasa teraktualkan.

Dunia dan budayanya telah berubah, ada tren baru, bahwa manusia telah tergerak dengan semangat ingin melihat dunia ini lebih baik ialah bukti bahwa piramida kebutuhan manusia versi Maslow harus dibalik, dan penganutnya harus menggeser paradigma tersebut. jauh sebelum Maslow, Islam melalui ajaran universal-nya telah memberikan petunjuk bagaimana memperlakukan manusia. Pengembangan sumber daya manusia semestinya tidak berfokus pada pelatihan, peningkatan kesejahteraan, atau jaminan kerja, namun membudayakan perilaku sebagaimana perilaku sesama manusia. Manusia bukan robot, manusia memiliki spirit yang membuat dia hidup, membuat ia bernilai, dan membuat ia selalu mencari makna dan memiliki tujuan hidup.

Bagian yang sangat penting dari Manajemen Sumber Daya Manusia dalam lembaga pendidikan ialah perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan merupakan fungsi organisasi yang sangat fundamental sifatnya bagi organisasi, hal ini disebabkan karena perencanaan SDM merupakan bagian yang integral dari perencanaan jangka panjang. Perencanaan SDM yang baik dan benar akan menghasilkan SDM yang berkualitas sehingga mampu mengelola organisasinya dengan baik. Konsep perencanaan ini dalam Islam terdapat dalam

Alquran²¹⁸ dalam surat ini Allah memerintahkan umatnya untuk memperhatikan dan menganalisis (*Altandur*) setiap perbuatannya untuk hari esok yakni untuk menghadapi hari kiamat. Perencanaan Sumber Daya Manusia dibuat dengan niat yang baik karena segala amal perbuatan tergantung niatnya. Perencanaan SDM dalam perspektif Islam dirancang berdasarkan konsep pembelajaran dan hasil musyawarah orang yang berkompeten, cermat dan luas pandangannya, sangat visioner untuk menentukan langkah terbaik atas persoalan yang dihadapi. Orientasi Perencanaan SDM dalam perspektif Islam selain untuk kehidupan dunia tapi juga berorientasi pada kehidupan akhirat. Konsep tawakal menjadi bagian yang Allah ajarkan dalam perencanaan SDM Islam. Dengan menghayati tawakal ini maka muncul sikap ikhlas bagi SDM di lembaga pendidikan Islam sehingga semua aktivitas SDM dalam lembaga pendidikan Islam ini dimaknai menjadi ibadah kepada Allah. Selain itu perencanaan SDM harus memperhatikan budaya organisasi, pola kerja dan ciri khas lembaga pendidikan tersebut. Prinsip-prinsip yang penulis sarankan untuk yang dapat dijadikan dasar dalam perencanaan SDM di lembaga pendidikan yaitu bahwa Allah Maha Membuat rencana, rencana Allah sangat teguh, merujuk pada petunjuk Allah dalam membuat perencanaan, perencanaan dibuat dengan teliti, perencanaan disertai dengan tawakal, hasil perencanaan dipetik kemudian hari, perencanaan yang dibuat ialah perencanaan yang baik, perencanaan berdasarkan konsep pembelajaran dan hasil musyawarah orang yang berkompeten, cermat, luas pandangannya dan orientasi perencanaan untuk kehidupan dunia dan akhirat.

²¹⁸ QS. Alhasr ayat 18:

“Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan”.

Preposisi yang dapat diambil dari pembahasan di atas ialah: Jika adanya dukungan, baik internal yang meliputi dukungan alokasi dana, pengelolaan pengelolaan dan akuntabilitas, sarana dan prasarana, perpustakaan, keberlanjutan dan pemanfaatan sarana dan prasarana, adanya laboratorium dan perpustakaan serta jaringan komputer. Disamping adanya dukungan internal ada juga dukungan eksternal berupa: Dukungan Hubungan kerjasama dan kemitraan penelitian dengan lembaga dalam dan luar negeri, Dukungan Kerjasama dengan instansi yang relevan, Dukungan adanya Monitoring dan evaluasi pelaksanaan kerjasama dan Dukungan adanya hasil kerjasama yang saling menguntungkan, maka kepuasan sivitas akademika akan tercermin dari Mutu UNPAB.

Dalam pengembangan sistem perguruan tinggi tidak ada sosok senior yang memiliki akhir dalam menentukan karena perguruan tinggi merupakan jaringan organisasi. Organisasi yang berkolaborasi tidak memiliki wewenang formal atas satu sama lain dan memiliki tata kelola, budaya, dan tekanan yang berbeda. Hal ini memerlukan tingkat yang lebih tinggi dari kecerdasan politik pimpinan perguruan tinggi, sebagaimana ditulis oleh Manraj, et al:

*System development there is no senior figure who has the ultimate say because it is a network of organizations. The collaborating organizations have no formal authority over each other and have different governance, cultures, and pressures. This requires a higher degree of political intelligence.*²¹⁹

²¹⁹ Manraj, dkk (2019) menjelaskan bahwa Pengembangan sistem tidak ada sosok senior yang memiliki tertinggi mengatakan karena merupakan jaringan organisasi. Organisasi yang berkolaborasi tidak memiliki wewenang formal atas satu sama lain dan memiliki tata kelola, budaya, dan tekanan yang berbeda. Hal ini memerlukan tingkat yang lebih tinggi dari kecerdasan politik, dalam International Journal of HRD Practice, Policy and Research, vol. 4, h. 7.

BAB VIII

PENUTUP

Atas dasar permasalahan dalam latar belakang, maka ada empat pertanyaan utama yang akan dijawab dalam penutup buku ini;

1. Perumusan kebijakan pengembangan dosen di Universitas Pembangunan Panca Budi menunjukkan bahwa perumusan kebijakan pengembangan: *pertama*, perumusan prosesi rekrutmen dengan mengadakan berbagai seleksi, setelah lulus akan mendapat surat keputusan menjadi dosen, *kedua*, perumusan langkah-langkah kerja yang akan dinilai sebagai Kinerja, dimana kinerja dinilai berdasarkan Tridharma perguruan tinggi (mengajar, meneliti dan mengabdikan), *ketiga*, perumusan strategi untuk mencapai keberhasilan kerja yang akan dinilai oleh pimpinan untuk diberikan reward, salah satunya ialah studi lanjut. *Keempat*, perumusan pelaporan kerja dalam format BKD atau SKP yang dilaporkan setiap semester.
2. Implementasi kebijakan pengembangan dosen di Universitas Pembangunan Panca Budi dapat dilihat pada: *pertama*, implementasi dalam pengembangan profesionalisme dosen, melalui peningkatan kemampuan mengajar dengan berbagai metodologi pengajaran, meneliti untuk menemukan sesuatu yang baru untuk dapat disumbangkan pada mahasiswa maupun kampus sebagai almamaternya serta pada bangsa sebagai wujud pengabdian sebagai seorang pengajar dan ilmuwan, *kedua*, implementasi dalam pengembangan kompetensi dosen berupa upaya pengembangan kompetensi pedagogis, teknologi informasi, manajemen/administrasi, kurikulum, evaluasi dan kompetensi kepribadian, *ketiga*, implementasi dalam pengembangan kompetensi pedagogis dapat dilihat dari upaya dosen menguasai metode atau teknik mengajar yaitu metode ceramah, diskusi, studi kasus, tutorial, tim pengajar, *problem solving* dan metode pengajaran lainnya, *keempat*, implementasi pengembangan kompetensi teknologi informasi berupa kemampuan menggunakan computer, video, proyektor,

handphone untuk mendukung pengembangan pembelajaran, *kelima*, implementasi pengembangan kompetensi manajemen/administrasi berupa kemampuan dalam manajemen/administrasi umum, perumusan strategi pendidikan, dasar perencanaan pendidikan, manajemen kurikulum, pengambilan keputusan, manajemen kepegawaian, manajemen sumber daya manusia, manajemen konflik, penyusunan program dan pelaksanaannya serta hubungan dengan masyarakat, *keenam*, implementasi pengembangan kompetensi kurikulum berupa penguasaan ilmu terbaru atau kekinian yang didapat melalui berbagai seminar, loka karya, stadium general, workshop dan lainnya, kemampuan menyusun RPS, BKD dan SKP, *ketujuh*, implementasi pengembangan kompetensi evaluasi berupa pemahaman tentang teori evaluasi modern, teknik dan model evaluasi serta metode evaluasi yang kuratif, menyusun rencana evaluasi untuk menilai kinerja sendiri maupun tingkat pencapaian mahasiswa, menetapkan standard dan kriteria serta melakukan pengujian terhadap pelaksanaan program akademis, *kedelapan*, implementasi pengembangan kompetensi personal berupa mengikuti berbagai seminar dan konferensi baik sebagai nara sumber maupun peserta, melakukan studi komparatif, membentuk dan atau bergabung dengan organisasi profesi menyusun program pelatihan dan penelitian, memiliki etika pribadi seperti mencintai kebenaran, berusaha mencari kebenaran baru, toleran terhadap perbedaan pendapat, adil, jujur dan tanggung jawab.

3. Dampak kebijakan pengembangan dosen terhadap peningkatan mutu Universitas Pembangunan Panca Budi ialah: *pertama*, Peningkatan kualitas dan kuantitas proses perkuliahan yang berstandar proses, Upaya peningkatan kapasitas dan intelektualitas dosen dalam rangka membentuk kompetensi dosen yang sesuai dengan disiplin keilmuannya dan diatur sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, *kedua*, Semakin tingginya penyediaan sarana dan prasarana baik yang berasal dari anggaran Yayasan maupun bantuan dari Pemerintah yang mendukung terwujudnya visi, misi, tujuan

dan sasaran, *ketiga*, Peningkatan kualitas, kuantitas dan relevansi penelitian yang sesuai dengan konsentrasi unggulan dan pelayanan pada masyarakat yang berkelanjutan, *keempat*, Pengembangan dan pengelolaan program studi yang efisien dan produktif dalam rangka mewujudkan desentralisasi fakultas dan laboratorium yang memunculkan nilai kompetitifnya dengan komitmen pada akuntabilitas, transparansi, penjaminan mutu, dan mekanisme pengembangan yang berkualitas melalui organisasi yang efektif dan efisien dalam menjawab tuntutan zaman, *kelima*, Peningkatan dan pengembangan kemandirian organisasi yang kredibel dan jaringan kerjasama yang saling menguntungkan dalam rangka mewujudkan kemandirian sumber pendanaan (dana hibah penelitian, hibah PkM, hibah pelatihan) dan jaringan kemitraan yang kuat dengan industri, pemerintah daerah maupun pemerintah pusat serta masyarakat sekitarnya, *keenam*, Pembinaan dan pemberdayaan alumni melalui ikatan alumni, *ketujuh*, Pengembangan pola rekrutmen baru yang berorientasi pada kompetensi dan kualitas dalam rangka membentuk mekanisme yang transparan dan akuntabel dalam penerimaan SDM, *kedelapan*, memiliki landasan profesi dosen, *kesembilan*, bentuk dukungan internal dan eksternal pelaksanaan kebijakan pengembangan, dan *kesebelas*, memiliki standar akademik bidang SDM.

4. Bentuk dukungan internal dan eksternal pelaksanaan kebijakan pengembangan dosen di Universitas Pembangunan Panca Budi ialah: *pertama*, dukungan internal yang meliputi dukungan alokasi dana, pengelolaan dan akuntabilitas, sarana dan prasarana, perpustakaan, kebijakan yang keberlanjutan dan pemanfaatan sarana dan prasarana, adanya laboratorium dan perpustakaan serta jaringan komputer untuk mendukung pengembangan dosen dan *kedua*, dukungan eksternal berupa: Dukungan Hubungan kerjasama dan kemitraan penelitian dengan lembaga dalam dan luar negeri, Dukungan Kerjasama dengan instansi yang relevan, Dukungan adanya Monitoring dan evaluasi pelaksanaan kerjasama dan Dukungan adanya hasil kerjasama yang saling menguntungkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Syahrizal. *Manajemen Perguruan Tinggi: Sebuah Catatan*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2014.
- Al Rasyidin, *Falsafah Pendidikan Islami: Membangun Kerangka Ontologis, Epistemologi dan Aksiologi Praktik Pendidikan*, Medan: Citapustaka Medan Perintis, 2014.
- Al-Tayl, Sa'id (et. al). *Qawa'id al-Tadris fi al-Jami'ah*, Amman: Syirkah al-Syarq al-Awsath li al-Thiba'ah, 1998
- Al-Khatib, Mohammad Syahhat & al-Jabr, Abdullah. *Asalib Taqwim al-Ada' wa al-Tahshil li Thalabat al-Jami'ah*, Riyadh: Wizarah al-Ta'lim al-'Aliy, 1999
- Al-Naqah, Mahmud. *al-Tanmiyah al-Mahniyyah li Ustadz al-Jami'ah fi Ashr al-Ma'lumatiyyah*, Cairo: Jami'at 'Ain Syams, 1999
- 'Ammar, Hamid. *al-Jami'ah Bayn al-Risalah wa al-Muassasah*, Cairo: al-Dar al-'Arabiyah li al-Kitab, 1996, Cet.I
- Arifin, Muhammad. *Ilmu Pendidikan Islam: Tinjauan Teoritis dan Praktis Berdasarkan Pendekatan Interdisipliner*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014.
- Arikunto, Suharsimi. *Evaluasi Program*, Yogyakarta: IKIP Yogyakarta, 1998.
- Azra, Azyumardi. *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi menuju Milenium Baru*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2000.
- Boedi, Abdullah. *Filsafat Ilmu (Kontemplasi Filosofis tentang Seluk-Beluk Sumber dan Tujuan Ilmu Pengetahuan)*, Bandung: CV. Pustaka, 2009.
- Barakat, Mohammad 'Adil (et. al.). *al-Tathwir al-Mahniy li A'dla'i Hay'at al-Tadris*, Tunis: al-Munazhzhamah al-'Arabiyah li al-Tarbiyah, 1998
- Baskar1 and Prakash Rajkumar. A Study on the Impact of Rewards and Recognition on Employee Motivation, *International Journal of Science and Research*, Vol. 8, 2015.
- Blanchard *The Principle of of Educational Manajement; the souch theory ofmanajement*, Illinois: Scott & Co. Publication, 2002.
- Botinger, *Professional Development for Educational Management*, Buckingham: Open University Press, 2005.

- Chadha, Devika, "A Study of Training and Development Practices in Service Sector in Relation to Employee Engagement across Delhi and NCR", *International Journal of Human Resource Development and Management*, vol 8, 2019.
- Cynthia D. Fsher, Lyle F. Schoenfeldt, dan James B. Shaw, 1990, *Human Resource Management*. Boston: Houghton Muffin Company.
- Darwaza, Afnan. *Daur al-Mu'allim fi Ashr al-Internet*, Tunis: al-Munazhzhamah al-'Arabiyah li al-Tarbiyah, 2000
- David, RG., *Planning Education for Development; Models and Methods for Sistematic Planning of Education*, Cambridge, Massachussets: CSED, Harvard University, 1990.
- Dunn, William, N. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Edisi Kedua, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003.
- Dhofier, Zamakhsyari. "The Intellectualization of Islamic Studies in Indonesia," *Indonesia Circle* (London), 58 (Juni 1992),
- Departemen Agama RI., *Alquran dan Terjemahnya*, Surabaya: Duta Ilmu Surabaya, 2006.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Pengembangan Silabus dan Sistem Penilaian Mata Pelajaran Kewarganegaraan*, Jakarta: Depdiknas, 2006.
- Edwards, George.C. *Implementing Public Policy*. Washington: Congressional Quarterly Press, 1980.
- Danim, Sudarwan. *Manajemen Pendidikan: kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku, Motivasional, dan Mitos*, Bandung: Alfabeta CV, 2012.
- Egon G.Guba and Yvonne S.Lincoln, 1981, *Effective Evaluation*, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers,
- Fatah, Nanang. *Analisis Kebijakan Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2015.
- Fadllullah, Taj. *Tadrib Idarat al-'Ulya wa al-Qiyadiyyah*, Sudan: Wizarat al-Ta'lim al-'Aliy, 1999
- Gillespie, Kay J. & Robertson, Douglas L., *A Guide to Faculty Development*, San Francisco: The Jossey-Bass Publisher, 2010
- Gozali, Imam. *Structural Equation Modeling, Teori Konsep dan Aplikasi dengan Lisrel*, Semarang: Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, 2006.

- Hanafi, Hassan. *Fi Fikrina al-Mu'ashir*, Beirut: Dar al-Tanwir, 1983
http://en.wikipedia.org/wiki/Publish_or_perish
<http://www.suarapembaruan.com/News/2008/09/08/Kesra/kes01.htm>
- Husnan, Suad dan Heidjrachman. 2004. *Manajemen Personalia*, edisi kelima, cetakan kedua belas (Yogyakarta: BPFE, 2004)
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kunci Keberhasilan*, Jakarta: Haji Masagung, 1997.
- Husin, Umar. 2003, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Gramedia.
- Hasbullah, *Kebijakan Pendidikan dalam perspektif Teori, Aplikasi dan Kondisi objektif Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Rajawali Pers, 2015.
- _____, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: PT Grafindo Persada, 2015.
- Husaini Usman, *Manajemen: Teori, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Imron, Ali. *Kebijakan Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Karim, Abdul. *Sejarah Pemikiran dan Peradaban Islam*, Yogyakarta: Pustaka Book Publisher, 2007.
- Kemas, Badaruddin. *Filsafat Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007.
- Latif, Yudi. *Inteligensia Islam dan Kuasa, Genealogi Inteligensia Islam Indonesia Abad ke-20*, Bandung: Mizan, 2005.
- _____, *Genealogi Inteligensia: Pengetahuan dan Kekuasaan Inteligensia Muslim Indonesia abad XX*, Jakarta: Kencana, 2013.
- Mahmud, Yusuf Sayyid. *Tathwir al-Ta'lim al-Jami'iy*, Cairo: Dar al-Kitab al-Masry al-Lubnaniy, 2009, cet. I
- Manraj, Singh Khela, Frances, Storr, John, Walsh, "People and Systems-Creating Networks of System Leadership and Practice", *International Journal of HRD Practice, Policy and Research*, vol 4, 2019.
- Marno dan Spriyatno, Triyo. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: PT Refika Aditama, 2013.
- Miarso, Yusufhadi. "Pengembangan Profesionalisme Dosen Dalam Rangka Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi", dalam <http://yusufhadi.net>.

- Mulyati, Sri. *Mengenal dan Memahami Tarekat-Tarekat Muktabarah di Indonesia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011..
- Michael, et al. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. USA: Texas A & M University, TT.
- Miles. M.B. dan Huberman. M, *Analisis Data Kualitatif*, Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi, Jakarta: UI Press, 1992.
- Moleong J. Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Generasi Muda Rosdakarya, 2002.
- Muhaimin, dkk., *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012.
- Nata, Abuddin. *Sosiologi Pendidikan Islam*, Jakarta: Rajagrafindi Perkasa, 2014.
- Nizar, Syamsul. *Sejarah Pendidikan Islam: Menelusuri Jejak Sejarah Pendidikan Islam Era Rasulullah sampai Indonesia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013.
- Noraini, mohamed noh, et al, "Cultivating blended learning in teaching and learning: teachers' intrinsic and extrinsic readiness in malaysia", *International journal of academic Research in progressive Education and development*, vol 8, 2019.
- Nurhadi, Yasin, Burhan, Senduk, A Gerad. *Perkuliahan Kontekstual (Contextual Teaching and Learning/CTL) dan Penerapannya dalam KBK*. Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang, 2004.
- Nugroho, Riant. *Public Polyce*, Jakarta: Alex Media Komputindo, 2002.
- Oullett, Mathew L. "Overview of Faculty Development: History and Choices", dalam Kay J. Gillespie & Douglas L. Robertson, *A Guide to Faculty Development*, San Francisco: The Jossey-Bass Publisher, 2010
- Panggabean, Mutiara S. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004.
- Patton. Michael Quinn, *Metode Evalasi Kualitatif*, (terj. Budi PP.), Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 2006.

- Pearce.A.John & Richard B. Robinson. Jr, *Strategic Management: Formulation, Implementation*, New York: McGraw-Hill, Tenth Edition, 2007.
- Pulungan, Suyuthi. *Universalisme Islam*, Jakarta: Moyo Segoro Agung, 2002.
- Ramayulis dan Nizar. Syamsul. *Filsafat Pendidikan Islam (Telaah Sistem Pendidikan dan Pemikiran Para Tokohnya)*, Jakarta: Kalam Mulia, 2010.
- Rosyada, Dede. *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013.
- Rebecca R. Kehoe and Patrick M. Wright. *The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors* (Journal of Management Vol. 39 No. 2, February 2013), Amerika Serikat: Cornell University, 2013.
- Ruky, Achmad. *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas: Pendekatan Mikro Praktis untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Organisasi*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006.
- Rinda Hedwig, dkk., *Model Sistem Penjaminan Mutu dan Proses Penerapannya di Perguruan Tinggi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006.
- Simamora, Henry. *Manajemen sumber daya manusia*, Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YPKN, 2004.
- Sagala. Syaiful, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2007.
- Stoner, James A. dkk, *Manajemen, (terj. Alexander S)*, Jakarta: Buana Ilmu, 1996.
- Sudiyono, *Manajemen Pendidikan Tinggi*, Jakarta; Rineka Cipta, 2004.
- Sumartopo, *Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan*, Jakarta: LAN-RI, 2000.
- Saifullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2014.

- Sarwono Jonathan. *Mixed Methods: Cara Menggabung Riset Kuantitatif dan Riset Kualitatif secara Benar*. Jakarta: PT. Gramedia, 2002.
- Seifert, Kelvin. *Manajemen Perkuliahan dan Instruksi Pendidikan, Manajemen Mutu Psikologi Pendidikan Para Pendidik (terjemahan dari Educational Psychology)*. Yogyakarta: IRCiSoD, 2007.
- Singodimedjo, Markum. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya: SMMAS, 2002.
- Sugiyono. *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2003.
- Suharsimi Arikunto. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2013.
- Suparlan Atwi. *Perencanaan Perkuliahan*, Jakarta: Rajawali, 2001.
- Suwarna, Dkk. *Pengajaran Mikro, Pendekatan Praktis Menyiapkan Pendidikan Profesional*, Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006.
- Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Saroyan, Alenoush (et.al.). "The Final Step: Evaluation of Teaching", dalam Alenoush Saroyan & Cheril Amundsen, *Rethinking Teaching in Higher Education*, Virginia: Stylus Publishing, 2004
- Saroyan, Alenoush & Amundsen, Cheril. *Rethinking Teaching in Higher Education*, Virginia: Stylus Publishing, 2004
- Shankar, Prem Srivastava, "Spiritual intelligence: An overview", *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, vol. 3, 2016.
- Sayyid, Ahmad Abdul Rahman. "Awlawiyyat al-Nasyath al-Akademiy li A'dla'i Hay'ati al-Tadris bi al-Jami'ah", dalam *Jurnal Dirasat Tarbawiyah wa Ijtima'iyah*, Helwan: Jami'at Helwan, Juni 1996, Edisi II.
- Syam, Nur. "Standardisasi Dosen Perguruan Tinggi", dalam <http://nursyam.sunan-ampel.ac>.
- Touq, Muhyiddin & Zahir, Dliyauddin. *al-Intajiyah al-Ilmiyah li A'dla'i Hay'at al-Tadris*, Riyadl: Maktabah al-Tarbiyah al-Arabiyah, 1988

- Urip R.S., 2005, *Disertasi: Kebijakan Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Eselon III*, Jakarta: PPs UNJ.
- Wibowo, 2006, *Managing Change: Pengantar Manajemen Perubahan*, Bandung: Alfabeta
- Wahyudi, Bambang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Sulita, 2002.
- Yudiono, Heran. <http://www.duniakaryawan.com/metode-pengembangan-karyawan/> diakses pada 19 maret 2016
- Zaytun, Ayesh. *Asalib al-Tadris al-Jami'iy*, Amman: Dar al-Syuruq, 1995