

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

Pada bagian berikut dijelaskan hasil investigasi yang didapat serta *research finding* dan kesemuanya disusun secara sistematis dengan uraian sebagai berikut; 1) investigasi serta hasil riset kasus 1 pada Universitas Islam Malang (UNISMA), 2) investigasi serta hasil riset kasus 2 pada Universitas Brawijaya (UB), 3) analisis data lintas kasus di UNISMA dan UB, 4) Temuan lintas kasus di UNISMA dan UB. Paparan data pada setiap kasus penelitian akan disajikan dengan urutan sebagai berikut; 1) Perencanaan personalia dosen di masing-masing Universitas dalam meningkatkan mutu pendidikan, 2) Pengembangan personalia dosen untuk mengembangkan kualitas *education* pada masing-masing Kampus, 3) Evaluasi personalia dosen untuk mengembangkan kualitas *education* di masing-masing kampus.

A. Paparan Data dan Temuan Penelitian Kasus 1 di Universitas Islam Malang

1. Profil UNISMA

a. Awal Mula Berdirinya UNISMA

University of Islam Malang atau lebih dikenal dengan nama Unisma berdiri sejak didirikannya oleh pengurus asosiasi sunan Giri dan berubah menjadi yayasan UNISMA. Unisma terletak pada daerah besar sebagai jalur antara Malang Kota dan Batu atau lebih tepatnya berada pada jalur utama. Pendirian kampus ini dilatar belakangi oleh keinginan dari

cehdekiawan Muslim di Kota Malang untuk mendirikan sebuah perguruan tinggi Islam yang besar, berkualitas dan mandiri.¹

Para pendiri sepakat bahwa Unisma adalah kampus yang berbasis pada Islam *Ahlissunnah Wal Jama'ah* (Aswaja). Para Sarjana Muslim tersebut kemudian sepakat Untuk mercalisasikan amanat tersebut dengan membentuk Panitia Sembilan yang bertugas menangani konsep dan bentuk teknis dalam rencana pendirian suatu Perguruan Tinggi.

Sebagai cikal bakal berdirinya Unisma adalah Fakultas Tarbiyah yang mengalami sejarah panjang sebelum menjadi salah satu fakultasnya. Terbentuknya Fakultas Tarbiyah ini diawali dengan berdirinya akademi Pendidikan Ilmu dan Agama Islam (APIA) yang selanjutnya berubah menjadi fakultas *Tarbiyah Watta'lim* (FTT) Universitas Nahdlatul Ulama (UNU).

Hal ini dikukuhkan dengan SK. Menteri Agama RI nomor : 16/1963 tanggal 12 Januari 1963 yang menyatakan ljasah Sarjana Muda FTT UNU Malang diakui sama dengan ljasah Sarjana Muda Institut Agama Islam Negeri. Pada tahun 1968 nama UNU Malang diubah menjadi UNSURI Jawa Timur dan berkedudukan di Surabaya dan memiliki beberapa fakultas yang ada di Malang, antara lain Fakultas Tarbiyah, Fakultas Pertanian, Fakultas Hukum dan Pengetahuan Masyarakat. Pada tahun 1971 Fakultas *Tarbiyah Wata'lim* (UNU) berubah menjadi Fakultas Tarbiyah UNSURI. Ketika Yayasan Universitas Islam Sunan Giri Malang

¹ www.unisma.ac.id

berdiri, maka Fakultas Tarbiyah dan Fakultas Pertanian UNSURI bergabung menjadi salah satu fakultas di Universitas Islam Malang.²

Sejak tanggal 7 Oktober 1983 UNISMA mendapat status Terdaftar untuk program pendidikan Sarjana Muda dengan SK. Mendikbud RI no 0425/1983 Untuk Fakultas hukum (Jurusan Keperdataan, Pidana dan Administrasi Negara), Fakultas Pertanian (jurusan budidaya pertanian, sosial ekonomi Pertanian), Fakultas Peternakan (jurusan produksi ternak), Fakultas Teknik (Jurusan sipil, mesin dan elektro), fakultas ekonomi (jurusan manajemen dan akuntansi), Fakultas keguruan ilmu pendidikan (Jurusan pendidikan Bahasa dan sastra Indonesia serta Pendidikan Matematika). Selanjutnya, fakultas Ilmu Administrasi pada 27 Maret 1983 mulai beroperasi dengan jurusan Administrasi Negara dan Administrasi Niaga dan sejak 31 Maret 2005 Universitas Islam Malang telah membuka Fakultas Kedokteran dengan konsentrasi pada pendidikan kedokteran dan pada tahun 2018 ditambah dengan jurusan farmasi.

Pada awalnya Yayasan Universitas Islam Malang hanya mempunyai satu bidang garapan yaitu bidang pendidikan, namun hingga kini mengalami perkembangan yang cukup pesat, ditandai dengan Yayasan Universitas Islam Malang telah mampu mengembangkan bukan hanya dalam bidang pendidikan saja melainkan juga sektor-sektor diluar pendidikan antara lain :

1. Rumah Sakit Universitas Islam Malang

² Dokumen Sejarah Universitas Islam Malang Tahun 1987.

2. Laboratorium Ahlussunnah wal Jama'ah dan Pondok Pesantren Ainul Yaqin
3. Kerjasama Lembaga Penelitian Universitas Islam Malang dengan Departemen Kehutanan dan Perkebunan RI.
4. Kerjasama Fakultas Teknik dengan BPPT
5. Dibukanya beberapa program Pasca Sarjana (S-2)
6. Berdirinya Gedung Aswaja Centre
7. Kerjasama dengan "*Department of Food Science and Technology of Agriculture, Kyushu Universitas Fukuoka Japan*" "*Department of Microbiology Universitas of Delhi South Campus, New Delhi India*
8. Kerjasama dengan "*The Association Overseas Technological Scholarship (AOTS), sub divisi Business Forum*"
9. Kerjasama dengan *Learning Assistance Program for Islamic Schools (LAPIS)* dan *Equality of Learning Outcomes in Islamic Schools (ELOIS)* dari Australia.

b. Visi, Misi dan Tujuan Universitas Islam Malang

1) Visi Universitas Islam Malang

Visi Universitas Islam Malang adalah "Menjadi Universitas Unggul bertaraf Internasional, Berorientasi masa depan dalam IPTEKS dan budaya, untuk kemaslahatan umat yang berakhlaqul karimah, berlandaskan Islam *Ahlussunnah wal Jama'ah*".

2) Misi Universitas Islam Malang

Adapun misi Universitas Islam Malang adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, yang berpihak pada kemaslahatan umat menuju Universitas berkualifikasi internasional (*World Class University*).
2. Mengembangkan dan menyebarkan akses pendidikan dan ajaran Islam Ahlussunnah wal Jama'ah.
3. Menguatkan kapasitas institusi untuk mewujudkan kualitas pendidikan dan pembelajaran yang handal serta unggul berstandart internasional dengan meningkatkan tata kelola yang baik (*Good University Governance*).

3) Tujuan Universitas Islam Malang

Tujuan Universitas Islam Malang adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan proses pembelajaran dan suasana akademik yang kondusif bagi penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat berbasis teknologi.
2. Mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya guna meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan kemaslahatan umat.
3. Menghasilkan sumber daya manusia berkualitas dan bertaqwa yang mampu bersaing di era global dengan sikap toleran dan moderat.
4. Mewujudkan Unisma sebagai perguruan tinggi Islam yang bertata kelola baik (*good governance university*).²

² Dokumentasi Sejarah Unisma 2017.

2. Perencanaan Personalia Dosen di Universitas Islam Malang (Unisma)

Perencanaan merupakan pekerjaan mental untuk memilih sasaran, kebijakan, prosedur dan program yang diperlukan untuk mencapai apa yang dikehendaki pada masa yang akan datang. Keberadaan perencanaan dalam perguruan tinggi sangatlah penting, karena dengan adanya perencanaan akan dapat ditentukan tujuan, kebijakan, prosedur, program serta dapat memberikan cara atau pedoman pelaksanaan yang efektif dalam mencapai tujuan perguruan tinggi. Perencanaan yang baik berimbans kepada tindakan ekonomi dan menghindari dari pemborosan pemanfaatan sumberdaya. Sehingga semua potensi perguruan tinggi memiliki arah yang sama dalam mencapai tujuan.¹

Universitas Islam Malang (UNISMA) dalam merencanakan personalia dosen mengikuti aturan yang telah ditetapkan oleh yayasan Unisma. Aturan tersebut disesuaikan dengan peraturan yayasan Universitas Islam Malang nomor: 004/PER.02?Y/III/2019 Tanggal 21 Maret 2019. Dalam pasal 5 bagian pertama tentang perencanaan pengadaan pegawai disebutkan bahwa (1). Perencanaan pengadaan pegawai yayasan dibuat untuk jangka waktu 4 tahun sesuai dengan rencana strategis Universitas. (2). Perencanaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibuat sesuai kebutuhan dengan memperhatikan rasio pegawai yayasan dengan mahasiswa, rencana kegiatan

¹ Syahrizal Abbas, *Manajemen Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2014), 98.

penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, kondisi dan perkembangan sistem pembelajaran, dan rencana strategis universitas dan fakultas.⁵

Pada bagian kedua tentang rekrutmen yang termaktub dalam pasal 6 ditambahkan bahwa; (1). Lowongan formasi pegawai yayasan diumumkan secara terbuka oleh yayasan sekurang-kurangnya melalui media masa dengan menyebutkan syarat dan kualifikasi yang harus dipenuhi oleh pelamar. (2). Proses rekrutmen pegawai dilakukan secara terbuka dan akuntabel.⁶ Sedangkan status kepegawaian sebagaimana diatur dalam pasal 4 ayat 2 poin (a) bahwa pegawai yayasan berdasarkan fungsinya terdiri Dosen Tetap berNIDN atau NIDK dan dosen tidak tetap (luar biasa).

Dr. Musta'in selaku sekretaris yayasan unisma menambahkan bahwa dalam perencanaan pegawai di unisma memperhatikan *demand* dari universitas beserta *stakeholder*. Dalam wawancaranya, dia mengatakan:

“Formasi diajukan oleh pimpinan dan badan pelaksana dengan mengacu kepada forlap dikti. Selanjutnya formasi yang telah disesuaikan dengan kebutuhan diajukan kepada yayasan dan yayasan menindak lanjutinya dengan cara menyebarkan pengumuman terkait penerimaan tenaga pendidik baru. Penyebaran pengumuman tersebut dilakukan baik secara *on-line* maupun *off-line* dengan menyertakan berbagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon pendaftar.⁷ Adapun persyaratan pelamar dosen tetap sebagaimana diatur dalam

pasal 7 tentang dosen tetap adalah; (1). persyaratan bagi pelamar dosen tetap sebagaimana dimaksud dalam pasal 4 sebagai berikut; berkewarganegaraan Indonesia, Memiliki kualifikasi akademik minimum lulusan program magister atau setara dalam bidang ilmu dan teknologi yang sesuai dengan bidang

⁵ Yayasan Universitas Islam Malang, *Peraturan Kepegawaian Universitas Islam Malang Nomor: 004/PER.027/III/2019 Tanggal 21 Maret 2019*.

⁶ *Ibid*

⁷ Wawancara mendalam dengan Sekretaris Yayasan Unisma (Dr. Drs H. Musta'in, M.Pd) pada hari Kamis, pukul 08.00-10.00 tanggal 9 Januari 2020.

penugasannya, Usia paling tinggi 50 tahun, Bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, Beragama Islam yang ta'at, Beraqidah *Ahlussunnah Wal Jama'ah*, Memiliki integritas kepribadian yang baik dan berahlaqul karimah, Setia pada Pancasila sebagai dasar Negara, UUD 1945, dan Negara Kesatuan Republik Indonesia, Tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana berdasarkan keputusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap, Sehat Jasmani, Rohani dan dapat menjalankan tugas sebagai dosen, Tidak terikat sebagai dosen PNS/ dosen tetap non PNS pada perguruan tinggi lain dan/atau sebagai pegawai tetap pada lembaga lain.

Lebih lanjut, Vera Hariyanti, S.E selaku kepala bagian personalia menyampaikan bahwa proses perencanaan pada perguruan tinggi didasarkan pada tridarma perguruan tinggi, yaitu pendidikan-pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Dia menyampaikan dalam wawancaranya bahwa;

“Perencanaan dalam bidang pendidikan-pengajaran berkaitan dengan visi akademik perguruan tinggi. Perencanaan dilakukan dengan melibatkan seluruh dimensi dan komponen perguruan tinggi, sehingga sasaran peningkatan kualitas akademik perguruan tinggi dapat dicapai dengan baik. Perencanaan dalam rangka peningkatan kualitas tenaga pengajar, kualitas lulusan, pengelolaan program studi, perencanaan keuangan, perencanaan peningkatan sarana pendukung akademik seperti perpustakaan, laboratorium, dan berbagai sarana prasarana akademik lainnya”.⁸

Selanjutnya, dalam proses perencanaan personalia dosen, secara singkat dapat dibuat alur sebagaimana berikut;

- a. Bagian personalia menyusun kebutuhan dosen tetap
- b. Rektor mengusulkan kebutuhan dosen tetap kepada Yayasan Unisma

⁸ Wawancara mendalam dengan kepala bagian personalia, Vera Hariyanti, S.E pada hari Senin, 2 Desember 2019 Pukul 09.30 – 10.30.

- c. Yayasan melakukan verifikasi dan validasi kebutuhan dosen tetap
- d. Yayasan menyetujui atau menolak usul kebutuhan dosen tetap kepada Rektor
- e. Apabila Yayasan menyetujui usul kebutuhan dosen tetap, Rektor melakukan seleksi dan mengusulkan pengangkatan dosen tetap kepada Yayasan Unisma.⁹

Senada dengan observasi partisipan yang dilakukan oleh penulis bahwa dalam perencanaan personalia dosen di UNISMA didasarkan pada analisis jabatan dan kebutuhan serta upaya pemenuhan kebutuhan yang dilakukan oleh pimpinan Universitas dan ditetapkan melalui peraturan Rektor yang terperinci. Disamping itu keperluan pendidikan/*training* bagi staf juga disesuaikan dengan perencanaan dan kebutuhan sumberdaya yang tercantum dalam analisis jabatan pada tiap-tiap lembaga, unit, maupun fakultas.¹⁰

Bapak wakil Rektor 2 menambahkan dalam wawancaranya bahwa;

Aspek perencanaan dalam sistem pengelolaan SDM dikembangkan dalam rangka mencapai visi institusi yaitu menjadi universitas unggul bertaraf internasional, berorientasi IPTEK dan budaya untuk kemaslahatan umat yang berakhlakul karimah berlandaskan *Ahlussunnah waljama'ah*. Pencapaian visi ini membutuhkan dukungan dari sumberdaya manusia berkualitas dan dalam jumlah yang memenuhi standar kualifikasi serta rasio yang memenuhi standar tertentu. Oleh karena itu perencanaan SDM, dilakukan dengan memperhatikan klasifikasi ketenagakerjaan di yayasan, yang meliputi tenaga pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan.¹¹

⁹ Dokumen Yayasan Universitas Islam Malang, *Peraturan Kepegawaian Universitas Islam Malang Nomor: 004/PER.02?Y/III/2019 Tanggal 21 Maret 2019, pasal 2.*

¹⁰ Hasil Observasi langsung dengan Kabiro BAUPK pada hari senin tanggal 11 November 2019 pukul 09.30.

¹¹ Hasil Wawancara dengan Bapak WR 2, H. Noor Shoodiq Askandar, S.E, M.M. pada hari Senin tanggal 11 November pukul 13.00- 14.30.

Sehingga dalam perencanaan personalia dosen di Unisma mengacu kepada Kualifikasi dan jumlah SDM yang diperlukan disesuaikan dengan hasil analisis jabatan yang dilakukan dengan memperhatikan beban kerja, jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, perkiraan kapasitas staf, prinsip pelaksanaan pekerjaan dan ketersediaan peralatan pendukung pekerjaan. Dalam perencanaan kebutuhan khususnya tenaga pendidik (dosen), dilakukan dengan melibatkan satuan akademik terendah, yaitu jurusan/program studi. Setiap program studi mengajukan kebutuhan tenaga dosen ke tingkat fakultas untuk dibahas sebelum diusulkan ke tingkat universitas. Indikator yang dijadikan acuan untuk merencanakan kebutuhan personalia di Unisma, antara lain jumlah mahasiswa yang diterima setiap tahun, jumlah lulusan, rencana penambahan program studi baru pada semua jenjang pendidikan, serta jumlah dosen dan tenaga kependidikan yang akan memasuki usia pensiun.

Lebih lanjut, Implementasi manajemen personalia di Unisma merujuk pada aturan kepegawaian yang berlaku secara nasional. Namun, sebagai sebuah institusi pendidikan tinggi swasta tetap kreatif mengembangkan diri dalam lingkungan internal organisasi dan keagamaan yang berlandaskan *ahlussunnah wal jama'ah*.

3. Pengembangan Personalia Dosen di Universitas Islam Malang (Unisma)

Tenaga pendidik atau dosen yang telah dinyatakan diterima oleh yayasan Universitas Islam Malang sebagai dosen tetap selanjutnya dibina dengan mengikuti beberapa program pengembangan personalia. Pada tahun pertama dosen tetap setidaknya harus mengikuti 4 diklat kepegawaian yang

diselenggarakan oleh yayasan Unisma. Empat diklat tersebut adalah; diklat Ke-Aswajaan dan Ke-NUan, diklat Metode pembelajaran, diklat penelitian dan yang terakhir adalah diklat kepemimpinan.¹²

Diklat Ke-aswajaan dan Ke-Nuan dilaksanakan selama 2 minggu berturut-turut. Diklat ini berisi tentang penanaman ideologi ahlissunnah wal jama'ah. Materi disajikan oleh dosen senior internal unisma dan beberapa mendatangkan dari luar unisma. Dengan diklat ini diharapkan calon dosen atau personalia unisma memiliki karakter aswaja an-nahdliyah, baik dalam *manhaj*, *harakah* maupun *fikrah*.

Drs. H. Murtadlo Amin, M.HI selaku tutor Aswaja menjelaskan bahwa;

Sebagai kampus yang berbasis NU, maka semua dosen dan karyawan di Unisma harus mengikuti aqidah *ahlussunnah wal jama'ah*. Oleh karena itu, diklat ke-NU-an wajib di ikuti oleh dosen baru unisma. Dengan diklat ini diharapkan dosen memahami dan mengamalkan amaliyah an-nahdliyah baik dalam berperilaku, berfikir maupun dalam hal bergerak.¹³

Pengembangan dosen yang selanjutnya adalah Diklat metode pembelajaran. Diklat ini diberikan untuk menguatkan pemahaman dan kemampuan dosen dalam proses pembelajaran. Utamanya adalah dosen-dosen yang berasal dari jurusan non-kependidikan. Diklat ini diselenggarakan selama satu minggu penuh dengan mendatangkan narasumber dari kampus- kampus lain. Calon dosen dibekali dengan berbagai metode pembelajaran yang *up to date*. Sehingga didalam proses pembelajarannya diharapkan mampu memenuhi standart yang dikehendaki lembaga maupun mahasiswa.

¹² Hasil Observasi di Yayasan Unisma dan LPIK Unisma pada hari Selasa 12 November 2019 pukul 08.00.

¹³ Hasil wawancara dengan Direktur PKAY Unisma, Drs. H. Mustadlo Amin, M.HI pada hari Rabu 13 November 2019 pukul 10.00.

Bapak Wakil Rektor 1, Prof. Dr. H. Junnaidi Mistar, M.Pd, Ph.D

menjelaskan dalam wawancaranya bahwa;

UNISMA secara konsisten berupaya mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi dan kompetensi SDM sebagai investasi yang bersifat strategik. Upaya ini sekaligus bertujuan meningkatkan profesionalisme SDM dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab yang dicmban. Sebagai *stakeholders* utama penggerak universitas, sejak awal sudah harus memenuhi kualifikasi pendidikan minimal strata-2 bagi dosen. Untuk berfungsi secara optimal, seorang dosen harus menjalankan Tridharma (pendidikan, penelitian dan pengabdian) serta juga harus memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan, karena semua pos utama di tingkat universitas, fakultas, jurusan/prodi, dan lembaga harus diisi oleh tenaga dosen yang telah memenuhi kualifikasi pendidikan dan jabatan akademik tertentu.¹⁴

Sedangkan cara yang ditempuh dalam pengembangan karir dosen untuk memenuhi jabatan yang akan diisi, dilakukan melalui berbagai cara seperti studi lanjut (S-2, dan S3), *non degree training*, *workshop*, seminar dalam dan luar negeri. Data terakhir menunjukkan bahwa jenjang pendidikan dosen Universitas Islam Malang untuk S-3 sebanyak 74 orang, S-2 sebanyak 215 orang, serta terdapat 13 orang berstatus Guru Besar. Angka ini cenderung akan terus meningkat, mengingat banyaknya dosen yang sedang dalam proses penyelesaian pendidikan. Di samping itu, untuk memberikan kompetensi khusus dalam tugas fungsional dosen maka diwajibkan juga mengikuti program PEKERTI dan AA.¹⁵

Diklat selanjutnya adalah diklat penelitian. Diklat ini diberikan oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM). Calon dosen dibekali dengan berbagai ketrampilan penelitian. Sehingga pada proses selanjutnya mampu untuk berkompetisi mendapatkan dan-dana hibah penelitian. Lebih lanjut, calon dosen juga diberikan diklat kepemimpinan yang diberikan langsung oleh yayasan. Diklat ini berfungsi sebagai penggerak bagi calon dosen.

¹⁴ Hasil wawancara dengan WR 1, Prof. H. Junnaidi Mistar, M.Pd, Ph.D hari kamis tanggal 13 November 2019 pukul 13.00-14.00.

¹⁵ Hasil Observasi pada BAAK Unisma pada hari kamis tanggal 13 November pukul 08.00.

Dosen baru diharapkan memiliki karakter kepemimpinan sehingga bisa menjadi motivator dilingkungan kerjanya maupun di lingkungan masyarakat sekitarnya.

Berdasarkan keputusan pengurus yayasan Universitas Islam Malang nomor: 038/PP.02/Y.01/IX/2019 tentang peraturan kepegawaian yayasan Universitas Islam Malang pasal 24 bahwa pengembangan pegawai mengikuti atauran berikut;¹⁶

- (1) Untuk meningkatkan kualitas pegawai agar dapat menjalankan tugas dan fungsi dengan sebaik-baiknya, Yayasan melaksanakan program pengembangan pegawai yang disesuaikan dengan tingkat kebutuhan Yayasan dan ruang lingkup pekerjaan pegawai.
- (2) Jenis pengembangan yang diberikan kepada pegawai dapat berupa:
 - a. Pelatihan dan/atau sertifikasi pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan profesional;
 - b. Program pendidikan lanjut (tugas belajar dan ijin belajar) dengan syarat dan ketentuan yang diatur oleh Yayasan.
- (3) Persyaratan mengikuti pelatihan dan/atau sertifikasi sebagaimana dimaksud ayat (2) huruf a adalah:
 - a. Pegawai tetap; dan
 - b. Mempunyai penilaian kinerja baik
- (4) Persyaratan mengikuti program pendidikan lanjut (tugas belajar dan ijin belajar) sebagaimana dimaksud ayat (2) huruf b adalah:
 - a. Dosen tetap Yayasan dan ASN

¹⁶ Dokumen Keputusan Pengurus Yayasan Universitas Islam Malang Nomor: 038/PP.02/Y.01/IX/2019 tentang Peraturan Kepegawaian Yayasan Universitas Islam Malang pasal 24.

- b. Lolos seleksi sebagai penerima program pendidikan lanjut;
- c. Mempunyai penilaian kinerja baik;
- d. Bersedia menempuh pendidikan pada jalur disiplin ilmu yang dibutuhkan oleh Yayasan;
- e. Menandatangani surat perjanjian tugas belajar atau ijin belajar; dan
- f. Mendapat persetujuan rektor.¹⁷

Dengan demikian program pengembangan dosen di Unisma dilaksanakan secara berkelanjutan. Kesempatan mengikuti program pendidikan dan pelatihan diberikan kepada semua pegawai khususnya dosen dengan mempertimbangkan kesesuaian pendidikan yang bersangkutan dan kebutuhan masing-masing unit. Pengembangan SDM terus dilakukan UNISMA dengan mengadakan sejumlah *training* atau pelatihan dan mengirim peserta ke institusi/lembaga penyelenggara training atau pelatihan.

4. Evaluasi Personalia Dosen di Universitas Islam Malang (UNISMA)

Evaluasi personalia dosen dilingkungan Unisma diatur dalam peraturan yayasan yang disesuaikan dengan peraturan beban kerja dosen (BKD). Evaluasi tersebut dapat dianalisis dengan mengetahui kewajiban dosen terlebih dahulu.

Kewajiban dosen sebagaimana diatur dalam tugas dan kewajiban dosen Bab 2 pasal 8 adalah sebagai berikut;

1. Tugas utama Dosen adalah melaksanakan tridharma perguruan tinggi (Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian pada masyarakat) dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) sks dan paling banyak

¹⁷ Dokumen keputusan pengurus yayasan Universitas Islam Malang nomor: 038/PP.02/Y.01/IX/2019 tentang peraturan kepegawaian yayasan Universitas Islam Malang.

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 atau Unisma;
- b. Tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan/Unisma atau melalui lembaga lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- c. Tugas penunjang tridharma perguruan tinggi dapat diperhitungkan sks nya sesuai dengan peraturan perundang undangan.
- d. Tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dan tugas penunjang paling sedikit sepadan dengan 3 (tiga) sks.
- e. Tugas melaksanakan Kewajiban Khusus bagi Profesor sekurang-kurangnya sepadan dengan 3 (tiga) sks setiap tahun.

Adapun tugas pokok personalia dosen diatur dalam pasal 9 yang terbagi kedalam beberapa bidang sebaaimana berikut:¹⁸

a. Bidang Pendidikan

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

¹⁸ Dokumen Keputusan Pengurus Yayasan Universitas Islam Malang nomor: 038/PP.02/Y.01/IX/2019 tentang peraturan kepegawainan yayasan Universitas Islam Malang.

1. Melaksanakan perkuliahan atau tutorial dan menguji serta menyclenggarakan kegiatan pendidikan di Laboratorium, praktik keguruan, praktik bengkel atau studio atau kebun percobaan atau teknologi pengajaran.
2. Membimbing seminar mahasiswa
3. Membimbing kuliah kerja nyata (KKN), praktik kerja nyata (PKN), Paktek kerja lapang (PKL)
4. Membimbing tugas akhir mahasiswa
5. Menguji pada ujian akhir
6. Membina kegiatan mahasiswa dibidang akademik dan kemahasiswaan.
7. Mengembangkan program kuliah
8. Mengembangkan bahan pengajaran
9. Menyampaikan orasi ilmiah
10. Membimbing dosen yang mempunyai jabatan akademik lebih rendah
11. Melaksanakan kegiatan detasering dan pencangkokan dosen.

b. Bidang Penelitian

Tugas melakukan penelitian merupakan tugas dibidang penelitian dan pengembangan karya ilmiah, dapat berupa:

1. Menghasilkan karya penelitian
2. Menterjemahkan/menyadur buku ilmiah
3. Mengedit/menyunting karya ilmiah
4. Membuat rancangan dan karya teknologi
5. Membuat rancangan karya seni

c. Bidang Pengabdian kepada masyarakat

Tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dapat berupa;

1. Menduduki jabatan pimpinan pada lembaga pemerintahan/pejabat negara yang harus dibebaskan dari jabatan organisasinya
2. Melaksanakan pengembangan hasil pendidikan, dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat
3. Memberi latihan/penyuluhan/penataran kepada masyarakat
4. Memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintah dan pembangunan.
5. Membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat

d. Bidang Penunjang Tridharma Perguruan Tinggi

Tugas penunjang tridharma perguruan tinggi dapat berupa:

1. Menjadi anggota dalam suatu panitia/badan pada perguruan tinggi
2. Menjadi anggota panitia/badan pada lembaga pemerintah
3. Menjadi anggota organisasi profesi
4. Mewakili perguruan tinggi/lembaga pemerintah duduk dalam panitia antar lembaga
5. Menjadi anggota delegasi nasional ke pertemuan internasional
6. Berperan serta aktif dalam pertemuan ilmiah
7. Mendapat tanda jasa/penghargaan
8. Menulis buku pelajaran SLTA ke bawah
9. Mempunyai prestasi di bidang olahraga/kesenian/social

Bagi Guru Besar atau Profesor memiliki kewajiban atau tugas sebagaimana diatur dalam pasal 49 ayat 2 undang- Undang Republik Indonesia Nomor 14

Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen adalah; menulis buku, menghasilkan karya ilmiah dan menyebarluaskan gagasan.¹⁹

Dari berbagai macam tugas dan kewajiban personalia dosen diatas, Yayasan Universitas Islam Malang dalam melakukan evaluasi menerapkan pola yang telah diatur dalam peraturan yayasan. Peraturan tersebut disesuaikan dengan beban kerja dosen yang diatur dalam pasal 11 terkait perhitungan beban kerja dosen. Penghitungan beban kerja dosen didasarkan antara lain pada:

- a. Kegiatan pokok dosen mencakup: Perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian proses pembelajaran, Pelaksanaan evaluasi hasil pembelajaran, pembimbingan dan pelatihan, Penelitian dan Pengabdian kepada masyarakat
- b. Kegiatan dalam bentuk pelaksanaan tugas tambahan yang berupa Kegiatan penunjang.

Beban kerja dosen sebagaimana dinyatakan pada pasal 11 ayat (1) paling sedikit 40 jam per minggu. Selanjutnya, Beban kerja pada kegiatan pokok dosen sebagaimana dinyatakan pada ayat (1) Huruf a paling sedikit setara dengan mengelola 12 sks beban belajar mahasiswa, bagi dosen yang tidak mendapatkan tugas tambahan antara lain berupa menjabat struktural. Beban kerja pada kegiatan pokok dosen sebagaimana dinyatakan pada ayat (1) huruf a disesuaikan dengan besarnya beban tugas tambahan, bagi dosen yang mendapatkan tugas tambahan antara lain berupa menjabat structural. Beban kerja dosen dalam membimbing penelitian terstruktur dalam rangka penyusunan skripsi/tugas akhir, tesis' disertasi, atau karya desain/seni/bentuk lain yang setara paling banyak 10

¹⁹ Undang- Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 49,

mahasiswa. Beban kerja dosen mengacu pada nisbah dosen dan mahasiswa yang diatur dalam pedoman rinci yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal.²⁰

Dalam Wawancaranya Wakil Rektor 2, H. Noor Shodiq Askandar, S.E, M.M selaku yang membidangi bagian personalia dosen menyebutkan bahwa;

Sistem monitoring dan evaluasi kinerja dosen Universitas Islam Malang didasarkan pada SK Rektor nomor: 111/L.16/U.VIII/2011 yaitu pedoman pelaksanaan pengajaran yang mengacu pada sistem penyelenggaraan pendidikan. Monitoring dan evaluasi beban kinerja dosen dilakukan oleh Biro Administrasi Akademik. Selain dilakukan evaluasi beban kerja, juga evaluasi berdasarkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang dilaksanakan setahun sekali.²¹

Adapun dalam rangka memudahkan rekam jejak dosen digunakan sistem kendali informasi yang dikelola oleh pusat komunikasi Unisma. Sistem informasi yang terdiri dari sejumlah database yang terintegrasi berfungsi sebagai sarana untuk membantu proses administrasi kepegawaian, penilaian kinerja, serta membantu proses pengambilan keputusan manajemen. Sistem ini bernama Sistem Informasi Manajemen Kehadiran Perkuliahan Dosen (SIM-KPD) yang berupa aplikasi manajemen kehadiran dosen pada kegiatan perkuliahan dengan menggunakan alat *fingerprint* dan diolah oleh aplikasi berbasis *web* sehingga dosen, mahasiswa, dan pihak berkepentingan dapat melihat dan menganalisa aktivitas kegiatan perkuliahan. Sistem informasi ini berfungsi untuk memonitor informasi kegiatan proses perkuliahan, manajemen jadwal perkuliahan, rekaman jurnal perkuliahan, presensi dosen dan kebutuhan kinerja dosen. Aplikasi sistem ini memuat antara lain: informasi kehadiran dosen, informasi profil dosen (pendidikan, diklat, prestasi dll), informasi jadwal perkuliahan, informasi jurnal

²⁰ Dokumen keputusan pengurus yayasan Universitas Islam Malang nomor: 038/PP.02/Y.01/IX/2019 tentang peraturan kepegawaian yayasan Universitas Islam Malang Pasal 11 ayat 1.

²¹ Hasil Wawancara dengan WR 2, H. Noor Shodiq Askandar, S.E, MM. pada hari 6 Juli 2019 pukul 10.00.

perkuliahan, rekap aktivitas dosen, laporan pencapaian total jam efektif, dan laporan presensi dosen.²²

Lebih lanjut terkait dengan penilaian prestasi kerja personalia dosen diatur dalam pasal 12 sebagai berikut;²³

1. Penilaian prestasi kerja dosen di Universitas Islam Malang dilaksanakan berdasarkan pada ketentuan
 - a. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 11 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
 - b. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi no.17 tahun 2013 tentang jabatan fungsional dan angka kreditnya.
 - c. Statuta Universitas Islam Malang No.001/PER.02/Y.1/2011.
 - d. Peraturan Kepegawaian berdasarkan Peraturan Yayasan Universitas Islam Malang Nomor 01/PER.I/Y.V/2010
2. Penilaian kinerja dosen Unisma terdiri atas :
 - a. Kinerja unsur kepegawaian/DP3
 - b. Kinerja unsur pelaksana akademik
 - c. Evaluasi program Perkuliahan
 - d. Penilaian Beban Kerja Dosen/BKD
 - e. Penilaian Sasaran Kerja Pegawai/ SKP

²² Hasil Observasi Partisipan pada Biro Administrasi, Umum, Keuangan dan Personalia (BAUKP) pada hari selasa tanggal 7 Juli 2019 pukul 11.00.

²³ Dokumen Yayasan Universitas Islam Malang 038/PP.02/Y.01/TX/2019 tentang peraturan kepegawaian yayasan Universitas Islam Malang.

3. Rekam jejak dosen

Dalam unsur akademik evaluasinya diatur dalam pasal 13 dengan mengikuti pola sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja Dosen unsur Pelaksana Akademik didasarkan tugas yang terdiri dari:
 - a. Pendidikan
 - b. Pelaksanaan Pendidikan
 - c. Pelaksanaan Penelitian
 - d. Pelaksanaan Pengabdian kepada Masyarakat
 - e. Penunjang tridharma
2. Penilaian dosen tentang jabatan akademik disesuaikan dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku
3. Penilaian dilakukan oleh Tim Penilai Angka Kredit Dosen yang telah dibentuk sesuai dengan Surat Keputusan Rektor Unisma
4. Penilaian jabatan akademik dipantau oleh Senat Fakultas dan Pimpinan Fakultas.

Terkait dengan jabatannya sebagai pegawai, personalia dosen dievaluasi dengan mengikuti pola sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja Dosen dan karyawan unsur Kepegawaian/DP3 yang terdiri dari;
 - a. Kesetiaan
 - b. Prestasi Kerja
 - c. Tanggung Jawab
 - d. Ketaatan

- c. Kejujuran
 - f. Kerjasama
 - g. Prakarsa
 - h. Kepemimpinan
2. Penilaian prestasi kerja unsur kepegawaian dilaksanakan oleh Pejabat Penilai sekali dalam 1 (satu) tahun
 3. Pejabat wajib melakukan penilaian prestasi kerja terhadap setiap dosen di unit Kerjanya pada setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan dan paling lambat akhir Januari tahun berikutnya
 4. Pejabat Penilai adalah pejabat atasan langsung dari dosen yang bersangkutan
 5. Pejabat Pembina dosen sebagai pejabat penilai dan/atau atasan Pejabat Penilai yang tertinggi di lingkungan unit kerja masing-masing.
 6. Nilai unsur kepegawaian dinyatakan dengan angka dan sebutan, sebagai berikut:
 - a. 91 - keatas : Sangat baik
 - b. 76 - 90 : Baik
 - c. 61 - 75 : Cukup
 - d. 51 - 60 : Kurang
 - e. 50 - kebawah : Sangat kurang

Penilaian kinerja dosen unsur pelaksanaan perkuliahan terdiri dari :

1. Pemantauan pelaksanaan perkuliahan
 - a. Penyelenggaraan Perkuliahan
 - b. Materi Perkuliahan

- c. Pembina Perkuliahan
- d. Penugasan dan Penilaian Perkuliahan

2. Jurnal Perkuliahan

Evaluasi program perkuliahan dilakukan oleh Pusat Penjaminan Mutu (PJM), Unit Penjaminan Mutu (LPM) dan Gugus Penjaminan Mutu (GPM) yang dapat dilakukan melalui:²⁴

1. Pemantauan pelaksanaan perkuliahan
 - a. Pelaksanaan penilaian kegiatan perkuliahan dilakukan oleh mahasiswa atau peserta matakuliah yang bersangkutan terhadap dosen pengampu matakuliah dengan isian angket pada setiap akhir semester.
 - b. Evaluasi dilakukan pada setiap akhir semester.
 - c. Nilai evaluasi program perkuliahan dinyatakan dengan angka dan sebutan, sebagai berikut:
 - 1: Sangat tidak baik/sangat rendah/jarang
 - 2: Kurang baik/rendah/jarang
 - 3: Biasa/cukup/kadang-kadang
 - 4: Baik/tinggi/sering
 - 5: Sangat baik/sangat tinggi/selalu
2. Jurnal Perkuliahan
 - a. Jurnal perkuliahan digunakan untuk mengevaluasi kesesuaian RPS dengan pelaksanaan perkuliahan.
 - b. Jurnal perkuliahan digunakan untuk memonitor kehadiran dosen dalam mengajar

²⁴ Hasil Observasi di Fakultas Agama Islam pada hari Kamis, tanggal 21 November 2019 pukul 09.00 WIB

c. Jurnal perkuliahan dievaluasi setiap bulan oleh Ketua Jurusan.

Lebih lanjut, personalia dosen juga dievaluasi beban kerjanya.

Evaluasi Beban kerja dosen diatur dalam pasal 16 sebagai berikut:²⁵

1. Penilaian beban kerja dosen dilakukan untuk menjamin pelaksanaan tugas dosen berjalan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dalam peraturan perundang undangan, maka perlu dievaluasi setiap periode waktu yang ditentukan agar dapat menjadikan dosen profesional sesuai dengan kompetensinya.
2. Evaluasi beban kerja dosen dilakukan tiap semester oleh Ketua Jurusan bersama dengan lembaga penjaminan mutu dan pimpinan Fakultas.
3. Beban kerja dosen dinilai oleh asesor yang sesuai dengan kompetensi dosen yang bersangkutan

Selain beban kerja dosen (BKD), dosen juga dituntut menyusun Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) setiap tahunnya. SKP disusun dengan mengikuti ketentuan sebagai berikut;

- a. Setiap pegawai UNISMA wajib menyusun SKP berdasarkan Rencana Kerja Tahunan (RKT). Dalam menyusun SKP harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut : Jelas, dapat diukur, Relevan, dapat dicapai dan memiliki target waktu.
- b. SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai.
- c. SKP yang telah disusun harus disetujui dan ditetapkan oleh pejabat Penilai sebagai kontrak kerja. Dalam hal SKP yang disusun oleh pegawai

²⁵ Dokumen Yayasan Universitas Islam Malang 038/PP.02/Y.01/TX/2019 tentang peraturan kepegawaian yayasan Universitas Islam Malang.

tidak disetujui oleh pejabat Penilai maka keputusannya diserahkan kepada Atasan Pejabat Penilai yang bersifat final.

- d. SKP ditetapkan setiap tahun pada awal Januari
- e. Dalam hal terjadi perpindahan pegawai setelah bulan Januari yang bersangkutan tetap menyusun SKP pada awal Januari sesuai dengan surat perintah melaksanakan tugas atau surat perintah menduduki jabatan.
- f. Pegawai yang tidak menyusun SKP maka dijatuhkan hukuman disiplin.

Unsur-Unsur SKP terdiri dari;

a. Kegiatan Tugas Jabatan

Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus mengacu Penetapan kinerja, sebagai implementasi kebijakan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dan berorientasi pada hasil secara nyata dan terukur. Dalam melaksanakan kegiatan tugas jabatan pada prinsipnya pekerjaan dibagi habis dari tingkatan yang tertinggi sampai dengan tingkat jabatan yang terendah secara hierarki, yang dijabarkan menjadi : 1) Jabatan struktural dan jabatan fungsional.

b. Angka kredit

Satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh seorang pejabat fungsional dalam rangka pembinaan karier yang bersangkutan ditetapkan dengan jumlah angka kredit yang akan dicapai. Oleh karena pejabat

fungsional tertentu harus menetapkan target angka kredit yang akan dicapai dalam 1(satu) tahun.

c. Target

1) Setiap pelaksanaan kegiatan tugas jabatan harus ditetapkan target yang akan diwujudkan secara jelas, sebagai ukuran prestasi kerja terdiri atas:

a) Kualitas (Target Output).

Target Output (TO) dapat berupa dokumen, konsep, naskah, surat keputusan, paket, laporan, dan lain-lain.

b) Kualitas (Target Kualitas)

Target Kualitas (TK) harus memprediksi pada mutu hasil kerja yang terbaik, target kualitas diberikan nilai paling tinggi 100 (seratus)

c) Waktu (Target Waktu)

Target Waktu (TW) harus memperhitungkan berapa yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, misalnya bulanan, triwulan, semester, dan tahunan.

d) Biaya (Target Biaya)

Target Biaya (TB) harus memperhitungkan berapa biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam

1 (satu) tahun, misalnya jutaan, ratusan juta, miliaran, dan lain-lain

- 2) Penyusunan target SKP paling sedikit meliputi aspek kuantitas, kualitas, dan waktu sesuai dengan karakteristik, sifat, dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja. Apabila kegiatan tugas jabatan tersebut dibiayai atau dianggarkan, maka dapat disertai aspek biaya dalam penyusunan SKP.

Dalam penyusunan SKP mengikuti pola sebagai berikut;

- a. Penyusunan SKP ini dibuat dari tingkat jabatan yang tertinggi sampai dengan tingkat yang terendah dan harus dijabarkan sesuai dengan tugas dan fungsi, wewenang, tanggung jawab dan uraian tugasnya yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur organisasi dan tata kerja.
- b. Uraian tugas dan fungsi masing-masing jabatan selanjutnya disusun kedalam format SKP.
- c. Penyusunan SKP bagi pegawai yang menjalani cuti bersalin atau cuti besar harus mempertimbangkan jumlah kegiatan dan target waktu.
- d. Penyusunan SKP bagi pegawai yang menjalani cuti sakit harus disesuaikan dengan sisa waktu dalam tahun berjalan.
- e. Penyusunan SKP bagi pegawai yang ditunjuk sebagai Pelaksana Tugas (Plt.), maka tugas-tugas Plt. dihitung sebagai tugas tambahan.
- f. Penyusunan SKP yang kegiatannya dilakukan dengan Tim kerja, maka berlaku ketentuan sebagai berikut : 1) jika kegiatan itu merupakan tugas jabatan maka dimasukkan ke dalam SKP yang bersangkutan 2) jika

kegiatannya bukan merupakan tugas jabatannya, maka kinerja yang bersangkutan di nilai sebagai tugas tambahan.

- g. Penyusunan SKP bagi dosen DPK, maka penilaiannya dilakukan Oleh Kopertis Wilayah VII.

Selanjutnya dilakukan penandatanganan SKP. SKP yang telah diisi dan disepakati bersama antara pegawai dan atasan langsung harus ditandatangani oleh kedua belah pihak sebagai kontrak kerja. Dalam hal SKP yang telah disusun oleh pegawai dan tidak disetujui oleh Pejabat Penilai, maka keputusannya diserahkan kepada Atasan Pejabat Penilai dan bersifat final.

Wakil Rektor 2 Bidang akademik, Prof. Junnaidi Mistar, Ph.D menjelaskan dalam wawancaranya bahwa:

Dalam penilaian atau evaluasi kinerja dosen di setiap fakultas, baik fakultas yang berada dibawah kemenag atau kemendikbuk, wajib melaporkan kinerjanya setiap tahunnya. Pelaporan tersebut sebagai bahan evaluasi di kementerian. Bentuk evaluasi tersebut adalah membuat laporan sasaran kinerja pegawai atau SKP. SKP harus memuat tiga unsur ditambah dengan unsur penunjang. Yaitu unsur pembelajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat.²⁶

Selanjutnya, penilaian SKP didasarkan kepada:

1. Nilai capaian SKP dinyatakan dengan angka dan sebutan

sebagai berikut:

- a. 91 - ke atas : Sangat baik
- b. 76 - 90 : Baik
- c. 61 - 75 : Cukup

²⁶ Hasil Wawancara dengan WR 2 Bidang Akademik pada hari kamis tanggal 22 November 2019 pukul 13.00.

d. 51 - 60 : Kurang

e. 50 - ke bawah : Buruk

2. Penilaian Kegiatan Tugas Jabatan

Penilaian SKP dilakukan dengan menghitung tingkat capaian SKP yang telah ditetapkan untuk setiap pelaksanaan kegiatan tugas jabatan, yang diukur dengan 4 (empat) aspek yaitu aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya sebagai berikut:

a. Aspek kuantitas penghitungannya menggunakan rumus :

Penilaian capaian SKP

$$\text{(Aspek Kuantitas)} = \frac{\text{Realisasi Output (RO)}}{\text{Target Output (TO)}} \times 100$$

b. Aspek kualitas : penghitungannya menggunakan rumus :

Penilaian capaian SKP

$$\text{(Aspek Kualitas)} = \frac{\text{Realisasi Kualitas (RK)}}{\text{Target Kualitas (TK)}} \times 100$$

Untuk menilai apakah *output* berkualitas atau tidak dengan menggunakan pedoman tabel penilaian sebagai berikut :

Tabel. 4
Penilaian Output Kualitas

Kriteria	Keterangan
----------	------------

91 - 100	Hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi, dan pelayanan di atas standar yang ditentukan dan lain-lain.
76 - 90	Hasil kerja mempunyai 1 (satu) atau 2 (dua) kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan sesuai standar yang ditentukan dan lain-lain.
61 - 75	Hasil kerja mempunyai 3 (tiga) atau 4 (empat) kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan cukup memenuhi standar yang ditentukan
51 - 60	Hasil kerja mempunyai 5 (lima) kesalahan kecil, dan ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-
50 - ke bawah	Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 (lima) kesalahan kecil, dan ada kesalahan besar, pelayanan kurang memuaskan, revisi, pelayanan di bawah standar yang ditentukan dan lain-lain.

- c. Untuk menghitung prosentase tingkat efisiensi waktu dari target waktu sebagaimana dimaksud diatas, penghitungannya menggunakan rumus :

$$\text{Effisiensi waktu} = 100\% - \left[\frac{\text{Realisasi Waktu (RW)}}{\text{Target Waktu}} \times 100\% \right]$$

- d. Aspek biaya

Dalam hal kegiatan yang tidak dilakukan maka realisasi biaya 0 (nol), Untuk menghitung prosentase tingkat efisiensi biaya dari target waktu sebagaimana dimaksud diatas penghitungannya menggunakan rumus :

$$\text{Effisiensi biaya} = 100\% - \left[\frac{\text{Realisasi Biaya (RB)}}{\text{Target Biaya (TB)}} \times 100\% \right]$$

Batas toleransi efisiensi biaya paling tinggi 24% dengan 76 (baik) sampai dengan nilai 100 (sangat baik). Apabila efisiensi lebih dari 24%, maka nilainya menjadi 75 ke bawah (cukup sampai dengan buruk).

Penilaian SKP untuk jabatan fungsional dosen sebagaimana Format SKP yang telah disusun oleh pejabat pada jabatan pelaksana akademik dilakukan penilaian oleh pejabat penilai pada akhir bulan Desember tahun yang bersangkutan. Sedangkan Penilaian SKP untuk tugas tambahan diberikan oleh atasan langsungnya dan dibuktikan dengan surat keterangan, maka pada akhir tahun yang bersangkutan dapat diberikan nilai tugas tambahan paling rendah 1 (satu) dan paling tinggi 3 (tiga) dengan menggunakan pedoman dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5
Tugas Tambahan

No.	Tugas Tambahan	Nilai
1.	Tugas tambahan yang dilakukan dalam 1 (satu) tahun sebanyak 1 (satu) sampai 3 (tiga) kegiatan	1
2.	Tugas tambahan yang dilakukan dalam 1(satu) tahun sebanyak 4 (empat) sampai 6 (enam) kegiatan	2
3.	Tugas tambahan yang dilakukan dalam 1 (satu) tahun sebanyak 7 (tujuh) kegiatan atau lebih	3

Apabila seorang pegawai pada tahun berjalan menemukan sesuatu yang baru dan berkaitan dengan tugas pokoknya serta dibuktikan dengan surat keterangan sebagai berikut : (1) Unit kerja oleh atasan langsung dan diketahui oleh Warek II, (2) Kabiro/UPT/Lembaga oleh Warek II dan diketahui Rektor. Sehingga pada akhir tahun yang bersangkutan dapat diberikan nilai kreatifitas paling rendah 1 (satu) dan paling tinggi 6 (enam) dengan menggunakan pedoman sebagai berikut :

Tabel 6
Pedoman Penilaian Tambahan

No.	Kreatifitas	Nilai
1.	Apabila hasil yang ditemukan merupakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi unit kerjanya dan dibuktikan dengan surat keterangan yang ditandatangani oleh kepala unit kerja	1
2.	Apabila hasil yang ditemukan merupakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi organisasinya serta dibuktikan dengan surat keterangan yang ditandatangani oleh Warek 2	3
3.	Apabila hasil yang ditemukan merupakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi masyarakat serta dibuktikan dengan surat keterangan yang ditandatangani oleh Rektor	6

3. Penilaian dan Penandatanganan Capaian SKP

- a. Penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target.
- b. Dalam hal realisasi kerja melebihi target, maka penilaian capaian SKP dapat lebih dari 100 (scratus)
- c. Penandatanganan hasil penilaian capaian SKP dilakukan oleh pejabat penilai pada formulir Penialiaian SKP.²⁷

Kepala Biro Administrasi, Umum dan Personalia, Anik Malikah, S.E, M.M mengatakan,

“Nilai perilaku kerja dosen dinyatakan dengan angka dan sebutan sebagai berikut: Sangat baik, baik, kurang, dan buruk. Lalu, Penilaian perilaku kerja meliputi aspek: Orientasi pelayanan, Integritas, Komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan. Cara menilai perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai

²⁷ Hasil Observasi pada Fakultas Agama Islam pada hari Jum’at tanggal 23 November 2019 pukul 09.00 WIB.

terhadap dosen yang dinilai, penilaian perilaku kerja dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat Penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing. Selanjutnya, Nilai perilaku kerja dapat diberikan paling tinggi 100 (scratus).”²⁸

Adapun penilaian prestasi kerja dinyatakan dengan angka sebutan sebagai berikut:

- a. 91 - ke atas : Sangat baik
- b. 76 - 90 : Baik
- c. 61 - 75 : Cukup
- d. 51 - 60 : Kurang
- e. 50 - ke bawah : Buruk

Prosedurnya mengikuti alur sebagaimana berikut;

1. Penilaian prestasi kerja dosen dilaksanakan oleh Pejabat Penilai sekali dalam 1 (satu) tahun.
2. Penilaian prestasi kerja dilakukan pada setiap akhir Desember pada tahun yang bersangkutan dan paling lambat akhir Januari tahun berikutnya.
3. Penilaian prestasi kerja dosen dilakukan dengan cara menggabungkan antara unsur SKP dan unsur perilaku kerja.
4. Rekomendasi; berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja maka pejabat penilai dapat memberikan rekomendasi kepada pejabat yang secara fungsional bertanggung jawab di bidang kepegawaian sebagai bahan pembinaan karier terhadap dosen yang dinilai, misalnya :

²⁸ Wawancara mendalam dengan Kabiro BAUKP UNISMA, Anik Malikhah, S.E, M.M. Senin, 13 Januari 2020.

- a. Untuk peningkatan kemampuan dengan mengikut sertakan diklat, Pelatihan, T O T dan sebagainya.
 - b. Untuk menambah wawasan pengetahuan dalam bidang pekerjaan perlu mengikutsertakan dalam seminar, workshop, lokakarya dan scbagainya.
 - c. Untuk kebutuhan pengembangan perlu peningkatan jenjang pendidikan dan peningkatan karier (promosi), dan sebagainya
5. Dalam hal pegawai yang dinilai tidak menandatangani hasil penilaian pretasi kerja, maka hasil penilaian prestasi kerja ditetapkan oleh Atasan Pejabat Penilai.
 7. Dalam hal Pejabat Penilai tidak menandatangani hasil penilaian prestasi kerja, maka hasil penilaian prestasi kerja ditetapkan oleh Atasan Pejabat Penilai.
 8. Pejabat Penilai wajib menyampaikan hasil penilian prestasi kerja kepada Atasan Pejabat Penilai paling lama 14 (empat belas) hari kalender sejak tanggal diterimanya penilaian prestasi kerja.
 9. Hasil penilaian prestasi kerja mulai berlaku sesudah ada pengesahan dari Atasan Pejabat Penilai.

Penyerahan formulir penilaian prestasi kerja pegawai diatur dalam pasal 23, sebagai berikut;²⁹

²⁹ Dokumen Yayasan Universitas Islam Malang 038/PP.02/Y.01/IX/2019 tentang peraturan kepegawaian yayasan Universitas Islam Malang

1. Formulir Penilaian prestasi kerja yang telah dibuat dan ditandatangani oleh Pejabat Penilai diberikan secara langsung kepada dosen yang dinilai oleh Pejabat Penilai.
2. Apabila dosen yang dinilai, menyetujui atas penilaian terhadap Dirinya sebagaimana tertuang dalam formulir penilaian prestasi kerja, maka yang bersangkutan membubuhkan tanda tangan pada tempat yang disediakan.
3. Formulir penilaian prestasi kerja yang telah dibubuhi tanda tangan oleh dosen yang dinilai, dikirimkan oleh Pejabat Penilai kepada atasan Pejabat Penilai dalam waktu yang sesingkat mungkin untuk mendapatkan pengesahan.

Evaluasi terakhir terhadap personalia dosen di Unisma adalah evaluasi rekam jejak. Evaluasi rekam jejak dilaksanakan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut;

1. Setiap pegawai di lingkungan Universitas Islam Malang harus mengisi data diri dan kegiatan guna keperluan rekam jejak.
2. *Update* data dilakukan setiap akhir tahun, dan dilakukan evaluasi kinerja oleh atasan langsungnya.

Dalam wawancaranya Ketua LPPM Dr. Nour Athirah, M.Si menyampaikan bahwa:

Evaluasi rekam jejak dilakukan untuk melihat seberapa banyak karya dosen setiap tahunnya. Karya tersebut bisa berbentuk jurnal, artikel atau buku. Monitoring rekam jejak dapat dilakukan secara langsung melalui akun SINTA masing-masing dosen. Selanjutnya LPPM memantau langsung di akun SINTA Universitas. Akan ada penghargaan bagi dosen yang karya-

karyanya diterbitkan di jurnal yang terindeks SINTA maupun Scopus dan juga bagi dosen yang memiliki karya yang di hak ciptakan.³⁰

Sehingga program evaluasi yang dilakukan oleh UNISMA dapat diukur dan diawasi secara langsung oleh lembaga yang memiliki kewenangan melakukan evaluasi terhadap personalia dosen.

5. Temuan Penelitian Kasus I di Universitas Islam Malang (UNISMA)

a. Perencanaan Personalia Dosen di Universitas Islam Malang (UNISMA)

- a) Fakultas mengajukan usulan jumlah dosen yang disesuaikan dengan rasio kebutuhan.
- b) Rektor mengajukan usulan jumlah dosen ke Yayasan untuk diverifikasi dengan disesuaikan rencana strategis pengembangan kampus.
- c) Yayasan menginformasikan kepada publik baik secara *offline* maupun *online*.
- d) Rekrutmen dan seleksi dilaksanakan dengan menggunakan prinsip akuntabilitas.
- e) Proses seleksi dengan memperhatikan 3 materi pokok seleksi yaitu; Ideologi, kompetensi akademik dan kompetensi paedagogik.

³⁰ Wawancara dengan Ketua LPPM, Dr. Nour Athirah, M.Si, pada hari jum'at tanggal 22 November 2019 pukul 14.30 WIB

b. Pengembangan Personalia Dosen di Universitas Islam Malang (UNISMA)

- a) Dosen pada tahun pertama masih dikategorikan sebagai calon pegawai tetap yayasan unisma.
- b) Pada tahun pertama harus mengikuti 4 pendidikan latihan yang diselenggarakan yayasan, yaitu: Diklat Keaswajaan dalam bentuk Ngaji Aswaja, Diklat pembelajaran berbasis riset, Diklat penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
- c) Pada semester pertama dosen berhak mengajukan NIDN / NIDK
- d) Dosen di bawah Fakultas Agama Islam (FAI) mengusulkan SKTP (Surat Keterangan Tenaga Pendidik) ke Kopertais Wilayah IV Surabaya. Sedangkan dosen di fakultas non-FAI bisa langsung mengajukan jabatan fungsional ke Kopertis wilayah VII Surabaya.
- e) Dosen mengembangkan diri melalui tridarma perguruan tinggi yaitu pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
- f) Pengembangan pembelajaran dilakukan melalui fakultas masing-masing yang termonitor melalui Sasaran kinerja pegawai dan Beban Kinerja Dosen dengan berbasis pada penilaian angka kredit atau PAK.
- g) Pengembangan penelitian dan pengabdian masyarakat dilakukan melalui program Hi- Ma (Hibah Institusi UNISMA) yang diselenggarakan oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) setiap tahunnya.

c. Evaluasi Personalia Dosen di Universitas Islam Malang (UNISMA)

- a) Evaluasi dosen melalui pengajuan Sasaran Kinerja Pegawai bagi dosen di Fakultas Agama Islam dan Jabatan fungsional bagi dosen di lingkungan fakultas non-FAI
- b) Evaluasi kinerja internal dilakukan melalui *finger print* setiap harinya dengan ketentuan lebih dari atau sama dengan 90% dari hari efektif pada setiap bulanya.
- c) Evaluasi dosen didasarkan pada tridarma perguruan tinggi yaitu pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
- d) Evaluasi pembelajaran diintegrasikan melalui rencana pembelajaran semester secara *on-line* yang dipantau oleh kepala bagian akademik.
- e) Evaluasi penelitian dilakukan melalui pelaporan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) berbasis pada penilaian angka kredit pada akhir tahun atau maksimal awal tahun di setiap tahunnya.
- f) Evaluasi pengabdian masyarakat dipantau melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada akhir tahun atau maksimal awal tahun di setiap tahunnya.
- g) Secara *on-line* evaluasi juga dilakukan melalui SISTER dan SINTA secara berkala.

B. Paparan Data dan Temuan Penelitian Kasus 2 Di Universitas Brawijaya (UB)

1. Profil Universitas Brawijaya (UB)

a. Sejarah Universitas Brawijaya

Universitas Brawijaya (UB) berkedudukan di Kota Malang, Jawa Timur, didirikan pada tanggal 5 Januari 1963 dengan Surat Keputusan Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan (PTIP) Nomor 1 Tahun 1963, dan kemudian dikukuhkan dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 196 Tahun 1963 tertanggal 23 September 1963.³¹

UB semula berstatus swasta, dengan cembrio sejak tahun 1957, yaitu berupa Fakultas Hukum dan Fakultas Ekonomi yang merupakan cabang Universitas Swasta Sawerigading, Makasar. Kedua fakultas itu perkembangannya nampak kurang menggembirakan, sehingga di kalangan mahasiswa timbul keresahan. Beberapa orang dan tokoh mahasiswa yang menyadari hal ini kemudian mengadakan pendekatan-pendekatan kepada para pemuka masyarakat. Akhirnya, pada suatu pertemuan yang mereka lakukan di Balai Kota Malang pada tanggal 10 Mei 1957, tercetus gagasan untuk mendirikan sebuah Universitas Kotapraja (*Gemeentelijke Universiteit*) yang diharapkan lebih dapat menjamin masa depan para mahasiswa.

Sebagai langkah pertama ke arah itu, dibentuklah Yayasan Perguruan Tinggi Malang pada tanggal 28 Mei 1957, yayasan ini kemudian membuka Perguruan Tinggi Hukum dan Pengetahuan Masyarakat (PTHPM) pada tanggal 1 Juli 1957. Mahasiswa dan dosen PTHPM terdiri dari bekas mahasiswa dan

³¹ Buku Pedoman Pendidikan Universitas Brawijaya Tahun 2019 / 2020.

dosen Fakultas Hukum Universitas Sawerigading. Hampir bersamaan dengan itu, pada tanggal 15 Agustus 1957 sebuah yayasan lain, yakni Yayasan Tinggi Ekonomi Malang mendirikan Perguruan Tinggi Ekonomi Malang (PTEM).

Pada perkembangan berikutnya, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kotapraja Malang dengan sebuah keputusan tertanggal 19 Juli 1958 mengakui PTHPM sebagai milik Kotapraja Malang. Pada peringatan Dies Natalis III PTHPM tanggal 1 Juli 1960, diresmikan pemakaian nama Universitas Kotapraja Malang. Universitas itu kemudian mendirikan Fakultas Administrasi Niaga (FAN) pada tanggal 10 Nopember 1960.

Pada acara Peringatan Dies Natalis IV Universitas Kotapraja Malang, nama universitas ini diganti menjadi Universitas Brawijaya. Nama ini diberikan oleh Presiden Republik Indonesia melalui peraturan nomor : 258/K/1961 tanggal 11 Juli 1961. Selanjutnya pada tanggal 3 Oktober 1961 diadakan penggabungan antara Yayasan Perguruan Tinggi Ekonomi Malang yang mengasuh PTEM ke dalam sebuah yayasan baru yang bernama Yayasan Universitas Malang.³²

Atas dasar penggabungan ini Universitas Brawijaya memiliki 4 fakultas, yakni Fakultas Hukum dan Pengetahuan Masyarakat (FHPM) yang semula PTHPM, Fakultas Ekonomi (FE) yang semula bernama PTEM, Fakultas Administrasi Niaga (FAN) dan Fakultas Pertanian (FP). Penggabungan tersebut adalah salah satu usaha yang harus ditempuh untuk memperoleh status negeri bagi Universitas Brawijaya, karena sebelum itu walaupun diakui sebagai milik Kotapraja Malang, semua pembiayaan Universitas masih menjadi tanggung jawab yayasan. Guna memenuhi syarat pencegerian, maka pada tanggal 26

³² Dokumen Sejarah Universitas Brawijaya Tahun 2000.

Oktober 1961 Universitas Brawijaya mendirikan sebuah fakultas baru yakni Fakultas Kedokteran Hewan dan Peternakan (FKHP).

Usaha yang dirintis selama beberapa tahun tersebut akhirnya menemui titik terang. Dalam sebuah pertemuan antara Panglima Daerah Militer VIII Brawijaya, Presiden Universitas Brawijaya, Presiden Universitas Tawangalun (Jember) serta Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan pada tanggal 7 Juli 1962, ternyata Menteri PTIP menyanggupi untuk menegerikan Universitas Brawijaya secara bertahap. Yang akan dinegerikan pertama adalah fakultas-fakultas eksakta, sedangkan fakultas sosial masih dalam pertimbangan.

Dengan Surat keputusan Menteri PTIP Nomor 92 tertanggal 1 Agustus 1962 Fakultas Pertanian dan Fakultas Kedokteran Hewan dan Peternakan diberi status negeri, terhitung sejak tanggal 1 Juli 1962 dan berada di bawah naungan Universitas Airlangga. Sambil menunggu proses selanjutnya, pada tanggal 30 September 1962, Fakultas Administrasi Niaga diubah namanya menjadi Fakultas Ketatanegaraan dan Ketaraniagaan (FKK), untuk menyesuaikan diri dengan Undang-Undang Perguruan Tinggi Nomor 22 Tahun 1961.

Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan dinamika keilmuan dan regulasi di bidang Pendidikan Tinggi, pada tahun 1982 FKK secara resmi berubah menjadi Fakultas Ilmu Administrasi (FIA) berdasarkan PP No. 27 Tahun 1982 tentang Penataan Fakultas pada Universitas/Institut Negeri.

Sementara itu di Probolinggo pada tanggal 28 Oktober 1961 dibuka sebuah Perguruan Tinggi Jurusan Perikanan Laut oleh Yayasan Pendidikan Tinggi Probolinggo. Jurusan ini kemudian menjadi salah satu jurusan dari

Fakultas Kedokteran Hewan dan Peternakan, yakni berdasarkan Surat Keputusan Menteri PTIP No. 163 Tahun 1963 Tanggal 25 Mei 1963.

Pada tanggal 5 Januari 1963, Universitas Brawijaya dengan seluruh fakultasnya dinegerikan dengan Keputusan Menteri PTIP Nomor 1 Tahun 1963. Fakultas Pertanian serta Fakultas Kedokteran Hewan dan Peternakan yang semula berada di bawah naungan Universitas Airlangga dikembalikan ke Universitas Brawijaya.

Selain itu diresmikan pula cabang-cabang Universitas Brawijaya di Jember, yaitu Fakultas Pertanian, Fakultas Ilmu Pendidikan, dan Fakultas Kedokteran. Cabang di Jember ini semula adalah fakultas-fakultas dari Universitas Tawangalun. Dengan Surat Keputusan Menteri PTIP Nomor 97 Tahun 1963 Fakultas Ketatanegaraan dan Ketataniagaan di Kediri, terhitung sejak tanggal 15 Agustus 1963 ditetapkan sebagai cabang Fakultas Ketatanegaraan dan Ketataniagaan Universitas Brawijaya.³³

Surat Keputusan Menteri PTIP tentang penegerian itu telah dikukuhkan dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 196 Tahun 1963 yang berlaku sejak tanggal 5 Januari 1963. Tanggal tersebut kemudian ditetapkan sebagai hari lahir (Dies Natalis) Universitas Brawijaya.

³³ Dokumen Sejarah Universitas Brawijaya, 2017

b. Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, Tugas dan Fungsi Universitas Brawijaya (UB)

Visi

Menjadi universitas unggul yang berstandar internasional dan mampu berperan aktif dalam pembangunan bangsa melalui proses pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Misi

1. Menyelenggarakan pendidikan berstandar internasional agar peserta didik menjadi manusia yang berkemampuan akademik dan/atau profesi yang berkualitas dan berkepribadian serta berjiwa dan/atau berkemampuan *entrepreneur*.
2. Melakukan pengembangan dan penyebarluasan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Tujuan

1. Menghasilkan sumberdaya manusia yang berkualitas, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, mampu membelajarkan diri, memiliki wawasan yang luas, memiliki disiplin dan etos kerja, sehingga menjadi tenaga akademis dan profesional yang tangguh dan mampu bersaing di tingkat internasional.
2. Mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni guna mendorong pembangunan bangsa, sehingga tercipta insan-insan

yang sadar bahwa setiap kehidupan mempunyai hak untuk dihargai dan bermanfaat.

3. Mempunyai kemampuan dalam pemberdayaan masyarakat melalui pengembangan konsep pemecahan masalah dengan menggunakan metode ilmiah.

Sasaran

1. Tersedianya lulusan yang mampu bekerja sebagai ilmuwan yang profesional dan mampu mengkaji dan menganalisis secara kritis berbagai permasalahan tingkat internasional
2. Terwujudnya kemampuan civitas akademika yang mandiri, memiliki otonom dan mampu mengarahkan dirinya.
3. Terwujudnya mahasiswa UB yang memiliki prestasi dalam bidang akademik dan kemahasiswaan.
4. Adanya kerjasama tingkat ASEAN, Asia dan daya saing global.
5. Terwujudnya sistem tata kelola dan kelembagaan yang akuntabel.
6. Adanya sarana prasarana yang memenuhi standar mutu perguruan tinggi.
7. Dihasilkannya produk riset yang memberikan manfaat bagi masyarakat dan pengembangan ilmu pengetahuan.

Tugas dan Fungsi

Universitas Brawijaya (UB) mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam

berbagai rumpun ilmu pengetahuan dan/atau teknologi dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi.³⁴

2. Peperan Data dan Temuan Penelitian di Universitas Brawijaya (UB).

1. Perencanaan Personalia Dosen di Universitas Brawijaya (UB)

Perencanaan personalia dosen untuk pegawai yang diangkat oleh pemerintah mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Dalam Pasal 5 disebutkan bahwa setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS), dan penyusunan tersebut disesuaikan dengan dinamika lembaga, serta dimaksudkan untuk mendukung tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan. Sedangkan perencanaan pegawai yang diangkat oleh Rektor mengacu pada Peraturan Rektor Nomor 74 tahun 2016 tentang Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Rektor Nomor 8 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Rektor Nomor 74 Tahun 2016 tentang Kepegawaian dan telah berlaku sejak Januari 2018.³⁵

Sementara itu, perencanaan mengenai berapa jumlah kebutuhan dosen mengacu pada Peraturan Rektor Nomor 48 Tahun 2015 tentang Rencana Strategis Universitas Brawijaya Tahun 2015-2019. Di mana kebutuhan jumlah dosen harus diarahkan untuk mencapai rasio yang ideal antara dosen dan mahasiswa. Sasaran untuk menjaga rasio ideal tersebut juga diamanatkan oleh Peraturan Rektor Nomor 74 Tahun 2016 tentang Kepegawaian sebagaimana

³⁴ Buku Pedoman Akademik Universitas Brawijaya, 2018.

³⁵ Peraturan Rektor Nomor 8 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Rektor Nomor 74 Tahun 2016 tentang Kepegawaian

telah diubah dengan Peraturan Rektor Nomor 8 Tahun 2018 Tentang Perubahan atas Peraturan Rektor Nomor 74 Tahun 2016 tentang Kepegawaian Pasal 11.³⁶ Inilah alasan terpenting mengapa dalam beberapa tahun terakhir ini UB banyak mengangkat dosen Non-PNS. Ini semua dimaksudkan agar mencapai rasio ideal dosen dan mahasiswa. Sedangkan pengadaan jumlah tenaga kependidikan ditujukan untuk mengisi ketersediaan kebutuhan jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu. Pengadaan jumlah kebutuhan tenaga kependidikan tersebut didasarkan pada analisis jabatan dan analisis beban kerja. Dengan demikian, perencanaan personalia dosen dan tenaga kependidikan di UB dilaksanakan dengan akuntabel.

Senada dengan yang disampaikan oleh Bapak Wakil Rektor 2 Universitas Brawijaya, Prof. Drs. Gugus Irianto, MSA, Ph.D, Ak dalam wawancaranya bahwa:

Kebutuhan dosen harus diarahkan pada pencapaian rasio dosen dan mahasiswa yang ideal. Untuk kebutuhan pengadaan dosen dimulai dari usulan yang disampaikan oleh program studi dan atau jurusan kepada Dekan, setelah itu Dekan melakukan verifikasi dan validasi usulan tersebut dan menyampaikan kepada Rektor. Selanjutnya, Rektor melakukan rapat pimpinan dengan para Dekan untuk menetapkan kebutuhan dan formasi calon dosen. Sedangkan kebutuhan tenaga kependidikan diarahkan untuk mengisi jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu. Kebutuhan ini didasarkan pada analisis jabatan dan analisis beban kerja. Dengan demikian perencanaan tersebut bersifat adil, rasional, terbuka dan transparan serta akuntabel, dan karenanya unsur subjektivitas dapat ditekan seminimum mungkin serta unsur objektivitas sangat menonjol.³⁷

³⁶ Peraturan Rektor Nomor 48 Tahun 2015 tentang Rencana Strategis Universitas Brawijaya Tahun 2015-2019.

³⁷ Wawancara Mendalam dengan Wakil Rektor 2 Universitas Brawijaya, Prof. Drs. Gugus Irianto, MSA, Ph.D, Ak, pada hari Kamis, 15 Oktober 2020.

Lebih lanjut, Proses perencanaan personalia dosen juga bersifat terpusat di lingkungan UB. Perencanaan pengadaan dosen dilaksanakan secara terpusat oleh UB. Meskipun demikian, prosesnya transparan karena melibatkan pihak fakultas sampai unit pimpinan yang terbawah. Proses perencanaan dimulai dengan penetapan rencana jumlah kebutuhan dosen oleh jurusan dan atau program studi di masing-masing fakultas atau program. Proses berikutnya adalah menyampaikan rencana tersebut kepada Dekan (Pasal 10 ayat (1)). Selanjutnya Dekan melakukan verifikasi dan validasi usulan jurusan/program studi tersebut dan menyampaikan hasilnya kepada Rektor (Pasal 10 ayat (2)). Kemudian Rektor menetapkan kebutuhan dan formasi dosen UB secara definitif (Pasal 10 ayat (3)). Operasionalisasi dari kegiatan perencanaan personalia di UB tersebut diwujudkan dalam Rencana Kebutuhan Ketenagaan (Bizzeting Dosen dan Tenaga Kependidikan) untuk setiap tahunnya, termasuk tahun 2015-2017.³⁸

Adapun proses rekrutmen, seleksi, dan Pemberhentian Pegawai dijelaskan dalam penjabaran berikut;

a. Rekrutmen

Sistem rekrutmen PNS di lingkungan UB mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 82 Tahun 2017 tentang Kebutuhan Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. Sedangkan

³⁸ Hasil Observasi di Bagian Umum dan Kepagawaian Universitas Brawijaya, Pada Hari Kamis, 15 Oktober 2020.

sistem rekrutmen untuk pegawai Non-PNS mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 84 Tahun 2013 tentang Pengangkatan Dosen Tetap Non Pegawai Negeri Sipil pada Perguruan Tinggi Negeri dan Dosen Tetap pada Perguruan Tinggi Swasta, dan Peraturan Rektor Nomor 74 Tahun 2016 tentang Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Rektor Nomor 8 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Rektor Nomor 74 Tahun 2016 tentang Kepegawaian, terutama Pasal 10 dan 11 (untuk dosen tetap UB), Pasal 41 dan 42 (untuk tenaga kependidikan tetap UB) , dan Pasal 75 (untuk tenaga kontrak).

Seperti yang telah disinggung sebelumnya, rekrutmen personalia dilaksanakan secara terpusat di tingkat Universitas. Berdasarkan rencana kebutuhan personalia yang telah disusun, Rektor membentuk tim kepanitiaan seleksi penerimaan pegawai. Perlu digarisbawahi, informasi tentang rekrutmen pegawai itu dipublikasikan secara luas dan terbuka melalui laman web serta media lainnya. Informasi yang diumumkan meliputi jenis formasi yang tersedia, kualifikasi yang dibutuhkan, dan persyaratan yang diperlukan. Setiap warga Negara Indonesia memiliki kesempatan yang sama untuk melamar, sehingga tidak ada diskriminasi dalam bentuk apapun termasuk gender, suku, agama, dan ras dalam proses rekrutmen.³⁹

Persyaratan untuk menjadi dosen yang pengangkatannya dilakukan oleh pemerintah mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Sedangkan persyaratan untuk

³⁹ Peraturan Rektor Nomor 8 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Rektor Nomor 74 Tahun 2016 tentang Kepegawaian, Pasal 10 dan 11.

rekrutmen yang diangkat oleh Rektor tertuang dalam Peraturan Rektor Nomor 74 Tahun 2016 Tentang Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Rektor Nomor 8 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Rektor Nomor 74 Tahun 2016 tentang Kepegawaian, dengan menggunakan Pasal 12 untuk menetapkan persyaratan untuk calon dosen tetap dan Pasal 43 mengatur persyaratan untuk calon tenaga kependidikan tetap. Rekrutmen dosen sebelumnya menggunakan dasar hukum Peraturan Rektor Nomor 438 Tahun 2013 tentang Dosen Tetap Non Pegawai Negeri Sipil Universitas Brawijaya sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Rektor Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perubahan Atas Peraturan Rektor Nomor 438 Tahun 2013 tentang Dosen Tetap Non Pegawai Negeri Sipil Universitas Brawijaya. Rekrutmen tenaga kependidikan menggunakan dasar hukum Peraturan Rektor Nomor 536 Tahun 2013 tentang Tenaga Kependidikan Tetap Non Pegawai Negeri Sipil Universitas Brawijaya.

Persyaratan calon dosen yang diangkat oleh Rektor ada dua macam, yaitu persyaratan umum dan persyaratan khusus dengan deskripsi seperti berikut:⁴⁰

Persyaratan umumnya adalah:

- a. Berusia paling tinggi 40 tahun,
- b. Bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa,
- c. Setia dan taat kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945, Negara dan Pemerintah Republik Indonesia,
- d. Tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap,

⁴⁰ Peraturan Rektor Nomor 536 Tahun 2013 tentang Tenaga Kependidikan Tetap Non Pegawai Negeri Sipil Universitas Brawijaya.

- e. sehat jasmani, rohani dan dapat menjalankan tugas sebagai Dosen, dan
- f. tidak terikat sebagai Dosen PNS atau Dosen Tetap Non-PNS pada Perguruan Tinggi lain dan atau sebagai Pegawai Tetap pada lembaga lain.

Persyaratan khususnya adalah:

- a. memiliki kualifikasi akademik paling rendah lulusan program Magister (S2) atau setara yang diperoleh dari Perguruan Tinggi yang terakreditasi paling rendah B dalam bidang ilmu dan teknologi yang sesuai dengan bidang penugasannya,
- b. Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) paling rendah 3,00,
- c. institusional TOEFL paling rendah 500,
- d. berkelakuan baik, bermoral, menghormati azas, serta beretika keilmuan, dan
- e. lulus seleksi yang diselenggarakan oleh UB.⁴¹

Dengan demikian syarat untuk menjadi personalia dosen UB telah terdeskripsikan dengan jelas sesuai aturan yang berlaku sehingga prosesnya transparan dan akuntabel.

b. Seleksi

Seleksi penerimaan pegawai yang berstatus PNS diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Dalam Peraturan Pemerintah tersebut, hal-hal yang berhubungan dengan organisasi, struktur, dan tugas Tim Seleksi Nasional diatur dalam Pasal 17 sampai Pasal 22. Sedangkan seleksi Calon Dosen Tetap UB diatur oleh Peraturan Rektor

⁴¹ Peraturan Rektor Nomor 536 Tahun 2013 tentang Tenaga Kependidikan Tetap Non Pegawai Negeri Sipil Universitas Brawijaya.

Nomor 74 tahun 2016 tentang Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Rektor Nomor 8 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Rektor Nomor 74 Tahun 2016 tentang Kepegawaian Pasal 13, dan untuk seleksi Tenaga Kependidikan Tetap UB diatur dalam Pasal 44, serta seleksi untuk Pegawai Kontrak UB diatur dalam Pasal 75.

Sesuai dengan Pasal 13 Peraturan Rektor Nomor 74 Tahun 2016 tentang Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Rektor Nomor 8 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Rektor Nomor 74 Tahun 2016 tentang Kepegawaian, seleksi Calon Dosen Tetap UB dilaksanakan melalui penilaian yang objektif berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan lain yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan yang dibutuhkan. Pelaksanaan penerimaan pegawai dilaksanakan melalui tiga tahap, yaitu: tahap pertama, *seleksi administrasi*, tahap kedua, *seleksi kompetensi dasar* dan, tahap ketiga, *seleksi kompetensi bidang*.⁴²

Seleksi administrasi dilakukan untuk memvalidasi kesesuaian antara persyaratan administrasi yang harus dipenuhi oleh pelamar dan dokumen pendukung yang disertakan. Selanjutnya seleksi kompetensi dasar diselenggarakan untuk menilai kesesuaian antara kompetensi dasar yang dimiliki oleh pelamar dengan standar kompetensi dasar yang dipersyaratkan. Sedangkan seleksi kompetensi bidang dilakukan untuk menilai kesesuaian antara kompetensi bidang yang dimiliki oleh pelamar dan standar kompetensi bidang menurut kebutuhan jabatan. Proses seleksi dilakukan oleh tim/panitia seleksi yang ditunjuk

⁴² Peraturan Rektor Nomor 8 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Rektor Nomor 74 Tahun 2016 tentang Kepegawaian, seleksi Calon Dosen Tetap UB.

berdasarkan Keputusan Rektor. Dokumen proses seleksi seluruh pegawai UB terdokumentasi dengan baik.

Untuk menjamin transparansi dan akuntabilitas proses seleksi, panitia seleksi mengumumkan hasil semua tahap seleksi tersebut secara terbuka. Pelamar yang lulus seleksi administrasi dapat mengikuti seleksi kompetensi dasar. Begitu juga seterusnya, pelamar yang dinyatakan lulus seleksi kompetensi dasar dapat mengikuti seleksi kompetensi bidang. Hasil akhir berupa keputusan tentang kelulusan pelamar diumumkan secara terbuka melalui laman web.⁴³

Adapun kebutuhan tenaga pendidik atau personalia dosen pada tahun 2018 sebagaimana tertera dalam tabel berikut;⁴⁴

Tabel 7
Kebutuhan Dosen 2018

No.	Deskripsi	Status Pegawai		Tahun		
				2015	2016	2017
1.	Kebutuhan Pegawai	Dosen	PNS	-	252	617
			Non	-	-	-
			PNS	-	-	-
		Tendik	PNS	-	304	459
			Non	-	-	-
			PNS	-	-	-
2.	Peserta Seleksi	Dosen	PNS	-	-	256
			Non	-	447	-
			PNS	-	-	-

⁴³ Hasil Observasi dengan Bagian Umum dan Kepegawaian UB pada hari Kamis, 15 Oktober 2020.

⁴⁴ Dokumentasi Data Bagian Kepegawaian UB, 2018

		Tendik	PNS	-	-	-
			Non PNS	437	726	101
3.	Pegawai diterima	Dosen	PNS	-	-	35
			Non PNS	-	160	-
		Tendik	PNS	-	-	-
			Non PNS	21	37	94

2. Pengembangan Personalia di Universitas Brawijaya (UB)

Personalia dosen yang telah diterima di Universitas Brawijaya (UB) selanjutnya harus mengikuti program pengembangan berkelanjutan. Jenis personalia dosen di lingkungan universitas brawijaya (UB) terdiri dari; pegawai negeri sipil (PNS), pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK), dan pegawai tetap yang terdiri dari dosen tetap non-PNS dan Dosen Kontrak Profesional.

Prof. Dr. Gugus Irianto M.SA Ph.D, Ak selaku WR 2 Universitas Brawijaya bidang umum dan keuangan menambahkan bahwa:

Personalia dosen di UB terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang proses pengangkatannya mengikuti aturan Menpan. Ditambah lagi dengan dosen tetap non-PNS dan dosen kontrak profesional yang penetapannya mengikuti peraturan rektor

(pctor). Dari masing-masing dosen tersebut memiliki tugas dan kewajiban yang disesuaikan dengan tri dharma perguruan tinggi.⁴⁵

Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sedangkan, Pegawai Tetap adalah pegawai selain PNS yang telah memenuhi syarat diangkat oleh Rektor sebagai pegawai tetap UB berdasarkan perjanjian kerja yang meliputi Dosen Tetap Non-PNS dan Tenaga Kependidikan Tetap Non-PNS.⁴⁶

Semua jenis personalia dosen yang telah disebutkan diatas yang telah dinyatakan diterima sebagai dosen selanjutnya mengikuti program pengembangan personalia dosen atau tenaga pendidik yang diatur dalam peraturan rektor nomor 8 tahun 2018 yang merupakan perubahan atas peraturan rektor nomor 74 tahun 2016 tentang kepegawaian. Program pengembangan tersebut diatur dalam paragraf 8 pasal 25 tentang pembinaan dan pengembangan. Pasal tersebut

⁴⁵ Hasil Wawancara dengan WR 2 Bidang Keuangan dan Umum UB Prof. Dr. Gugus Irianto M.SA Ph.D, pada hari senin tanggal 26 November 2019 pukul 08.00 WIB.

⁴⁶ Dokumentasi Peraturan rektor nomor 74 tahun 2016 tentang kepegawaian Universitas Brawijaya (UB)

menyebutkan bahwa Dosen dapat mengikuti program tugas belajar atau ijin belajar. Tugas belajar dapat diberikan dengan syarat; berstatus sebagai dosen tetap, mendapatkan rekomendasi dari atasan langsung dan memenuhi pertimbangan kebutuhan kompetensi keilmuan dari jurusan atau program studi tempat yang bersangkutan bertugas. Selanjutnya program tugas belajar berpedoman pada peraturan perundang undangan yang berlaku.⁴⁷

Pada pasal 26, dosen selanjutnya dapat diusulkan mendapatkan nomor identitas dosen, mengikuti sertifikasi dosen, dan mendapat tunjangan profesi sebagai dosen setelah melaksanakan pengabdian di UB dengan kinerja baik. Evi Hayati, S.Ag, M.AB sebagai kepala bagian kepegawain UB menyebutkan dalam wawancaranya bahwa;

“Pengembangan dimulai dengan mengikuti pelatihan teknik instruksional (pekerti) dan *applied approach* (AA) untuk pengembangan diri sebagai dosen. Pelatihan tersebut dilaksanakan maksimal 2 tahun dan minimal 1 tahun. Setelah itu, dilakukan pengangkatan tetap dengan 3 syarat; memiliki kinerja baik, kesehatan baik dan lolos pra-jabatan dari kementerian”.⁴⁸

Pengembangan personalia dosen di UB mengikuti pola pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan upaya perbaikan dan peningkatan kepuasan kerja, pengetahuan dan kemampuan pegawai agar dapat memastikan bahwa orang yang berkualifikasi tinggi dan berpengalaman tepat tetap tersedia ketika dibutuhkan (*the right man in the right place*). Oleh karena itu, perencanaan dan pengembangan karir yang jelas akan membantu kesuksesan pegawai bersama institusinya.

⁴⁷ Dokumentasi Peraturan rektor nomor 74 tahun 2016 tentang kepegawaian Universitas Brawijaya (UB)

⁴⁸ Wawancara mendalam dengan kepala bagian kepegawaian UB, Evi Hayati, S.Ag, M.AB, Rabu, 15 Januari 2020, Pukul 09.00.

Wakil rektor 2 (Bidang Umum dan Keuangan), Prof. Drs. Gugus Irianto, MSA, Ph.D., AK menjelaskan bahwa;

“Pola pengembangan karir di UB memperhatikan skill, kualitas, kemampuan, assesmen kerja, ratio need serta moralitas dan dedikasi. Sebagaimana UU No. 5 Th. 2014 berkaitan ASN, PP No. 11 Th. 2017 tentang Manajemen PNS serta PErator No. 74 Th. 2016 tentang Kepegawaian yang telah berubah menjadi pertor No. 8 Th. 2018”²²⁰

Selanjutnya pengembangan karir dapat dilakukan melalui kenaikan pangkat, kenaikan jabatan, mutasi jabatan, serta promosi jabatan. Kenaikan pangkat diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pasal 36 dan Pasal 46 dan Peraturan Rektor Nomor 74 Tahun 2016 tentang Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Rektor Nomor 8 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Rektor Nomor 74 Tahun 2016 tentang Kepegawaian Pasal 19 dan Pasal 55. Kenaikan jabatan diatur dalam Permen pemberdayaan aparatur Negara RB No. 17 Th. 2013 terkait Jabfung dosen serta PAK nya. Pertor No. 37 Th. 2017 berkaitan dengan penugasan PNS dalam jabatan structural.

Dalam rangka menjamin kelancaran kenaikan pangkat, mutasi, dan promosi jabatan, profesionalisme pegawai menjadi sesuatu yang sangat vital. Karena itu, dengan mengacu pada Peraturan Universitas Brawijaya Nomor 1 Tahun 2017 tentang Standar Mutu Pasal 48, UB mewajibkan semua dosen untuk mempunyai 4 (empat) kompetensi sebagai pendidik. Yaitu:

- a. Kompetensi pedagogik (kompetensi bidang pengajaran),

²²⁰ Wawancara mendalam dengan Wakil Rektor 2 UB, Prof. Drs. Gugus Irianto, MSA, Ph.D., AK, Rabu, 15 Januari 2020, Pukul 13.00

- b. Kompetensi profesional (kompetensi bidang keilmuan, penelitian, pengabdian, dan publikasi),
- c. Kompetensi kepribadian (kompetensi bidang moral dan perilaku), dan
- d. Kompetensi sosial (kompetensi untuk berpartisipasi dan berkomunikasi secara aktif dalam kehidupan sosial kemasyarakatan).²²¹

Ketua Biro Umum dan Kepegawaian, Drs. Rujita menambahkan bahwa;

“Untuk menunjang profesionalisme pegawai yang pada gilirannya dapat memperlancar pengembangan karir, UB memberi kesempatan yang luas kepada pegawainya untuk mengikuti pendidikan, pelatihan, studi lanjut, dan kegiatan lain yang dapat meningkatkan kapasitas dan kemampuan profesionalnya. Sehubungan dengan kebijakan pendidikan, Rektor UB mengeluarkan Pertor No.58 Th. 2017 terkait dosen yang melakukan studi baik sebagai tugas maupun ijin. Dalam pertor disebutkan terkait tugas studi atau ijin studi dan biayanya khususnya Pegawai negeri sipil, dosen non-PNS, tendik tetap no-PNS dan tendik tidak tetap Non-PNS.”²²²

Selain melalui studi lanjut, berbagai pelatihan bagi dosen juga banyak diselenggarakan. Misalnya, untuk memperbaiki kompetensi profesional dosen, UB menyelenggarakan pelatihan penulisan proposal penelitian dan publikasi, menyediakan insentif yang tinggi untuk publikasi dan seminar internasional, program *home stay* yang terus disempurnakan pelaksanaannya. Perbaikan kompetensi pedagogik ditempuh melalui pelatihan PEKERTI dan pelatihan *Applied Approach* yang diselenggarakan setiap tahun. Peningkatan kompetensi sosial ditempuh melalui pelatihan *personal branding* bagi dosen dan pelatihan pelayanan prima bagi tenaga kependidikan. Peningkatan kompetensi kepribadian melalui pelatihan ESQ.

²²¹ Peraturan Universitas Brawijaya (UB) Nomor 1 Tahun 2017 tentang Standar Mutu Pasal 48.

²²² Wawancara mendalam dengan kebiro umum dan kepegawaian, Drs. Rujita, Kamis 16 Januari 2020, Pukul 08.30.

Di samping itu, UB memperhatikan semua kegiatan akademik yang menunjang profesionalisme dosen. Sesuai dengan Peraturan Universitas Brawijaya Nomor 1 Tahun 2017 tentang Standar Mutu Pasal 49, dosen yang sudah bergelar doktor diberi kesempatan yang seluas-luasnya untuk:

- a. Menguji pada jenjang S-3 di Universitas di luar kampus sendiri.
- b. Melakukan atau menjadi dosen tamu pada universitas luar negeri.
- c. Masuk dalam daftar anggota pada kumpulan atau organisasi profesi di tingkat internasional.
- d. Mengadakan studi pengembangan diri di luar institusi untuk menambah keilmuan, misalnya mengikuti program post doctoral, pertukaran dosen luar negeri, join research dan lain-lain.²²³

Dalam observasi penulis, penulis mendapatkan data dari bagian biro umum dan kepegawaian yang menerangkan bahwa Pengembangan karir dilakukan guna meyakinkan bahwa karyawan mempunyai keahlian dan kompetensi yang sesuai pada waktu diinginkan. Kegiatan tersebut bisa diidentifikasi melalui perpindahan jabatan, promosi jabatan, atau kenaikan pangkat dan jabatan. Untuk menunjang kenaikan pangkat dan jabatan, mutasi dan promosi, diberikan kesempatan yang luas untuk mengikuti pendidikan, pelatihan dan studi lanjut dengan tujuan agar pegawai UB dapat meningkatkan kapasitas kemampuan profesionalnya.²²⁴

Dengan demikian Universitas Brawijaya jika dilihat dari paparan data diatas, memberikan kesempatan yang luas bagi semua personalia dosenya untuk

²²³ Peraturan Universitas Brawijaya Nomor 1 Tahun 2017 tentang Standar Mutu Pasal 49.

²²⁴ Hasil Observasi pada Biro Umum dan Kepegawaian Universitas Brawijaya pada hari Kamis 16 Januari 2020 pukul 10.00.

mengikuti berbagai kegiatan yang dapat meningkatkan kompetensinya guna menunjang pengembangan karirnya. Untuk menjaga transparansi dan akuntabilitasnya, semua kesempatan yang diberikan itu tetap didasarkan pada aturan yang berlaku.

Rizki Mustani, S.Kom dalam wawancaranya secara singkat program pengembangan karir dosen di UB terdiri dari tiga tahapan. Dia menyebutkan tiga tahapan tersebut adalah;

“Pengembangan pertama melalui pekerti dan *applied approach*. Kedua, dengan melalui pengajuan jabatan fungsional asisten ahli. Dan yang ketiga, menyesuaikan alur personalia sebagai dosen sampai jabatan tertinggi yakni guru besar”.²²⁵

Ketiga program pengembangan karir yang dilakukan oleh UB tersebut semuanya mengikuti aturan kementerian pendidikan dan kebudayaan serta penetapan peraturan rektor sebagai penunjang kebijakan apabila belum ditetapkan dalam peraturan kementerian.

3. Evaluasi Kinerja Personalia di Universitas Brawijaya (UB)

Petunjuk teknis terkait assessment dan penilaian *track record* dosen pada Universitas Brawijaya terdokumentasikan secara lengkap. Juknis itu dikerjakan secara kontinyu. Yakni sekali setahun dan dikerjakan pada bulan Desember di tahun itu, atau jika tidak mungkin pada waktu itu maka akan dikerjakan pada akhir bulan Januari tahun selanjutnya. Juknis tersebut mengacu kepada pesan serta amanat dari peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 1 Th. 2013 terkait

²²⁵ Wawancara mendalam dengan Bagian pengelola data kepegawaian UB, Rizki Mustafani, S.Kom. Kamis, 16 Januari 2020, Pukul 10.00.

program pelaksanaan PP No. 46 Th. 2011 yang berkaitan dengan evaluasi prestasi Kerja PNS.

Ketersediaan pedoman formal tersebut merupakan tindak lanjut dari amanat Peraturan Rektor Nomor 74 Tahun 2016 tentang Kepegawaian sebagaimana telah diubah dalam Peraturan Rektor Nomor 8 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Rektor Nomor 74 Tahun 2016 tentang Kepegawaian Pasal 24 ayat (3), di mana disebutkan bahwa UB wajib melaksanakan monitoring dan evaluasi kinerja pegawai sebagai bentuk akuntabilitas kinerja pegawai kepada Rektor.

Pedoman dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi yang selanjutnya disebut dengan monev (*monitoring* dan evaluasi) mengikuti pola sebagai berikut;

1). Pedoman Monev Kinerja Dosen

Sesuai Pertor No. 74 Th. 2016 terkait karyawan dan telah diperbaharui menjadi pertor no. 8 th. 2018 berkaitan dengan gubahan pertor no. 74 th. 2016 tentang sumberdaya manusia pada pasal 21 chapter 1 disebutkan personalia universitas brawijaya mempunyai tugas pokok pada pembelajaran, riset, pelayanan masyarakat dan kewajiban tambahan yang berfungsi sebagai tambahan tugas utama dosen.

Muchnuria, S.Ag, M.AB selaku kasubag kepegawaian UB dalam wawancaranya menjelaskan;

“Secara lebih khusus, pedoman tentang monitoring dan evaluasi serta rekam jejak untuk dosen tercantum dalam Peraturan Rektor Nomor 38 Tahun 2015 tentang Rubrik Beban Kerja Dosen (BKD) UB. Peraturan Rektor Universitas Brawijaya tersebut secara berkala diperbarui seiring dengan perubahan dalam ketentuan mengenai BKD. Terakhir, Peraturan Rektor Universitas Brawijaya Nomor 93 Tahun 2017 Tentang Rubrik

Beban Kerja Dosen, diterbitkan sebagai acuan dalam melakukan monev. Monitoring dosen dalam BKD meliputi monitoring terhadap kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat”.²²⁶

Sebagaimana penjelasan diatas maka monev dilingkungan personalia dosen UB terbagi kedalam;

a) Monev Dosen Bidang Pendidikan

Kegiatan yang dimonitoring dan dievaluasi untuk kegiatan bidang pendidikan meliputi dua komponen utama, yaitu: (1) pendidikan sekolah dan (2) pelaksanaan pendidikan. Kedua komponen tersebut kemudian dijabarkan ke dalam beberapa kegiatan yang lebih detil. Kegiatan pendidikan sekolah dibedakan menurut dua kelompok, yakni (a) mengikuti pendidikan formal dan memperoleh gelar (S2 dan S3) dan (b) mengikuti diklat prajabatan untuk golongan III.

Sedangkan komponen pelaksanaan pendidikan dijabarkan dalam beberapa butir kegiatan seperti:

- a. Menyelenggarakan pembelajaran atau praktik atau memandu, menguji, memberikan bimbingan tugas akhir atau aktivitas pembelajaran yang sepadan.
- b. Menginovasi materi pembelajaran, bahan kuliah atau kurikulum yang mempunyai nilai up to date.
- c. Memberikan kuliah umum pada jenjang PT.
- d. Menjadi pimpinan tertinggi universitas.
- e. Membantu personalia dosen yang masih mempunyai angka kredit dibawahnya.

²²⁶ Wawancara mendalam dengan kepala sub bagian kepegawaian UB, Muchnuria, S.Ag, M.AB, Jum'at 17 Januari 2020, Pukul: 09.00.

- f. Melakukan dan meningkatkan kemampuan individu agar kualifikasi dan kompetensi terus meningkat.

b) Monev Dosen Bidang Penelitian

Monitoring dan evaluasi dosen dalam bidang penelitian tidak hanya meliputi kegiatan penelitian saja, tetapi juga kegiatan penyebaran IPTEKS yang salah satunya dapat dilakukan melalui publikasi dalam jurnal. Nilai angka kredit publikasi dalam jurnal dinilai menurut tingkatan jurnalnya, yaitu: jurnal nasional, jurnal nasional terakreditasi, jurnal internasional, dan jurnal intrnasional bereputasi. Kewajiban untuk melakukan publikasi dalam berbagai tingkat/jenjang jurnal yang tersebut disesuaikan dengan jabatan akademik yang disandang oleh masing-masing dosen.²²⁷

Sedangkan capaian kinerja kegiatan penelitian diartikan dalam arti yang lebih luas. Maksudnya, tidak hanya kegiatan penelitian yang memberikan kontribusi bagi masyarakat saja, tetapi kegiatan-kegiatan yang disetarakan dengan kegiatan penelitian seperti:

- a. Menerjemahkan dan menyalin karya penelitian yang dipublish dan mempunyai ISBN,
- b. Menjadi editor buku ilmiah yang telah terbit dan memiliki ISBN
- c. Merancang HKI yang telah memiliki reputasi baik nasional maupun internasional.

²²⁷ Hasil Observasi pada bagian Satuan Pengawas Internal (SPI) pada hari Selasa, 17 Januari 2020 Pukul 08.30 WIB.

- d. Mendesign sebuah produk serta sebuah karya seni pementasan yang tidak memperoleh hak kekayaan intelektual.

c) Monev Dosen Bidang Pengabdian Masyarakat

Dibanding darma pendidikan dan darma penelitian, darma pengabdian masyarakat memiliki bobot yang lebih rendah. Hal ini ditunjukkan oleh ketentuan dalam BKD bahwa setiap usulan kenaikan pangkat/jabatan akademik dosen wajib disertakan paling sedikit 0,5 angka kredit yang bersumber dari pengabdian kepada masyarakat.

Instrument aktivitas pelayanan terhadap masyarakat yang dapat mendapatkan nilai berupa angka kredit mempunyai ciri-ciri yang sangat lebar yang meliputi;

- a. Berada atau mempunyai posisi sebagai atasan di lembaga Negara atau termasuk pejabat pemerintah.
- b. Mengerjakan kreatifitas terhadap out put pembelajaran, serta riset yang bisa memberikan guna bagi masyarakat dan industry.
- c. Mengadakan diklat dan pelatihan serta memberikan pengarahan kepada masyarakat secara kontinyu dan terstruktur.
- d. Memyumbangkan pemikiran kepada sekelompok masyarakat yang bisa menambah atau memperkuat pembangunan.
- e. Menciptakan dan merangkai karya pelayanan kepada masyarakat yang tidak diorbitkan.

serta rekam jejak dosen harus dilaksanakan minimal untuk ketiga tugas pokok tersebut. Dikatakan minimal karena dosen bukan hanya sebagai pegawai yang memiliki tugas dan jabatan fungsional saja, tetapi juga sebagai pegawai yang harus taat dan patuh kepada peraturan kepegawaian yang berlaku. Oleh karena itu, monitoring dan evaluasi terhadap dosen dilakukan secara berjenjang dan melalui beragam cara.

1). Pelaksanaan Monev dan Rekam Jejak Dosen Terhadap Kepatuhan Administratif

Dari aspek administratif, dosen sebagai pegawai harus datang ke kantor dan pulang dari kantor sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Rekam jejak ini dimonitor melalui alat yang disebut *finger print*, yang pada setiap akhir bulan ditabulasi oleh Subbagian Kepegawaian dan Keuangan di masing-masing fakultas. Tingkat kehadiran dan ketepatan waktu kerja akan dipakai sebagai dasar pengisian P2KP (Penilaian Prestasi Kerja Pegawai).

2). Pelaksanaan Monev dan Rekam Jejak Dosen Bidang Pendidikan

Monev dan rekam jejak dosen dibidang pendidikan meliputi dua hal, yaitu monev terhadap pelaksanaan pengajaran dan monev terhadap pendidikan yang dilakukan oleh dosen. Monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan pengajaran dilakukan dalam beberapa bentuk. Setiap akhir bulan, ketua jurusan memonitor apakah tingkat kehadiran dosen di kelas sudah memenuhi persyaratan kehadiran minimal 16 kali pertemuan dalam setiap semester. Ketua program studi melakukan monitoring dan evaluasi, apakah materi yang diberikan sesuai dengan silabus dan rencana pembelajaran semester (RPS). Pada akhir semester, ketua

program studi memonitoring kinerja dosen dalam menilai proses belajar dengan cara melakukan validasi soal ujian, mengevaluasi rubrik penilaian dan memonitor ketepatan jadwal penyerahan nilai ujian mahasiswa. Kinerja proses pembelajaran dosen juga dimonitor oleh mahasiswa melalui mekanisme EDOM (Evaluasi Dosen Oleh Mahasiswa) yang sudah terintegrasi pada Sistem Akademik Mahasiswa (SIAM).

Di samping itu, kegiatan pelaksanaan pengajaran, pendidikan yang dilaksanakan oleh dosen, baik yang memperoleh gelar maupun tidak, menjadi komponen penilaian bidang pendidikan. Pelaksanaan monev ini dilakukan mulai dari tingkat program studi, jurusan, fakultas dan universitas.

3). Pelaksanaan Monev dan Rekam Jejak Bidang Penelitian

Untuk bidang penelitian, monitoring dan evaluasi dilakukan oleh Badan Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (BPPM) di setiap fakultas, di mana monev tersebut dilakukan untuk menilai: 1) apakah setiap semester dosen melakukan penelitian atau tidak, 2) apakah penelitian yang dilakukan sesuai dengan bidang keilmuan, serta 3) apakah penelitian yang dilakukan sudah sesuai dengan *road map* jurusan/universitas. Pada kegiatan penelitian yang dikelola di tingkat universitas, kegiatan monitoring kinerja dosen dilakukan oleh LPPM (Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat) Universitas Brawijaya. Di luar kegiatan penelitian tersebut, monev bidang penelitian juga mempertimbangkan kegiatan-kegiatan yang dapat disetarakan dengan penelitian seperti yang tercantum dalam pedoman pelaksanaan Beban Kerja Dosen (BKD).

4). Pelaksanaan Monev dan Rekam Jejak Bidang Pengabdian Masyarakat

Terdapat beberapa bentuk pelaksanaan monitoring dan evaluasi kinerja dosen di bidang pengabdian kepada masyarakat. Evaluasi kemampuan dosen dalam menyusun proposal pengabdian kepada masyarakat dilaksanakan melalui penyelenggaraan seminar proposal di fakultas jika pendanaannya lewat fakultas, dan di LPPM UB jika skema pendanaannya lewat universitas. Aspek yang dievaluasi adalah: 1) apakah usulan pengabdian tersebut sudah dilakukan berdasarkan hasil penelitian atau belum, 2) apakah usulan kegiatan pengabdian sudah sesuai dengan bidang keahlian, 3) apakah usulan kegiatan memenuhi persyaratan pada aspek kelayakan pengelolaan keuangan. Setelah selesai melakukan kegiatan pengabdian, dosen pelaksana diwajibkan mempresentasikan hasilnya di hadapan tim reviewer yang dibentuk oleh BPPM masing-masing fakultas atau LPPM UB. Pemantauan pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat juga meliputi bidang pengelolaan keuangan, agar tidak terjadi keterlambatan dan pertanggungjawabannya sesuai dengan kontrak kerja. Di samping itu, monev bidang pengabdian tersebut juga mempertimbangan kegiatan-kegiatan lain yang disetarakan dengan kegiatan pengabdian seperti yang tertera dalam BKD.

Semua kegiatan rekam jejak kinerja dosen dalam menjalankan Tridharma tersebut diberlakukan kepada seluruh dosen UB, baik yang sudah tersertifikasi maupun yang belum tersertifikasi, dimulai dengan pengisian Beban Kerja Dosen (BKD) setiap semester. Ruang lingkup rekam jejak dosen meliputi aspek pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Khusus bagi dosen yang memiliki jabatan guru besar, selain tiga (3) aspek

tersebut, diwajibkan pula memenuhi tugas khusus profesor yang meliputi menulis buku dan menyampaikan gagasan keilmuan. Mekanisme pengisian data kinerja dan hasil rekam jejak dosen di bidang Tridharma dapat dilihat di <http://siado.ub.ac.id>. Hasil rekam jejak ini akan menentukan apakah dosen yang bersangkutan mendapat tunjangan profesi dosen atau tidak. Pemenuhan kinerja bermakna bahwa terdapat tambahan perhitungan angka kredit yang akan digunakan untuk kenaikan pangkat dosen.

Monitoring dan evaluasi tersebut telah dilaksanakan secara konsisten. Hal ini dapat dilihat dalam tiga kegiatan Tridharma yang terekam dalam BKD. Terlihat dua hal yang menarik. *Pertama*, hanya sedikit jumlah dosen yang tidak bisa memenuhi BKD. Bahkan pada tahun 2017/2018, tidak ada satu pun dosen yang tidak memenuhi BKD. Semua dosen bisa memenuhi BKD. *Kedua*, dilihat dari status dosen yang tidak bisa memenuhi BKD, dosen Non-PNS lebih banyak yang tidak bisa memenuhi BKD dibanding dosen PNS. Salah satu penyebabnya adalah dosen non-PNS belum memiliki prasyarat untuk menjalankan Tridharma PT khususnya bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Namun sejak 2017/2018 mereka sudah memenuhi persyaratan untuk melaksanakan kegiatan dan pengabdian.⁵⁷

Tabel 8
Berikut merupakan contoh dari pemenuhan BKD Dosen Menurut Statusnya, 2014/2015 - 2017/2018 (orang)⁵⁸

No.	Deskripsi	2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
		PNS	NonPNS	PNS	NonPNS	PNS	NonPNS	PNS	NonPNS

⁵⁷ Hasil Observasi Pada Satuan Pengawas Internal (SPI) UB hari Selasa, 17 Januari 2020 pukul 10.00 WIB.

⁵⁸ Dokumentasi Data Bagian Kepegawaian UB, 2018

1.	Dosen tidak memenuhi BKD	26	84	36	19	27	101	0	0
2.	Jumlah Dosen	1.394	485	1.453	572	1.412	707	1.373	715
3.	Proporsi Dosen tidak memenuhi BKD (%)	1,87	17,32	2,48	3,32	1,91	14,29	0	0

Semua hasil monitoring dan evaluasi serta rekam jejak dosen tersebut terdokumentasi dengan baik. Dokumen hasil monitoring dan evaluasi BKD disimpan di Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penjaminan Mutu (LP3M), sedangkan dokumen kegiatan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (P2KP) yang meliputi dokumen penetapan Sasaran Kerja Pegawai (SKP), Capaian Kinerja Pegawai (CKP) dan penilaian perilaku pegawai disimpan di masing-masing unit kerja. Hasilnya monitoring dan evaluasi kinerja dosen dilaporkan kepada pimpinan unit dan diteruskan kepada pimpinan universitas secara periodik sebagai bahan penyusunan kebijakan yang relevan.

Riski Mustafani, S.Kom selaku kepala bagian pengurusan data kepegawaian menambahkan bahwa;

Evaluasi secara mandiri bagi setiap dosen di setiap fakultas dengan selalu meng *update* data diri terkait pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat melalui sistem terintegrasi (SISTER) kementerian pendidikan tinggi dan *Science and Technology index* (SINTA).⁵⁹

Sehingga setiap proses evaluasi atau penilaian bagi setiap personalia dosen terpantau secara terstruktur melalui sitem yang terintegrasi.

⁵⁹ Hasil Wawancara dengan Kasubag Kepegawaian dosen Riski Mustafani, S.Kom pada hari Selasa, 17 Januari 2020 pukul 11.00 WIB.

4. Temuan Penelitian Kasus II di Universitas Brawijaya

a. Perencanaan personalia dosen di Universitas Brawijaya (UB)

- a) Fakultas mengajukan jumlah kebutuhan personalia dosen kepada Rektor melalui bidang kepegawaian.
- b) Rektor mengajukan jumlah kebutuhan dosen ke kementerian berdasarkan kebutuhan fakultas.
- c) Kementerian menerbitkan surat keputusan penetapan jumlah personalia yang telah disetujui.
- d) Kementerian menyelenggarakan seleksi penerimaan dosen ASN atau PNS sesuai jadwal yang telah ditentukan oleh Badan Pengelola Aparatur Negara.
- e) Untuk personalia dosen Tetap non-PNS, UB menyelenggarakan rekrutmen secara mandiri berdasarkan surat keputusan yang telah ditetapkan oleh rektor.

b. Pengembangan personalia dosen di Universitas Brawijaya (UB)

- a) Pengembangan personalia dosen dimulai dengan mengikuti pelatihan teknik instruksional (pekerti) dan *applied approach* (AA) untuk pengembangan diri sebagai dosen.
- b) Pengembangan berkelanjutan dengan disesuaikan dengan jenjang karir.
- c) Pengembangan personalia dosen menyesuaikan dengan tridarma perguruan tinggi.
- d) Bagi dosen PNS, pengembangan mengikuti kementerian pendayagunaan aparatur Negara melalui diklat pra jabatan

- a) Pengembangan personalia dosen dimulai dengan mengikuti pelatihan teknik instruksional (pekerti) dan *applied approach* (AA) untuk pengembangan diri sebagai dosen.
- b) Pengembangan berkelanjutan dengan disesuaikan dengan jenjang karir.
- c) Pengembangan personalia dosen menyesuaikan dengan tridarma perguruan tinggi.
- d) Bagi dosen PNS , pengembangan mengikuti kementerian pendayagunaan aparatur Negara melalui diklat pra jabatan
- e) Bagi dosen tetap non-PNS pengembangan karir disesuaikan dengan peraturan rektor.
- f) Bagi dosen yang telah memperoleh jabatan fungsional asisten ahli (AA) bisa mengajukan pengembangan melalui ijin belajar.
- g) Pada bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, pengembangan dosen menyesuaikan dengan peraturan rektor.

c. Evaluasi personalia dosen di Universitas Brawijaya (UB)

- a) Evaluasi personalia dosen terintegrasi dengan SISTER dan SINTA
- b) Evaluasi dosen dilakukan melalui pengisian perkembangan data diri melalui portal siado.ub.ac.id
- c) Evaluasi di dasarkan pada tridarma perguruan tinggi melalui penyeteran Laporan BKD dan SKP.
- d) Bagi guru besar evaluasi selain dengan BKD maupun SKP juga dengan laporan penulisan jurnal setiap semesternya.

- e) Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (P2KP) yang meliputi dokumen penetapan Sasaran Kerja Pegawai (SKP), Capaian Kinerja Pegawai (CKP) dan penilaian perilaku pegawai disimpan di masing-masing unit kerja. Hasil monitoring dan evaluasi kinerja dosen dilaporkan kepada pimpinan unit dan diteruskan kepada pimpinan universitas secara periodik.

C. Analisis Data Lintas Kasus

Atas dasar hasil temuan data pada lokus pertama yaitu UNISMA dan lokus kedua yaitu UB dan juga berdasarkan analisis masing-masing lokus yang telah diajukan oleh penulis, untuk itu selanjutnya penulis mengemukakan hasil analisis data lintas kasus sebagai berikut;

a. Perencanaan Personalia Dosen Di UNISMA dan UB dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

UNISMA sebagai lembaga perguruan tinggi swasta secara kelembagaan berdiri di bawah yayasan UNISMA. Sehingga proses perencanaan personalia diawasi dan diselenggarakan langsung oleh Yayasan. Proses perencanaan personalia dosen dimulai dengan melihat kebutuhan dosen dengan rasio mahasiswa. Proses ini dalam kajian manajemen personalia disebut dengan menginventarisasi kebutuhan personalia.

menginventarisasi jumlah kebutuhan dosen. Selanjutnya diajukan ke kementerian dan kebudayaan. Proses rekrutmen dan seleksi mengikuti alur seleksi PNS sebagaimana ditetapkan oleh badan pengelola aparatur Negara. Terkait penerimaan personalia dosen tetap non-PNS, fakultas mengajukan kepada rector lalu rector menyelenggarakan seleksi penerimaannya melalui bagian kepegawaian.

Selanjutnya, dalam rangka meramalkan ketersediaan supply dan demand personalia pada saat ini dan mendatang, UNISMA menetapkannya berdasarkan penerimaan mahasiswa baru. Fakultas merasionalisasi jumlah mahasiswa dan ketersediaan dosen. Apabila rasio tidak seimbang maka akan mengajukan penambahan dosen ke rector. Sedangkan di UB supply dan demand personalia meskipun telah ditetapkan berdasarkan rasio dosen dan mahasiswa, namun harus menunggu penjadwalan dari kementerian PAN untuk menerima dosen yang berstatus PNS. Untuk dosen tetap non-PNS bisa langsung mengajukan ke rector berapa jumlah tambahan dosen yang dikehendaki dengan disesuaikan rasio dosen dan mahasiswa.

Apabila diamati perencanaan personalia dosen yang dilakukan di UNISMA dan UB terdapat beberapa perbedaan. Di UNISMA proses perencanaan personalia dilakukan oleh yayasan dengan ajuan dari rector. Sedangkan di UB rector mengajukan personalia ke kementerian. Yayasan UNISMA memiliki otoritas mutlak atas penerimaan dosen baru sesuai dengan ajuan rector apabila jumlah pendaftar sesuai dengan jumlah ajuan dari rector. Tentunya dengan mempertimbangkan kompetensi akademiknya.

Di UB rektor hanya menerima jumlah yang disetujui oleh kemenpan. Karena UB berada dibawah kementerian dirjen pendidikan tinggi L2 DIKTI sehinga Rektor tidak bisa menentukan jumlah PNS yang diterima karena ajuan belum tentu disetujui semuanya oleh kementrian. Apabila terjadi kekurangan personalia dosen, rektor secara mandiri membuat perencanaan penerimaan dosen tetap non-PNS dan Dosen dengan perjanjian kerja (kontrak).

b. Pengembangan Personalia Dosen dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di UNISMA dan UB

Terdapat beberapa pola pengembangan yang dilakukan oleh UNISMA dan UB setelah personalia dosen dinyatakan diterima. Di UNISMA personalia dosen yang telah diterima selama satu tahun masih berstatus calon pegawai tetap. Dosen akan ditetapkan jika selama satu tahun telah selesai mengikuti empat program pengembangan. Empat program pengembangan tersebut adalah diklat ke-aswajaan, diklat metodologi pembelajaran, diklat penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta diklat kepemimpinan. Lebih lanjut, secara administratif selama jangka waktu satu tahun, personalia dosen baru di UNISMA diajukan Nomor Induk Dosen Nasionalnya (NIDN) dan Surat Keterangan Tenaga Pendidiknya bagi dosen yang berada di fakultas agama Islam.

Semua program pengembangan tersebut diatur dan ditetapkan dalam peraturan yayasan dan dilaksanakan setiap kali ada rekrutmen dosen baru di UNISMA. Program pengembangan tersebut juga terjadwal secara

terstruktur dalam peraturan yayasan dan dilaksanakan sesuai jadwal yang sudah di tetapkan pula. Adapun isi program pengembangannya dikembangkan oleh yayasan dan rektorat.

Untuk pengembangan ideology dikoordinir oleh Lembaga pengkajian Islam dan Keaswajaan dibawah unit penanaman dan internalisasi nilai-nilai keaswajaan (LPIK). Program diklat metodologi pembelajaran dikoordinir oleh Lembaga Pengembangan Pembelajaran dan Relevansi Pendidikan (LP2RP). Bimbingan teknis penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di koordinir oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM). Sedangkan diklat kepemimpinan dikoordinir langsung oleh yayasan UNISMA.

Bagi dosen baru di Unisma yang berada di fakultas non-FAI, maka setelah memperoleh NIDN, mereka harus mengikuti program pengembangan PEKERTI (Pelatihan Pengembangan Ketrampilan Dasar Teknik Instruksional). Mereka diperkenankan mengikutinya di dalam kampus maupun di luar kampus. Sertifikat PEKERTI nantinya akan digunakan oleh lembaga untuk mengajukan jabatan fungsionalnya.

Adapun program pengembangan yang dilakukan di UB berbeda dengan UNISMA. Sebagai lembaga pemerintah yang berada langsung dibawah Kementerian Pendidikan Tinggi, maka bagi dosen PNS harus mengikuti program pengembangan yang telah ditetapkan oleh Kemenpan. Bagi personalia dosen PNS, selama tahun pertama maksimal tahun kedua harus mengikuti program pendidikan pra jabatan. Selain itu, mereka juga

kampus maupun di luar kampus. Sertifikat PEKERTI nantinya akan digunakan oleh lembaga untuk mengajukan jabatan fungsionalnya.

Adapun program pengembangan yang dilakukan di UB berbeda dengan UNISMA. Sebagai lembaga pemerintah yang berada langsung dibawah Kementerian Pendidikan Tinggi, maka bagi dosen PNS harus mengikuti program pengembangan yang telah ditetapkan oleh Kemenpan. Bagi personalia dosen PNS, selama tahun pertama maksimal tahun kedua harus mengikuti program pendidikan pra jabatan. Selain itu, mereka juga harus telah lulus PEKERTI. Lebih lanjut, pada waktu itu pula, NIDN dan jabatan fungsionalnya diajukan oleh bagian kepegawaian.

Bagi personalia dosen tetap non-PNS, selama tahun pertama dan kedua mereka diharuskan lulus PEKERTI. Selain itu mereka juga akan diajukan NIDN nya serta jabatan fungsionalnya. Setelah jabatan fungsional didapat, maka selanjutnya mereka akan mendapatkan program pengembangan yang disesuaikan dengan tridarma perguruan tinggi yakni; pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

c. Evaluasi Personalia Dosen dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Unisma dan UB

Proses pelaksanaan evaluasi personalia dosen di Unisma diatur dan ditetapkan oleh surat keputusan yayasan dengan mengacu kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini juga berlaku di UB, bahwa program evaluasi personalia dosen mengacu kepada peraturan rector dan

undang-undang yang telah ditetapkan oleh kementerian pendidikan dan kebudayaan.

Tujuan evaluasi yang dilakukan di Unisma sebagaimana tertera dalam peraturan yayasan adalah untuk menjamin pelaksanaan tugas dosen berjalan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dalam peraturan perundang undangan. Begitupun di UB, evaluasi dilakukan sebagai bentuk akuntabilitas kinerja pegawai kepada Rektor.

Evaluasi kinerja dosen di Unisma selanjutnya dilakukan oleh yayasan dengan menunjuk pejabat penilai. Lebih lanjut, evaluasi dosen dilakukan dengan menyerahkan Laporan kinerja setiap bulanya kepada yayasan bagian pengembangan sumberdaya manusia.

Dalam bidang tridarma perguruan tinggi evaluasi personalia dosen mengikuti pola dari direktorat jendral pendidikan tinggi. Bagi fakultas yang berada di bawah kopertais, evaluasi dilakukan dengan menyerahkan sasaran kinerja pegawai (SKP) setiap tahunnya. Di dalam SKP telah memuat unsur pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta terdapat unsur penunjang berupa keterlibatan dalam sebuah kegiatan akademik kampus atau kegiatan social kemasyarakatan. Bagi dosen non-FAI, SKP dikirimkan ke kopertis VII Surabaya.

Selain dalam bentuk SKP, evaluasi personalia dosen juga dalam bentuk beban kinerja dosen (BKD).

Berbeda dengan di Unisma, UB dalam melakukan evaluasi personalia dosen menggunakan penilaian prestasi kerja pegawai (P2KP) yang didalamnya terdapat SKP dan capaian kinerja pegawai CKP serta penilain

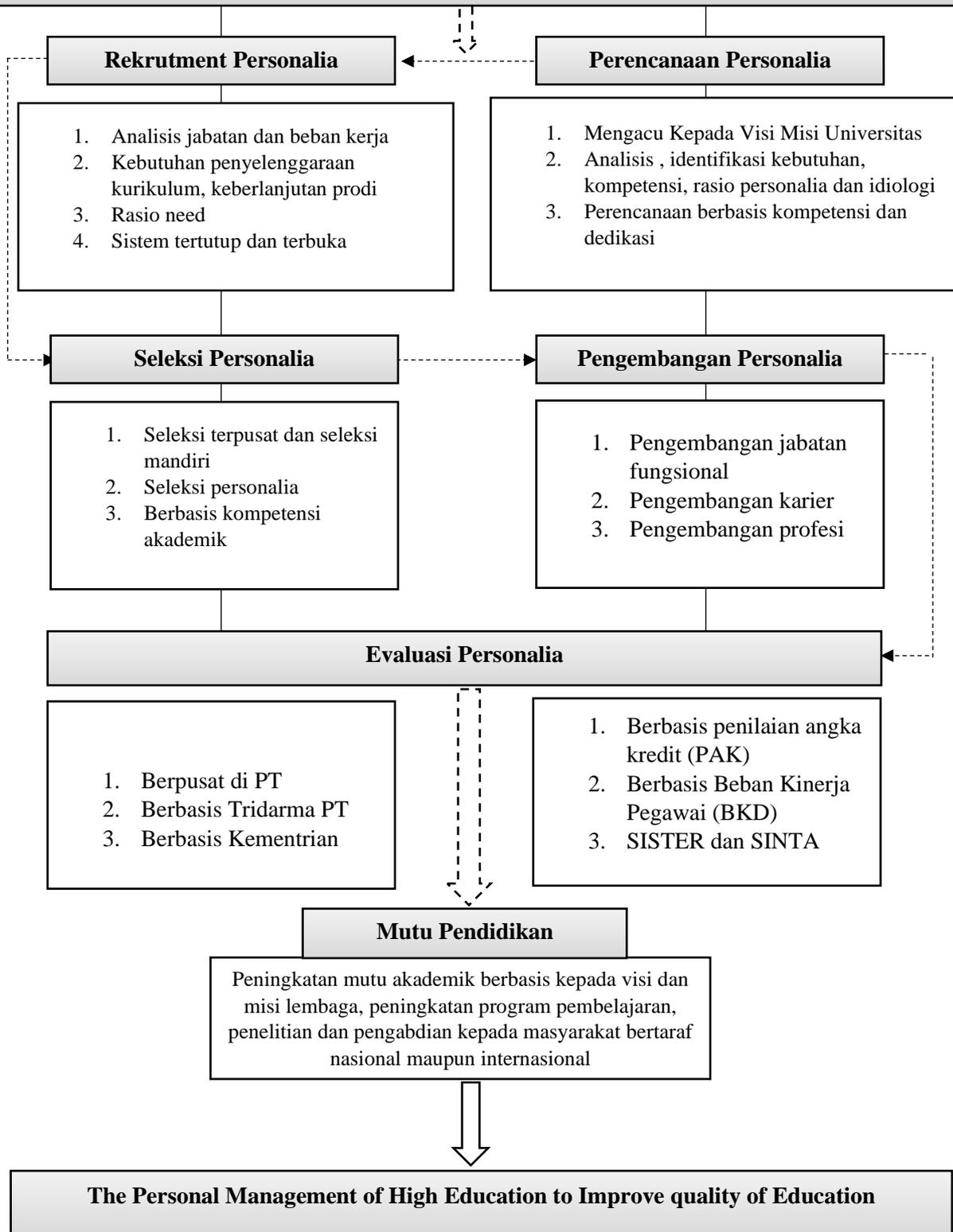
Tabel 9
**Perbandingan Temuan Lintas Kasus
 Manajemen Personalia Perguruan Tinggi dalam Meningkatkan Mutu
 Pendidikan**

ASPEK	PERBEDAAN		PERSAMAAN
	UNISMA	UB	
Perencanaan Personalia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan Personalia mengacu kepada analisis kebutuhan dosen berdasarkan rasio dosen mahasiswa 2. Perencanaan dosen diidentifikasi oleh fakultas, rektor dan disetujui oleh yayasan 3. Proses perencanaan personalia berbasis internal yayasan 4. Perencanaan memasukkan aspek kompetensi atau kualifikasi dan juga ideologi aswaja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan personalia mengacu kepada tujuan universitas 2. Perencanaan personalia diidentifikasi oleh fakultas dan diajukan ke kemenpan 3. Perencanaan personalia berbasis pada Kementrian dan kebudayaan 4. perencanaan hanya berbasis kepada kompetensi atau kualifikasi 	Pola perencanaan didasarkan kepada kebutuhan fakultas dengan mengacu kepada aspek kualifikasi dan kompetensi.
Pengembangan Personalia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan didasarkan pada tridarma perguruan tinggi 2. Pengembangan idiologi dilakukan dengan berbasis kepada tradisi keaswajaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pola pengembangan mengacu kepada tridarma perguruan tinggi 2. pola pengembangan mengikuti ketentuan dari pemerintah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan didasarkan pada tridarma perguruan tinggi yaitu; pembelajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat

	3. terdapat pola pengembangan sebelum diangkat menjadi dosen tetap yayasan		
Evaluasi Personalia	1. Evaluasi personalia mengacu kepada ketetapan kopertais dan kopertais 2. Pola evaluasi berbasis internal yayasan dan eksternal kementerian	1. Evaluasi personalia langsung dikaukan oleh kemendikbud 2. Pola Evaluasi langsung mengacu kepada kementerian	Evaluasi personalia dosen dilakukan oleh kementerian dengan sistem yang telah ditetapkan dalam bentuk SKP dan BKD

Dari identifikasi temuan yang ditunjukkan tabel diatas, dapat disederhanakan dalam temuan berikut:

MANAJEMEN PERSONALIA PERGURUAN TINGGI DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (Studi Multikasus di Universitas Islam Malang (UNISMA) dan Universitas Brawijaya)



D. Proposisi – Proposisi

Setelah data dianalisis dengan menggunakan analisis data lintas kasus serta mengkompromikan temuan di antara kedua lokus dan juga penyesuaian dengan pertanyaan riset, oleh karena itu secara induktif konseptual perlu diajukan proposisi-proposisi tentang manajemen personalia perguruan tinggi dalam rangka untuk membangun serta meningkatkan mutu pendidikan di UNISMA dan UB;

Fokus I: Perencanaan Personalia Dosen dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Proposisi: Jika dalam proses perencanaan personalia dosen memperhatikan *supply* dan *demand* yang didasarkan pada rasio dosen dan mahasiswa maka mutu pendidikan dapat dicapai. Karena dengan

adanya penetapan kebutuhan jumlah dosen, akan terjadi keseimbangan dalam rekrutmen dosen.

Fokus 2: Pengembangan Personalia Dosen dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Proposisi: Jika proses pengembangan dosen dilaksanakan dengan mengikuti pola *continuous improvement* dan menggunakan desain pengembangan tridarma perguruan tinggi maka mutu pendidikan dapat dicapai.

Fokus 3: Evaluasi Personalia Dosen dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Proposisi: Evaluasi personalia dosen dapat meningkatkan mutu pendidikan apabila dikembangkan karakter perguruan tinggi dengan mengacu kepada tridharma perguruan tinggi yaitu pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.