



MANAJEMEN PENGEMBANGAN PENDIDIK **BERBASIS** MODERASI BERAGAMA DI PTS UMUM



Dr.H. Ali Nurhadi, S.Pd, M.Pd

Manajemen Pengembangan Pendidik Berbasis Moderasi Beragama di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Umum



www.penerbitbukumurah.com

Dilarang keras, mencetak naskah
hasil layout ini tanpa seijin Penerbit

Penulis:
Dr. H. Ali Nurhadi, S.Pd.,M.Pd





www.penerbitbukumurah.com

Dilarang keras, mencetak naskah
hasil layout ini tanpa seijin Penerbit

PENERBIT KBM INDONESIA

adalah penerbit dengan misi memudahkan proses penerbitan buku-buku penulis di tanah air Indonesia, serta menjadi media *sharing* proses penerbitan buku.

Manajemen Pengembangan Pendidik Berbasis Moderasi Beragama di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Umum

Copyright@2023 By Dr. H. Ali Nurhadi, S.Pd., M.Pd.
All right reserved

ISBN: 978-623-499-489-6

QRCBN: 62-464-0519-292

Cetakan ke-1, Agustus 2023

15 x 23 cm, x + 150 hlm

Penulis : **Dr. H. Ali Nurhadi, S.Pd.,M.Pd**
Desain Sampul : **Aswan Kreatif**
Tata Letak : **Tim KBM Indonesia Group**
Editor Naskah : **Zeinal Abidin**
Background buku di ambil dari <https://www.freepik.com/>

Diterbitkan Oleh:

PENERBIT KARYA BAKTI MAKMUR (KBM) INDONESIA

Anggota IKAPI (Ikatan Penerbit Indonesia)

NO. IKAPI 279/JTI/2021

Banguntapan, Bantul-Jogjakarta (Kantor I)

Balen, Bojonegoro-Jawa Timur, Indonesia (Kantor II)

081357517526 (Tlpn/WA)

Website : <https://penerbitkbm.com>
www.penerbitbukumurah.com

Email : naskah@penerbitkbm.com

Distributor : <https://penerbitkbm.com/toko-buku/>

Youtube : Penerbit KBM Sastrabook

Instagram : @penerbit.kbmindonesia

@penerbitbukujogja

Isi diluar tanggungjawab penerbit

Hak cipta dilindungi Undang-undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini Tanpa izin Dari Penerbit Buku



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, karena hanya atas limpahan rahmat, taufik serta hidayahNya, maka penulisan buku dengan judul “Manajemen Pengembangan Pendidik Berbasis Moderasi Beragama di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Umum” dapat diselesaikan. Buku ini merupakan buku referensi yang dikembangkan dari hasil riset pada PTS PGRI di Madura.

Teselesaikannya penulisan buku ini diucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada bapak Prof. H. Ahmad Sonhadji KH., MA., Ph.D, Prof. Dr. H. Ali Imron, M.Pd, M.Si dan Prof Dr. H. Imron Arifin, M.Pd yang banyak memberikan masukan-masukan. Di samping itu ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada sivitas akademika IAIN Madura yang secara langsung memberikan kesempatan dalam penulisan buku referensi ini diantaranya sebagai berikut.

1. Bapak Dr. H. Saiful Hadi, M.Pd sebagai rektor IAIN Madura.
2. Bapak Dr. Siswanto, M.PdI selaku dekan Fakultas Tarbiyah beserta jajaran dekanat.
3. Bapak Hilmi Qosim Mubah, M.PdI dan Ibu Rinta Ratnawati, M.Pd selaku Kaprodi dan Sekprodi Manajemen Pendidikan Islam.
4. Seluruh pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung pada penerbitan buku ini yang tidak disebutkan satu persatu.

Buku ini merupakan buku referensi pengembangan hasil riset pada PTS umum khususnya PTS PGRI di Madura, yaitu, STKIP-PGRI Bangkalan, STKIP-PGRI Sampang, dan STKIP-PGRI Sumenep. Dalam buku ini dibahas tentang manajemen pengembangan pendidik (dosen) dalam PTS meliputi perencanaannya, pengorganisasiannya, pelaksanaan dan evaluasinya. Di samping itu dikembangkan gagasan pentingnya moderasi beragama bagi pengembangan pendidik khususnya pada PTS umum yang memiliki karakteristik berbeda dengan Perguruan Tinggi Keagamaan baik negeri maupun swasta.

Keberadaan PTS sangat bergantung pada pemimpinnya. Eksistensi PTS akan tetap terjaga bila mampu berkompetisi dengan PTS yang lain bahkan dengan PTN. Unsur utama yang mendukung adalah sumber daya manusianya. Meskipun perdebatan klasik sering muncul lebih penting manakah sistem dengan SDM? Sistem penting tetapi SDM yang akan menjalankan bahkan melahirkan sistem.

Pendidik pada PTS atau sering disebut dosen perlu terus dikembangkan. Lemahnya PTS mayoritas disebabkan lemahnya SDM pendidik. Sedangkan lemahnya pendidik di PTS disebabkan manajemen pengembangannya tergantung pada PTS bukan pemerintah secara langsung. Pengembangan kompetensi sampai pada kesejahteraan tergantung pada PTS. Banyak pendidik yang mengundurkan diri disebabkan penghargaan yang kurang dari PTSnya. Di samping itu ada beberapa pendidik yang sebelumnya memiliki kemampuan yang luar biasa tetapi setelah berada di PTS justru kemampuannya tidak berkembang. Seharusnya perguruan tinggi sebagai wahana pengembangan keilmuan bagi pendikanya sehingga kompetensi akan terus meningkat dan dapat menjalankan tugas tri dharma perguruan tingginya dengan baik.

PTS umum memiliki karakteristik yang berbeda dengan Perguruan Tinggi Keagamaan baik negeri maupun swasta, diantaranya pendidik berasal dari kualifikasi yang sangat beragam termasuk dalam penguasaan ilmu keagamaannya. Peluang terjadinya keragaman dalam keyakinan beragama bagi para sivitas akademik di PTS umum lebih besar dibandingkan dengan perguruan tinggi keagamaan. Oleh sebab itu moderasi beragama khususnya bagi pendidik dan umumnya bagi seluruh sivitas akademik di PTS umum harus diprogramkan secara tersurat dan terprogram.

Buku referensi ini dikembangkan dari hasil penelitian bagaimana mengelola dan mengembangkan dosen pada PTS khususnya berciri khas PGRI. Peran utama dalam manajemen pengembangan pendidik di PTS dilakukan oleh pemimpin perguruan tinggi swasta khususnya ketua. Oleh sebab itu

kepemimpinan menjadi hal yang utama dalam mengembangkan pendidik sehingga kepemimpinan juga dibahas. Model dan desain yang dihasilkan dapat menjadi bahan pengembangan bagi para pemimpin khususnya dan umumnya sivitas akademika yang ada di perguruan tinggi sebagai bahan untuk mengembangkan kampusnya. Buku ini dapat juga digunakan sebagai salah satu buku referensi pada mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, Manajemen Perguruan Tinggi serta Kepemimpinan Pendidikan.

Tidak ada gading yang tak retak, pepatah ini tetap sesuai bagi kita sampai saat ini sebab manusia adalah makhluk yang memiliki kesalahan dan kelupaan. Oleh sebab itu saran dan kritik konstruktif bagi pembaca sangat diharapkan demi penyempurnaan dan perbaikan. Akan tetapi penulis tetap berharap semoga buku ini dapat bermanfaat khususnya dalam rangka peningkatan mutu pendidikan tinggi. Semoga Allah SWT selalu membimbing dan meridhoi dalam penulisan buku ini. Aamiin.

Pamekasan, Juni 2023

Penulis

ttd

Dr. H. Ali Nurhadi, S.Pd.,M.Pd



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	ix
BAB I PENDIDIK DI PERGURUAN TINGGI	1
A. Hakekat Pendidikan Tinggi	1
B. Peran Pendidik di Perguruan Tinggi	8
C. Kedudukan Perguruan Tinggi Swasta (PTS)	12
D. Pentingnya Manajemen Pengembangan Pendidik di PT	18
E. Rangkuman	26
BAB II MODERASI BERAGAMA DI PTS UMUM	29
A. Konsep Moderasi Beragama	29
B. Moderasi Beragama di PTS Umum	31

C. Implementasi Moderasi Beragama bagi Pendidik di PTS Umum	33
D. Rangkuman	36
BAB III PERENCANAAN PENGEMBANGAN PENDIDIK DI PTS	39
A. Konsep Perencanaan Pengembangan Pendidik di PTS	39
B. Model Perencanaan Pengembangan Pendidik di PTS	53
C. Pentingnya Perencanaan Pengembangan Pendidik di PTS	63
D. Rangkuman	74
BAB IV PENGORGANISASIAN PENGEMBANGAN PENDIDIK DI PTS	77
A. Konsep Pengorganisasian Pengembangan Pendidik di PTS	77
B. Model Pengorganisasian Pengembangan Pendidik di PTS	81
C. Pentingnya Pengorganisasian Pengembangan Pendidik di PTS	86
D. Rangkuman	93
BAB V PELAKSANAAN PENGEMBANGAN PENDIDIK DI PTS	97
A. Konsep Pelaksanaan Pengembangan Pendidik di PTS	97
B. Model Pelaksanaan Pengembangan Pendidik di PTS	100
C. Pentingnya Pelaksanaan Pengembangan Pendidik di PTS	104
D. Rangkuman	111

BAB VI EVALUASI PENGEMBANGAN PENDIDIK DI PTS	113
A. Konsep Evaluasi Pengembangan Pendidik di PTS	113
B. Model Evaluasi Pengembangan Pendidik di PTS	115
C. Pentingnya Evaluasi Pengembangan Pendidik di PTS	119
D. Rangkuman	122
BAB VII MANAJEMEN PENGEMBANGAN PENDIDIK DAN KEPEMIMPINAN DI PTS	125
A. Manajemen Pengembangan Pendidik di PTS	125
B. Kepemimpinan di PTS	128
C. Pentingnya Manajemen Pengembangan Pendidik dan Kepemimpinan di PTS	132
D. Rangkuman	135
DAFTAR PUSTAKA	137
GLOSSARY	143
INDEKS	147
Profil Penulis	149

www.penerbitbukumurah.com
 Dilarang keras, mencetak naskah
 hasil layout ini tanpa seijin Penerbit



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Sertifikat Survey Indeks Profesionalisme dan Moderasi Beragama bagi Pendidik di PTK _____	32
Gambar 3. 1 Hubungan Fungsi Personalia dan Kegiatan Personalia, Sumber (Handoko, 2008:8) _____	43
Gambar 3. 2 Diagram Proses Selesai Fungsi Personalia dan Kegiatan Personalia, Sumber Handoko (2008:8) _____	47
Gambar 3. 3 Diagram Alir Proses Penyeleksian Sumber (Mathis & Jackson 2006:269) _____	50
Gambar 3. 4 diagram konteks perencanaan pengembangan Pendidik. _____	62
Gambar 4. 1 Perbedaan teori organisasi, perilaku organisasi, pengembangan organisasi dan pengembangan SDM (Usman 2013:172) _____	80
Gambar 4. 2 Diagram Konteks Temuan Situs I dan Situs II, dengan Situs III tentang Pengorganisasian Pengembangan Pendidik _____	85
Gambar 5. 1 Diagram Konteks Temuan Situs I dan Situs II dengan Situs III tentang Pelaksanaan Pengembangan Pendidik _____	103
Gambar 6. 1 Diagram Konteks Temuan Situs I dan Situs II dengan Situs III tentang Evaluasi Pengembangan Pendidik _____	118



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Temuan Situs I dan II, dengan Situs III tentang Perencanaan Pengembangan Pendidik _____	60
Tabel 4. 1 Temuan Situs I dan II, dengan Situs III tentang Pengorganisasian Pengembangan Pendidik _____	83
Tabel 4. 2 Rekap Data Dosen Tidak Tetap Berdasarkan Jenis Kelamin _____	91
Tabel 5. 1 Temuan Situs I dan II, dengan Situs III tentang Pelaksanaan Pengembangan Pendidik _____	101
Tabel 6. 1 Temuan Situs I dan Situs II dengan Situs III tentang Evaluasi Pengembangan Pendidik _____	116





BAB I

PENDIDIK DI PERGURUAN TINGGI

A. Hakekat Pendidikan Tinggi

Pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang pendidikan tinggi pada pasal 1 ayat 2 disebutkan pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi, serta program spesialis, yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia.

Tiga misi pokok perguruan tinggi pada aspek pengetahuan menurut Perkins (dalam Sonhadji, 2012: 118) adalah pemerolehan, pemindahan dan penerapan. Ketiganya

lebih dikenal dengan sebutan Tridarma Perguruan Tinggi. Lebih lanjut Sonhadji, (2012: 118) mengatakan dengan kerangka ketiga misi pokok perguruan tinggi di atas serta penyelenggaraannya, perguruan tinggi membangun sistem pendidikan yang terdiri atas (1) masukan; (2) transformasi; dan (3) keluaran.

Pendidikan Tinggi memiliki tujuan yang khusus dan berbeda dengan pendidikan dasar dan menengah. Adapun tujuan Pendidikan Tinggi sesuai dengan Undang-Undang No 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi pada pasal 5 disebutkan: Pendidikan Tinggi bertujuan; (a) berkembangnya potensi Mahasiswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, terampil, kompeten, dan berbudaya untuk kepentingan bangsa; (b) dihasilkannya lulusan yang menguasai cabang Ilmu Pengetahuan dan atau Teknologi untuk memenuhi kepentingan nasional dan peningkatan daya saing bangsa; (c) dihasilkannya Ilmu Pengetahuan dan teknologi melalui Penelitian yang memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora agar bermanfaat bagi kemajuan bangsa, serta kemajuan peradaban dan kesejahteraan umat manusia; dan (d) terwujudnya Pengabdian kepada Masyarakat berbasis penalaran dan karya Penelitian yang bermanfaat dalam memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Berdasar hal tersebut Pendidikan Tinggi memiliki tujuan khusus yang berbeda dengan jenjang pendidikan dasar dan menengah. Pendidikan tinggi bertujuan melaksanakan Tridarma perguruan tinggi, meliputi pendidikan dan

pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Oleh sebab itu Pendidikan Tinggi memiliki sistem berbeda dengan pendidikan dasar dan menengah.

Sistem pendidikan tinggi yang diterapkan di Indonesia diantaranya adalah perguruan tinggi. Poerwowidaqdo (dalam Uchiawati, 2010:93) mengemukakan pada penelitiannya di perguruan tinggi, sebagai berikut: Faktor yang mempengaruhi efisiensi dan kualitas perguruan tinggi adalah (1) kualitas sumber daya manusia baik tenaga administrasi maupun non administrasi; (2) derajat dan ragam teknologi yang dicangkokkan; (3) mekanisme dan tipe afiliasi organisasi yang dipakai; (4) rasio unsur utama dosen, karyawan dan mahasiswa; (5) biaya yang dihimpun dan; (6) sistem pendidikan.

Berdasarkan beberapa pendapat dan hasil penelitian di atas banyak faktor yang mempengaruhi sistem pendidikan tinggi yang meliputi masukan, transformasi dan keluaran. Mekanisme dan tipe organisasi juga mempengaruhi diantaranya model organisasi yang dijalankan apakah menggunakan model mesin atau model kolegial atau model-model yang lain juga mempengaruhi keefektifan perguruan tinggi.

Perguruan tinggi merupakan jenjang pendidikan tertinggi. Hal ini sesuai dengan Undang-undang Sisdiknas No 20 Tahun 2003 pada pasal 19 disebutkan pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor yang diselenggarakan oleh pendidikan tinggi. Adapun bentuknya bermacam-macam sesuai pasal 20 Undang-undang Sisdiknas No 20 Tahun 2003,

yaitu perguruan tinggi dapat berbentuk akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut, atau universitas.

Keberadaan perguruan tinggi menjadi sangat penting, sebab salah satu pertanda peradapan suatu masyarakat. Masyarakat yang berperadapan cenderung mengembangkan berbagai institusi yang mampu menggali, mengembangkan dan mengalihkan serta menerapkan pengetahuan yang diperlukan untuk memajukan masyarakat tersebut (Sonhadji, 2012:116).

Berdasar pendapat tersebut eksistensi pendidikan tinggi sangat penting dan perlu dijaga serta dikembangkan. Sedangkan untuk melakukannya diantaranya dengan sistem penjaminan mutu perguruan tinggi. Harapannya standarnya tetap terjaga.

Sistem Penjaminan Mutu-Perguruan Tinggi (SPM-PT) adalah sistem penjaminan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi melalui 3 sub sistem yang masing-masing merupakan sistem pula, yaitu (a) Pangkalan Data Perguruan Tinggi (PDPT) Nasional; (b) Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dan; (c) Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) (Kemendiknas, 2010:8).

Mewujudkan kualitas pendidikan tinggi khususnya, posisi penjaminan mutu di suatu perguruan tinggi, memegang peran penting dan strategis untuk pengembangan pendidikan tinggi di masa depan. Dasar pelaksanaan penjaminan mutu pada Pendidikan Tinggi terdapat pada Undang-Undang No 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi khususnya pada pasal 51, 52 dan 53. Pada pasal 51 ayat 2 disebutkan: “Pemerintah menyelenggarakan sistem

penjaminan mutu Pendidikan Tinggi untuk mendapatkan Pendidikan bermutu”.

Berdasar hal ini penjaminan mutu pada Pendidikan Tinggi sangat ditegakkan pemerintah. Di samping itu melaksanakan penjaminan mutu pendidikan pendidikan tinggi sebagai wujud akuntabilitas publik perguruan tinggi. Hal ini sesuai PP RI Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi pada pasal 33 disebutkan bahwa Akuntabilitas publik Perguruan Tinggi diwujudkan melalui pemenuhan atas: a) Kewajiban untuk menjalankan visi dan misi pendidikan tinggi nasional sesuai izin perguruan tinggi dan izin program studi yang ditetapkan oleh Menteri; b) Target kinerja yang ditetapkan oleh: 1) Menteri bagi PTN; 2) Majelis wali amanah bagi PTN Badan Hukum; atau 3) Badan penyelenggara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan bagi PTS; c) Standar nasional pendidikan tinggi melalui penerapan sistem penjaminan mutu Pendidikan Tinggi yang ditetapkan Menteri.

Pada hakekatnya penjaminan mutu pada Pendidikan Tinggi terdiri dari dua hal yaitu penjaminan mutu eksternal dan penjaminan mutu internal. Hal ini didasarkan pada Undang-Undang No 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi khususnya pada pasal 53 disebutkan bahwa “Sistem penjaminan mutu Pendidikan Tinggi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 51 ayat (2) terdiri atas: a) sistem penjaminan mutu internal yang dikembangkan oleh Perguruan Tinggi; dan b) sistem penjaminan mutu eksternal yang dilakukan melalui akreditasi.

Penjaminan mutu adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan secara konsisten dan

berkelanjutan, sehingga konsumen, produsen, dan pihak lain yang berkepentingan memperoleh kepuasan. Dengan demikian penjaminan mutu pendidikan tinggi adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga segenap pemangku kepentingan memperoleh kepuasan.

Berdasarkan hal ini disimpulkan penjaminan mutu Pendidikan Tinggi terdapat dua macam yaitu penjaminan mutu eksternal dan penjaminan mutu internal. Penjaminan mutu eksternal dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional-Perguruan Tinggi (BAN-PT), serta akreditasi oleh Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) diantaranya Lembaga Akreditasi Mandiri Kependidikan (Lamdik), Lembaga Akreditasi Mandiri Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi (Lamemba), Lembaga Akreditasi Mandiri Pendidikan Tinggi Kesehatan (LAMPTKes), dan lembaga akreditasi mandiri yang lain yang diakui pemerintah. Sedangkan penjaminan mutu internal dilakukan oleh kampus itu sendiri sesuai dengan program masing-masing kampus. Diantarnya dengan Audit Mutu Internal (AMI)

Hal itu diperkuat dengan Undang-Undang No 12 Tahun 2012 pada pasal 53 ayat 2 bahwa akreditasi sebagaimana dimaksud pada ayat 1 dilakukan untuk menentukan kelayakan Program Studi dan Perguruan Tinggi atas dasar kriteria yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Sedangkan Standar Nasional Pendidikan Tinggi sebagaimana dimaksud pada pasal 54 Undang-Undang Pendidikan Tinggi No 12 tahun 2012 merupakan satuan standar yang meliputi standar nasional pendidikan, ditambah dengan standar

penelitian, dan standar pengabdian kepada masyarakat. Berdasar hal ini disimpulkan standar nasional pendidikan tinggi meliputi standar nasional pendidikan, serta standar penelitian dan pengabdian masyarakat.

Standar pendidik dan tenaga kependidikan menjadi salah satu standar yang perlu dikembangkan oleh perguruan tinggi. Untuk mengembangkan dintaranya: (1) melakukan studi terlebih dahulu terhadap seluruh ketentuan normatif berupa peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang dosen dan non dosen; (2) melakukan evaluasi diri dengan menerapkan analisis SWOT; (3) melakukan uji publik apabila perlu dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan (Pedoman SPMI-PT, dalam Nurhadi, 2015).

Berdasar uraian di atas dapat disimpulkan pendidikan tinggi memiliki ciri khas tersendiri dibandingkan pendidikan dasar dan menengah terutama adanya Tridarma perguruan tinggi, memiliki sistem yang berbeda dengan pendidikan dasar dan menengah serta tetap menerapkan 8 standar nasional pendidikan ditambah standar lain seperti penelitian dan pengabdian masyarakat. Sedangkan upaya untuk mengembangkan masing-masing perguruan tinggi memiliki ciri sendiri-sendiri menyesuaikan karakteristik perguruan tinggi yang ada.

Pengembangan pendidik (dosen) sebagai sumber daya manusia yang dilakukan PTS tidak memiliki standar yang baku. PTS diberikan kebebasan mengelola dan mengembangkan SDM yang ada di kampusnya sebagai bagian dari standar nasional pendidikan tinggi dengan menyesuaikan peraturan perundangan yang ada. Berbagai model dan strategi digunakan untuk mengelola dan mengembangkan pendidik

sesuai dengan situasi dan kondisi kampus masing-masing. PTS yang memiliki ciri khas dan karakteristik menunjukkan sebagian besar memiliki persamaan dimungkinkan memiliki strategi dan model yang sama atau mirip dalam mengelola dan mengembangkan pendidiknya.

Strategi dalam mengelola dan mengembangkan pendidik bagi PTS menjadi program utama untuk menjaga eksistensi lembaganya. Pendidik atau lebih dikenal dengan istilah dosen bagi perguruan tinggi sebagai ujung tombak pengembangan kampus. Dosen sebagai agen pembaharuan dan pengembangan kampus melalui Tridarma perguruan tinggi. Pengembangan dosen bagi perguruan tinggi terus dilaksanakan sebagai upaya memajukan kampusnya. Terutama pada perguruan tinggi swasta.

B. Peran Pendidik di Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi lembaga pendidikan tertinggi berdasarkan jenjangnya sehingga berperan besar terhadap kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk kesejahteraan bangsa. Oleh sebab itu mutu pendidikan tinggi harus terus ditngkatkan. Mutu pendidikan tinggi merupakan tanggung jawab bersama untuk direalisasikan. Peran dosen sangat penting dan strategis untuk perwujudannya melalui Tridarma perguruan tinggi. Di samping dosen, tenaga kependidikan juga berperan penting terhadap kelangsungannya, sebab tenaga kependidikan baik pejabat struktural maupun staf sebagai pengelola yang memfasilitasi pelaksanaan tugas dosen untuk mewujudkan pendidikan bermutu mutu di perguruan tingginya.

Sumber daya manusia di perguruan tinggi khususnya pendidik (dosen) menjadi bagian penting dalam pengembangan pendidikan tinggi. Oleh sebab itu diperlukan manajemen pengembangan dosen atau pendidik sebagai salah satu penataan ketenagaan profesional di suatu perguruan tinggi agar eksistensinya tetap terjaga bahkan dapat ditingkatkan. Pendidik sebagai sumber daya manusia yang menjalankan perguruan tinggi sehingga keberadannya harus terus dikembangkan. Oleh sebab itu manajemen sumber daya manusia khususnya pendidik pada Perguruan Tinggi sangat penting untuk dilaksanakan (Nurhadi, 2015).

Hal ini didasarkan kenyataan bahwa perguruan tinggi mempunyai misi pokok: mengembangkan, mengalihkan, dan menerapkan pengetahuan melalui pengamalan Tridarma menempatkan dosen sebagai sumber daya manusia yang utama, sebab dosen memiliki kemampuan intelektual, profesional, pribadi dan sosial. Oleh sebab itu pelibatan dosen dalam setiap pengambilan keputusan yang menyangkut misi perguruan tinggi sangat perlu dilaksanakan (Sonhadji, 2012:120).

Pengelolaan tenaga kependidikan menjadi prioritas berikutnya dalam rangka pengembangan sebuah perguruan tinggi, sebab dosen dapat berkarya dalam rangka pelaksanaan Tridarma perguruan tinggi apabila didukung dengan tenaga kependidikan yang profesional sehingga dapat memfasilitasi pelaksanaan tugas-tugas dosen. Hal ini didasarkan pada Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi pada pasal 69 ayat (1) ketenagaan perguruan tinggi terdiri atas: (a) dosen; dan (b) tenaga kependidikan, sehingga keduanya perlu dikembangkan.

Disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada pasal 3 ayat 1 bahwa dosen mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan tinggi yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sedangkan dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi pada pasal 12 disebutkan peran yaitu: (1) dosen sebagai anggota sivitas akademika memiliki tugas mentransformasikan ilmu pengetahuan dan atau teknologi yang dikuasainya kepada mahasiswa dengan mewujudkan suasana belajar dan pembelajaran sehingga mahasiswa aktif mengembangkan potensinya; (2) dosen sebagai ilmuwan memiliki tugas mengembangkan suatu cabang ilmu pengetahuan dan atau teknologi melalui penalaran dan penelitian ilmiah serta menyebarkannya.

Berdasarkan hal ini kedudukan dan peran dosen di perguruan tinggi menjadi sangat penting dalam mewujudkan Tridarma perguruan tinggi. Dosen tidak hanya sebagai pengajar saja, tetapi juga sebagai peneliti dan penyebar informasi serta melaksanakan pengabdian masyarakat. Kemampuan dosen terdiri dari dua arah, yaitu mengajar juga meneliti dan menulis, sehingga reputasi seorang dosen tidak dinilai dari kehebatan mengajar saja tetapi juga reputasi skolarnya seperti penyajian makalah dalam seminar-seminar, penulisan artikel pada jurnal serta penyusunan buku-buku berbobot. Berbekal kemampuan ini menjadikan dosen selalu cepat tanggap terhadap ilmu, teknologi, social dan budaya sekitarnya (Boyer dalam Sonhadji, 2012:120-121).

Tugas dan tanggung jawab dosen tersebut dapat dilaksanakan dengan baik, bila didukung dengan tenaga

kependidikan khususnya staf yang profesional dan handal, sehingga dapat memfasilitasi pelaksanaan tugas dosen. Tenaga kependidikan yang memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang tugasnya tentu akan memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi kenyataan di lapangan menunjukkan belum semua tenaga kependidikan memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang tugasnya serta mendapat kesempatan untuk mengikuti program pengembangan kemampuannya seperti pelatihan atau diklat, workshop, lokakarya dan sebagainya. Meskipun dari sisi jumlah sudah memenuhi (Nurhadi, 2015).

Berdasar kenyataan ini, segenap penyelenggara dan pengelola pendidikan tinggi harus mengetahui dan memahami serta pada gilirannya melakukan manajemen pengembangan sumber daya manusianya khususnya dosen sebagai unsur penting pengembangan perguruan tingginya serta pada tenaga kependidikan sebagai pendukung pelaksanaan tugas-tugas dosen. Kegiatan manajemen pengembangan yang dilakukan pada dosen dan tenaga kependidikan dapat didasarkan pada fungsi manajemen meliputi proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan evaluasi (*controlling*) (Terry dalam Mantja, 2009).

Buku ini mencoba secara khusus membahas serta menguraikan berdasarkan hasil riset secara nyata tentang pengelolaan pengembangan pendidik pada perguruan tinggi swasta. Sedangkan manajemen pengembangan tenaga kependidikannya akan dibahas secara khusus pada buku berikutnya. Suatu harapan besar dapat menjadi inspirasi

khususnya bagi pengelola Perguruan Tinggi Swasta (PTS) sebagai salah satu bahan pertimbangan untuk mengelola pendidik yang ada di kampusnya.

Di samping itu dalam buku ini juga dibahas secara tersendiri pentingnya moderasi beragama bagi para pendidik di PTS Umum khususnya. Hal ini disebabkan di PTS Umum komponen pendidik memiliki peluang yang lebih beragam dibandingkan dengan komponen pendidik yang ada di Perguruan Tinggi Keagamaan baik negeri maupun swasta. Moderasi beragama menjadi hal yang sangat penting sebagai dasar bagi sivitas akademika di perguruan tinggi umum dalam memahami kehidupan beragama sesuai dengan dasar negara yaitu Pancasila.

Hasil penelitian menunjukkan paham ekstrimisme dan radikalisme merambah pada dunia pendidikan, Mahasiswa Perguruan Tinggi Umum (PTU) lebih rentan terhadap gerakan radikal dikarenakan cara pandang yang cenderung melihat masalah agama secara hitam putih (Anwar, R. N., & Muhayati, S., 2021). Oleh sebab itu pemahaman pendidik dalam moderasi beragama sangat penting sehingga dapat membimbing dan mengarahkan mahasiswa dalam bersikap dan bertindak berhubungan dengan implementasi kegiatan beragama.

C. Kedudukan Perguruan Tinggi Swasta (PTS)

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Indonesia memiliki peran yang strategis dalam rangka melaksanakan fungsi perguruan tinggi sesuai dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012, diantaranya mengembangkan kemampuan dan

membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

Peran strategis itu didasarkan jumlah PTS khususnya di Jawa Timur lebih besar dibandingkan dengan Perguruan Tinggi Negeri (PTN), yaitu ada 305 PTS dengan rincian 74 universitas, 12 institut, 132 sekolah tinggi, 78 akademi dan 9 politeknik (Direktori PTS Jatim, 2009). Tetapi jumlah PTS di Jawa Timur terus berkurang karena tidak mampu mempertahankan diri dan bersaing dengan perguruan tinggi lain khususnya PTN. Saat ini jumlah PTS di Jawa Timur 270 dengan rincian 68 universitas, 9 institut, 117 sekolah tinggi, 68 akademi, dan 8 politeknik (Nurhadi, 2015). Data ini juga sejalan dengan data jumlah PTS dibandingkan PTN di Indonesia. Jumlah Perguruan Tinggi di Indonesia 4.532 data PDPT (2023) sedangkan data Badan Pusat Statistik (2021) Jumlah Perguruan Tinggi di Indonesia 3975 dengan rincian 3792 PTS dan 183 adalah PTN.

Data tersebut menunjukkan jumlah PTS yang berkurang dari tahun sebelumnya. Akan tetapi tetap mendominasi bila dibandingkan dengan PTN khususnya sekolah tinggi. Oleh sebab PTS harus menerapkan sudut pemikiran baru yang mengandung unsur fleksibilitas, kecepatan, inovasi, dan integrasi. Fleksibilitas, kecepatan, inovasi dan integrasi sangat memerlukan sumber daya manusia khususnya dosen dan tenaga kependidikan yang penuh dengan kreativitas. Sedangkan kreativitas dapat lahir dari sumber daya manusia yang memiliki keunggulan dalam ilmu pengetahuan. Dengan demikian, PTS diharapkan tidak hanya mampu menghasilkan lulusan terbaik, tetapi juga mampu mengembangkan dua hal yang terkandung dalam Tridarma perguruan tinggi, yaitu

meneliti dengan hasil yang berkualitas tinggi dan mengembangkan teknologi untuk pengabdian kepada masyarakat. Untuk itu PTS diharuskan selalu mampu beradaptasi, berkembang dan melakukan perbaikan melalui pembelajaran organisasi (Henderson dan Cockburn, 1994).

PTS memiliki kontribusi yang besar terhadap kemajuan bangsa, disebabkan jumlah PTS yang lebih besar. Secara Nasional jumlah PTN terdiri dari 3 macam, yaitu PTN umum sebanyak 121 kampus, PTN agama sebanyak 72 kampus, dan PTN kedinasan sebanyak 166 kampus sehingga jumlah keseluruhan PTN adalah 359 kampus baik berbentuk universitas, institut, sekolah tinggi maupun politeknik. Sedangkan jumlah PTS secara nasional juga terdiri dari 3 jenis, yaitu PTS umum sebanyak 2.994 kampus, PTS agama sebanyak 916 kampus, dan PTS kedinasan sebanyak 0. Jumlah keseluruhan PTS sebanyak 3910 kampus (Forlab Dikti dalam Nurhadi, 2015).

Besarnya jumlah PTS menyebabkan besarnya peran PTS khususnya dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan tinggi. Proses perkuliahan dan pelaksanaan Tridarma perguruan tinggi juga terjadi pada PTS. Jumlah PTS yang besar juga mengharuskan pengelolaan PTS harus secara maksimal khususnya dalam upaya memproduksi dan mengelola mahasiswa sebagai generasi penerus bangsa.

Jumlah PTS yang besar juga berdampak pada jumlah mahasiswa yang besar pula. Secara nasional jumlah keseluruhan mahasiswa di PTS sebanyak 4.591.295 mahasiswa. Sedangkan di PTN jumlah mahasiswa nasional sebanyak 2.819.148 mahasiswa. Jumlah mahasiswa di PTN

jauh lebih sedikit dibandingkan mahasiswa yang berasal dari PTS (Forlab Dikti 16 Maret 2015, 15:21).

Besarnya jumlah mahasiswa di PTS memberikan tanggung jawab pada PTS untuk mengelola perguruan tingginya dengan sebaik-baiknya. Mahasiswa hendaknya terus dibina, diberikan pelayanan serta dikembangkan secara optimal sebagai generasi penerus bangsa. Tanggung jawab ini sebagian besar ada di PTS.

Peran strategis PTS berikutnya dengan diberlakukannya BHMN pada PTN menjadikan subsidi dari pemerintah untuk PTN dikurangi. Oleh sebab itu biaya perkuliahan di PTN menjadi mahal. Hal ini menjadi peluang besar bagi PTS untuk mendapatkan mahasiswa bila mampu mengelola pada aspek keuangan serta memberikan pelayanan yang memadai dengan PTN, diantaranya dengan memiliki dosen dan tenaga kependidikan yang profesional, dan berkarakter perguruan tinggi tinggi (Daslan dalam Djati & Rini, 2011).

Peran pengelola PTS menjadi barometer utama dalam mengelola dan mengembangkan PTSnya. Kondisi strategis PTS harus dimanfaatkan oleh pengelola agar PTSnya tetap eksis bahkan berkembang. Sumber daya manusia khususnya dosen sebagai komponen utama untuk mengembangkan kampusnya. Kondisi strategis yang menunjukkan besarnya jumlah PTS menyebabkan besar pula jumlah mahasiswa serta dosen sebagai konsekuensinya. Rasio mahasiswa dan dosen mengharuskan adanya penambahan dosen bagi PTS jika terjadi peningkatan jumlah mahasiswa. Persatuan dosen antar PTS harus dibangun dan dikembangkan agar kompetensi dosen dapat terus ditingkatkan.

Wadah untuk perkumpulan dosen bagi PTS hendaknya dibentuk dan dilahirkan didasarkan besarnya jumlah PTS. Wadah ini menjadi sarana untuk mengembangkan kompetensi dosen sehingga dapat melayani mahasiswa dalam rangka tri dharma perguruan tinggi dengan baik. PTS yang kecil dapat segera mengembangkan kampusnya berdasarkan interaksinya dengan PTS yang lain yang lebih baik melalui wadah atau perkumpulan yang dibentuk.

Pada dasarnya tidak ada dikotomi antara PTN dan PTS. Perguruan tinggi (swasta maupun negeri) secara normatif, mempunyai tugas dan fungsi yang sama. Akan tetapi secara historis maupun struktural, keberpihakan masyarakat belum sepenuhnya lepas pada PTN. Masyarakat lebih memilih PTN ketimbang PTS pada saat mereka mencarikan lepas pendidikan menengah untuk anak-anaknya. PTN lebih bebas menentukan mutu masukan setiap program studi. Dan PTS hanya kebagian “anak nomor dua” sebagai calon masukannya. Untuk hasil keluaran yang sama, PTS dituntut kerja keras dalam proses, untuk itu dituntut pula mutu manajemen yang tangguh (Soegoto, 2008:4).

Tingginya tingkat persaingan antar PT mengharuskan setiap PTS mengambil dan mengembangkan langkah-langkah strategis untuk mewujudkan keunggulan kompetitif dalam rangka menjamin kelangsungan kehidupan PTS tersebut. Faktor yang terpenting untuk persaingan itu adalah sumber daya manusia di PTS tersebut (Becker & Gerhat, dalam Nurhadi, 2015).

Tantangan manajemen SDM perguruan tinggi khususnya PTS yang mengedepankan target pembentukan insan yang bertakwa dan berkarakter perguruan tinggi tersebut harus

dapat meletakkan basis yang kuat melalui pembangunan karakter dosen yang memiliki etika akademik dengan ciri-ciri rasional, objektif dan normatif. Etika akademik tersebut harus menjadi unsur fundamental moralitas dalam menghadapi perkembangan sosial, ekonomi, politik, budaya dan iptek. Sehingga selain tanggung jawab individu yang mengutamakan kompetensi profesional, kejujuran, integritas dan objektivitas serta sebagai institusi perguruan tinggi harus mampu mempertanggung jawabkan ke publik, hormat kepada martabat dan hak azasi manusia serta dapat menjadi sumber acuan budaya luhur bangsa Indonesia (Arwildayanto, 2012).

Kehidupan organisasi PTS bervariasi dalam membangun dan mengembangkan budaya organisasinya terutama ditinjau dari sumber daya manusianya. Banyak ragam kehidupan dalam organisasi yang ditentukan oleh anggota organisasi dengan latar belakang status yang sama atau hampir sama. Anggota organisasi yang senior tidak serta merta memiliki senioritas yang nyata dalam organisasi PTS, mengingat tidak ada ketentuan yang mengaturnya secara ketat, seperti kepangkatannya hanya berlaku lokal, kecuali yang berstatus PNS (Madjid, 2012:13).

Berbagai macam karakteristik PTS membuat pengelolanya berpikir untuk terus berupaya mengembangkan PTSnya. Pengembangan utama tentu pada pendidik sebagai salah satu sumber daya kampus yang harus diberdayakan. Pendidik (dosen) sebagai ujung tombak pengembangan perguruan tingginya. Oleh sebab itu perlu adanya manajemen pengembangan pendidik khususnya bagi PTS yang memiliki karakteristik yang berbeda dengan PTN.

Harapannya kompetensi pendidik terstandar dan terus dapat ditingkatkan diiringi dengan kesejahteraannya.

D. Pentingnya Manajemen Pengembangan Pendidik di PT

Manajemen sumber daya manusia sudah sering kita dengar. Manajemen sendiri telah banyak disebut sebagai seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain (Marry, Parker, Follet dalam Handoko, 2008:3). Sedangkan French (dalam Handoko, 2008:4) menyebutkan manajemen sumber daya manusia yang dahulu lebih dikenal dengan manajemen personalia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.

Lebih lanjut berdasarkan beberapa pendapat para ahli Handoko (2008:4) menyebutkan: “Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun tujuan organisasi”. Oleh sebab itu manajemen pengembangan pendidik menjadi hal yang sangat penting untuk dilaksanakan khususnya di PTS agar eksistensinya tetap terjaga. Moderasi beragama harus ditanamkan pada pendidik sehingga dapat mengantarkan mahasiswa dalam bersikap yang lebih moderat.

Sedangkan Mathis dan Jackson (2006:3) mengatakan manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Tidak peduli apakah perusahaan tersebut merupakan sebuah perusahaan besar

yang memiliki 10.000 karyawan atau organisasi nirlaba kecil yang memiliki 10 karyawan. Oleh sebab itu manajemen pengembangan pendidik berbasis moderasi beragama penting untuk dilaksanakan tanpa melihat besar kecilnya jumlah pendidik yang ada di perguruan tinggi.

Dalam organisasi khususnya pada perguruan tinggi, sumber daya manusia yang dimaksud adalah sumber daya dosen dan tenaga kependidikan. Hal ini sesuai Undang-Undang nomor 12 tahun 2012 tentang pendidikan tinggi pada pasal 64 disebutkan ketenagaan perguruan tinggi terdiri atas: dosen dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu pada dimensi perguruan tinggi yang dipandang sebagai organisasi pengertian ini memosisikan sumber daya manusia khususnya dosen tidak bisa digantikan oleh faktor-faktor lain dilihat dari nilai sumbangannya terhadap perguruan tinggi. Seorang dosen dinyatakan memiliki nilai sumbangan perguruan tinggi apabila kehadirannya diperlukan, memiliki nilai tambah terhadap produktivitas perguruan tinggi dan kegiatannya berada dalam mata rantai keutuhan sistem perguruan tinggi itu.

Pendidik yang lebih dikenal dengan dosen pada perguruan tinggi memiliki tugas dan tanggung jawab yang besar untuk melaksanakan Tridarma perguruan tinggi. Keilmuan dosen dituntut untuk terus berkembang sesuai perkembangan jaman. Publikasi ilmiah hasil pengembangan keilmuan dosen melalui penelitian juga harus dilakukan agar masyarakat mengetahui dan dapat memanfaatkannya.

Sonhadji (2012:120) menjelaskan mengenai pengembangan institusi perguruan tinggi yang meliputi struktur dan proses tidak dapat dipisahkan dari posisi dan peranan dosen

dalam institusi tersebut. Perguruan tinggi yang mempunyai misi pokok: mengembangkan, mengalihkan dan menerapkan pengetahuan melalui pengamalan Tridarma menempatkan dosen sebagai sumber daya manusia yang utama. Hal ini berdasar kenyataan bahwa dosen memiliki kemampuan intelektual, profesional, pribadi dan sosial. Oleh karena itu setiap pembuatan keputusan yang menyangkut misi perguruan tinggi harus melibatkan sepenuhnya dosen.

Tingkat keberhasilan manajemen sumber daya manusia khususnya pada dosen sebagai pendidik dalam suatu perguruan tinggi dapat dikaji dari ketepatan melaksanakan fungsi-fungsi MSDM. Kemaslahatan seorang dosen harus dilihat dari kepentingan dan kebermaknaan bagi dirinya sendiri, produktivitas perguruan tinggi dan pihak-pihak yang memperoleh jasa layanan perguruan tinggi itu. Hal ini didasarkan pendapat Yuniarsih (2011:3) yang menyatakan “manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktek dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi”.

Berdasar beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia adalah seni dalam mengatur sumber daya manusia yang ada dalam organisasi termasuk perguruan tinggi mulai dari perencanaan sampai pengembangannya agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Di setiap organisasi Sumber Daya Manusia (SDM) menempati kedudukan yang paling vital. Memang diakui bahwa biaya itu penting. Demikian pula sarana, prasarana dan teknologi. Tetapi ketersediaan sumber-sumber daya itu menjadi sia-sia apabila ditangani oleh orang-orang yang tidak

kompeten dan kurang komitmen. Upaya untuk merencanakan kebutuhan dosen secara tepat serta mengembangkannya telah menjadi perhatian penting pada setiap perguruan tinggi swasta yang kompetitif. Demikian pula kebijakan kompensasi (penggajian dan kesejahteraan) dan penilaian kinerja yang dilakukan dengan adil dan tepat dapat melahirkan motivasi berprestasi pada para dosen tersebut. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia seperti itu masih belum cukup, apabila tidak disertai dengan kebijakan pengembangan dan pemberdayaan dosen yang dilakukan secara sistematis.

Perdebatan klasik antara perbaikan sistem atau manusianya yang harus didahulukan dalam sebuah organisasi, agar efektif masih sering terjadi. Sistem memiliki peran penting tetapi manusia sebagai pengendalinya perlu lebih diperhatikan. Dengan demikian kedua-duanya perlu diupayakan dan dikembangkan, karena sebagai bagian dari sistem itu sendiri. SDM sebagai pelaksana. Sedangkan sistem sebagai wadahnya.

Pengembangan sumber daya manusia pada dosen atau pendidik dilakukan oleh pemerintah bagi perguruan tinggi negeri dan badan penyelenggara bagi perguruan tinggi swasta. Hal ini berdasar Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang pendidikan tinggi pada Pasal 70 ayat (1) Pengangkatan dan penempatan dosen oleh Pemerintah dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, (2) Pengangkatan dan penempatan dosen oleh badan penyelenggara dilakukan berdasarkan perjanjian kerja atau kesepakatan kerja sesuai dengan ketentuan peraturan

perundang-undangan. Bagi PTS pelaksanaannya harus berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Manajemen pengembangan pendidik pada perguruan tinggi dapat didasarkan fungsi manajemen yang sesuai dengan bidang pendidikan, diantaranya fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Tetapi dalam menginterpretasikan *actuating* pada dunia pendidikan lebih disesuaikan dengan karakteristik lembaga kependidikan (Riduwan dalam Nurhadi, 2015).

Fungsi manajemen pengembangan pendidik sebagai bagian dari fungsi manajemen pendidikan. Fungsi dapat diartikan sebagai tugas yang harus dijalankan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi manajemen pendidikan diartikan sebagai tugas yang harus dijalankan oleh manajer pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan.

Beberapa fungsi manajemen terdiri dari sejumlah proses yang oleh Stephen P. R., dan Mary C. yang terdiri dari *Planning, Organizing, Leading, Controlling*. Ahli lain mengklasifikasikan fungsi manajemen tersebut secara bervariasi seperti William H. Newman (*Planning, Organizing, Assembling Resources, Supervising, Controlling*); Dalton E. Mc., & Farland (*Planning, Organizing, Controlling*); Koontz & O'Donnell (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Controlling*), George R. Terry (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*); Luther Gulick (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, and Budgeting*) (Yasaratodo, 2008:61).

Manajemen pengembangan pendidik pada dasarnya melaksanakan fungsi atau tugas menjalankan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan. Fungsi manajemen

pengembangan pendidik didasarkan pada proses kegiatan (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Fungsi manajemen ini dilaksanakan secara sistematis dan terstruktur sebagai suatu rangkaian proses. Sistematis disebabkan saling berhubungan antar fungsi yang ada, dan terstruktur disebabkan adanya tahapan atau rangkaian kegiatan yang berurutan mulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai dengan proses evaluasi atau kontrol.

Manajemen pengembangan kualitas SDM dapat dilakukan diantaranya dengan pengamalan agama, peningkatan kesejahteraan, peningkatan pendidikan, peningkatan pelatihan, kesehatan, kesempatan kerja, pengendalian kependudukan, peningkatan lingkungan hidup dan perencanaan karier. Sedangkan perencanaan karier dimulai sejak perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan, klasifikasi tugas dan evaluasi, standar kerja sampai pensiun (Usman, 2013:249).

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa kegiatan perguruan tinggi dalam pengembangan dosen pada umumnya merupakan upaya pengembangan sumber daya manusia yang ada di perguruan tinggi tersebut ke arah yang lebih baik. Sedangkan pengembangan sumber daya manusia merupakan bagian kompetensi keterampilan manajerial pimpinan perguruan tinggi baik rektor, ketua atau direktur, sehingga upaya untuk melakukan pembinaan sumber daya manusia yang utama di perguruan tinggi yang dipimpinnya perlu terus dilakukan dan dikembangkan.

Manajemen pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di perguruan tinggi sangat diperlukan. Manajemen SDM menjadi urat nadi institusi, karena faktor manusia yang

dimanaje, menjadi penentu jalan atau stagnannya aktivitas institusi. Sumber daya manusia (*human resource*) adalah *the people who are ready willing, and able to contribute to organizational goals*. Sudah barang tentu, yang dimaksud dengan *organizationl goals* disini bukan hanya untuk pengelolaan sumber daya manusia yang ada di dunia industri, politik, pemerintah, melainkan juga untuk perguruan tinggi, baik secara *scientific* maupun *cultural* yang dikenal dengan konsep manajemen SDM perguruan tinggi (Arwildayanto, 2012:7).

SDM yang dimaksud di perguruan tinggi adalah pendidik dan tenaga kependidikan pasal 69 ayat 1 Undang-Undang nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Pendidik (dosen) di perguruan tinggi terdiri dari dosen tetap dan dosen tidak tetap sesuai Pasal 48 Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada ayat (1) disebutkan status dosen terdiri atas dosen tetap dan dosen tidak tetap. Saat ini tahun 2014 terdapat 13.368 dosen tetap dan 3.248 dosen tidak tetap pada Kopertis VII saat ini menjadi LLDIKTI (Nurhadi, 2015).

Perguruan tinggi negeri maupun swasta memiliki pendidik dan tenaga kependidikan sebagai sumber daya manusianya. Pendidik di perguruan tinggi yang biasa disebut sebagai dosen memiliki peran penting dalam mewujudkan Tridarma perguruan tinggi. Pendidikan dan pengajaran yang diwujudkan dalam perkuliahan mengharuskan dosen bertemu secara langsung dengan mahasiswa. Kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat juga harus dilaksanakannya. Oleh sebab itu kompetensi dosen harus dikembangkan.

Motivasi secara internal perlu dimiliki dosen agar mampu mengembangkan kemampuan dan kompetensinya sehingga menjadi profesional. Dengan kemampuan profesional dan hubungan dekat dengan mahasiswa dan sejawat, dosen sangat menentukan perkembangan institusi, karena dosen dapat mempengaruhi lingkungan intelektual dan sosial kehidupan kampus. Di samping itu, dosen sangat berperan dalam mewarnai kurikulum, mengontrol peraturan-peraturan akademik, serta menciptakan iklim pembelajaran mahasiswa sehingga dosen dipandang paling memahami proses nyata pendidikan di kampus (Sonhadji, 2012:120).

Di samping sebagai pengajar dosen berperan sebagai peneliti untuk menyebarkan informasi. Kompetensi dan kemampuan melakukan penelitian bagi dosen sangat penting untuk ditingkatkan dan dikembangkan. Kemampuan penelitian bagi dosen diiringi kemampuan menulisnya. Oleh sebab itu dosen harus menguasai metodologi penelitian berbasis keilmuan yang dimilikinya sehingga dapat melakukan penelitian untuk pengembangan keilmuan. Publikasi ilmiah melalui penulisan buku, proseding seminar, jurnal ilmiah hasil penelitian yang telah dilakukan juga harus dijalankannya sebagai upaya penyebaran informasi.

Komponen Tridarma perguruan tinggi berikutnya yang harus dilaksanakan dosen adalah pengabdian masyarakat. Perguruan tinggi dapat melakukan pengabdian masyarakat bila memiliki dosen yang profesional. Selain itu, dosen juga merupakan warga masyarakat yang tidak mungkin terlepas dari perkembangan yang terjadi di masyarakat. Sehingga keterlibatan dosen dalam kegiatan-kegiatan pengabdian kepada masyarakat, selain sebagai kapasitas warga kampus

juga merupakan panggilan dari masyarakat itu sendiri (Sonhadji, 2012:121).

Berdasarkan uraian tersebut kompetensi dan kemampuan dosen di perguruan tinggi harus ditingkatkan untuk mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kompetensi dosen yang profesional mampu melaksanakan Tridarma perguruan tinggi dengan baik. Motivasi secara intrinsik maupun ekstrinsik oleh kampus sebagai tempat institusi dosen harus dilakukan agar terjadi *continous professional development* bagi dosen.

Kegiatan yang dapat dilakukan melalui diklat, workshop, lokakarya, seminar maupun kegiatan-kegiatan yang lainnya. Di samping itu motivasi secara individu juga ditanamkan melalui *self development*, agar dosen mampu mengembangkan diri dengan baik. Kemampuan dosen memotivasi diri agar terus mengembangkan kompetensinya dapat diwujudkan dengan baik bila didukung dengan program penembangan dosen melalui kampus. Kebijakan perguruan tinggi untuk pengembangan kompetensi dosen harus dilaksanakan oleh pimpinan perguruan tinggi.

E. Rangkuman

Perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan tertinggi berdasarkan jenjangnya sehingga berperan besar terhadap kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk kesejahteraan bangsa. Oleh sebab itu mutu pendidikan tinggi harus terus ditngkatkan. Sumber daya manusia di perguruan tinggi khususnya pendidik (dosen) menjadi bagian penting dalam pengembangan pendidikan tinggi. Oleh sebab itu diperlukan manajemen pengembangan dosen atau pendidik

sebagai salah satu penataan ketenagaan profesional di suatu perguruan tinggi agar eksistensinya tetap terjaga bahkan dapat ditingkatkan. Pendidik sebagai sumber daya manusia yang menjalankan perguruan tinggi sehingga keberadaannya harus terus dikembangkan.

Moderasi beragama menjadi hal penting yang perlu diprogramkan dalam manajemen pengembangan pendidik di PTS Umum. Hal ini disebabkan PTS Umum lebih berpeluang besar memiliki keberagaman baik dari mahasiswa maupun pendidiknya dibandingkan dengan Perguruan Tinggi Keagamaan. Sasaran radikalisasi dalam pemahaman beragama adalah kampus umum. Oleh sebab pemahaman moderasi beragama bagi pendidik di PTS Umum sangat penting sehingga dapat membimbing dan mengarahkan mahasiswa dalam bersikap khususnya mengimplementasikan ajaran agama.

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Indonesia memiliki peran yang strategis dalam rangka melaksanakan fungsi perguruan tinggi sesuai dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012, diantaranya mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Peran strategis itu didasarkan jumlah PTS khususnya di Jawa Timur lebih besar dibandingkan dengan Perguruan Tinggi Negeri (PTN). Besarnya jumlah PTS menyebabkan besarnya peran PTS khususnya dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan tinggi. Proses perkuliahan dan pelaksanaan Tridarma perguruan tinggi juga terjadi pada PTS. Jumlah PTS yang besar juga mengharuskan pengelolaan PTS harus secara maksimal khususnya dalam upaya memproduksi

dan mengelola mahasiswa sebagai generasi penerus bangsa. Jumlah PTS yang besar juga berdampak pada jumlah mahasiswa yang besar pula. Peran strategis PTS berikutnya dengan diberlakukannya BHMN pada PTN menjadikan subsidi dari pemerintah untuk PTN dikurangi. Oleh sebab itu biaya perkuliahan di PTN menjadi mahal. Hal ini menjadi peluang besar bagi PTS untuk mendapatkan mahasiswa bila mampu mengelola pada aspek keuangan serta memberikan pelayanan yang memadai dengan PTN, diantaranya dengan memiliki dosen yang profesional, dan berkarakter perguruan tinggi tinggi.

Manajemen pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di perguruan tinggi sangat diperlukan. Manajemen SDM menjadi urat nadi institusi, karena faktor manusia yang dimanaje, menjadi penentu jalan atau stagnannya aktivitas institusi. Motivasi secara internal perlu dimiliki dosen agar mampu mengembangkan kemampuan dan kompetensinya sehingga menjadi profesional. Kompetensi dosen yang profesional mampu melaksanakan Tridarma perguruan tinggi dengan baik. Kegiatan yang dapat dilakukan melalui diklat, workshop, lokakarya, seminar maupun kegiatan-kegiatan yang lainnya.

Manajemen pengembangan sumber daya manusia khususnya pendidik di perguruan tinggi dilakukan didasarkan fungsi-fungsi manajemen pengembangan yang meliputi perencanaan pengembangan, pengorganisasian pengembangan, pelaksanaan pengembangan, dan evaluasi pengembangan pendidik (dosen).



BAB II

MODERASI BERAGAMA DI PTS UMUM

A. Konsep Moderasi Beragama

Kata moderasi dalam bahasa Arab diartikan “alwasathiyah”. Secara bahasa “al-wasathiyah” berasal dari kata “wasath”. Al-Asfahaniy mendefenisikan “wasathan” dengan “sawa’un” yaitu tengah-tengah diantara dua batas, atau dengan keadilan, yang tengah-tengan atau yang standar atau yang biasa-biasa saja. Wasathan juga bermakna menjaga dari bersikap tanpa kompromi bahkan meninggalkan garis kebenaran agama (Faiqah & Pransiska, Al-Asfahani, dalam Fahri, M., & Zainuri, A. 2020).

Sementara dalam bahasa Arab, kata moderasi biasa diistilahkan dengan “wasath” atau “wasathiyah”; orangnya disebut “wasith”. Kata “wasit” sendiri sudah diserap ke

dalam bahasa Indonesia yang memiliki tiga pengertian, yaitu 1) penengah, pengantara (misalnya dalam perdagangan, bisnis, dan sebagainya), 2) peleraikan (pemisah, pendamai) antara yang berselisih, dan 3) pemimpin di pertandingan (Fahri, M., & Zainuri, A. 2020).

Pada tataran praksisnya, wujud moderat atau jalan tengah dalam Islam dapat diklasifikasikan menjadi empat wilayah pembahasan, yaitu: 1) moderat dalam persoalan akidah; 2) moderat dalam persoalan ibadah; 3) moderat dalam persoalan perangai dan budi pekerti; dan 4) moderat dalam persoalan tasyri' (pembentukan syariat) (Yasid, 2010).

Moderasi memiliki tiga pilar yaitu keadilan, keseimbangan dan toleransi. Keadilan dalam hal ini perlakuan yang sama untuk semuanya. Keseimbangan terdapat posisi yang sama antara dua sisi dan toleransi sikap saling menghormati dan menghargai dari berbagai perbedaan (Quraish Shihab dalam Zamimah, 2018).

Berdasarkan konsep ini dapat disimpulkan pada dasarnya moderasi beragama adalah sikap tengah-tengah dalam implementasi beragama sehingga menjunjung tinggi toleransi. Hal ini sangat penting dilakukan disebabkan di Indonesia terdapat beberapa agama yang diakui oleh pemerintah sehingga menjamin para pemeluknya untuk menjalankan agama dan keyakinannya.

Beragama adalah salah satu hak warga negara untuk menjalankan. Hak ini dijamin oleh pemerintah. Di sisi lain terdapat beberapa agama yang ada di Indonesia. Oleh sebab itu toleransi beragama antar umat harus dilaksanakan agar terwujud kerukunan hidup beragama. Moderasi beragama sebagai upaya nyata untuk mewujudkan kerukunan hidup

beragama. Di samping itu moderasi beragama sebagai jalan untuk memerangi radikalisme atau bertindak ekstrim bagi umat beragama. Moderat dibutuhkan dalam persoalan akidah, ibadah, perangai dan budi pekerti, serta moderat dalam menjalankan syariat.

B. Moderasi Beragama di PTS Umum

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) umum pada dasarnya memiliki jumlah yang besar. PTS Umum dibina oleh Kemendikbudristekdikti melalui Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI). Khusus di provinsi Jatim LLDIKTI VII yang dulu lembaga ini disebut Koordinator Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis) Wilayah VII yang membina secara langsung tugas tri dharma PT bagi PTS yang ada di provinsi Jatim.

PTS umum memiliki peluang keragaman yang lebih besar dibandingkan Perguruan Tinggi Keagamaan baik negeri maupun swasta. PTS dalam perguruan tinggi keagamaan memiliki karakter dan ciri khusus bila dibandingkan dengan PTS umum, diantaranya mayoritas sivitas akademika memeluk agama sesuai dengan perguruan tingginya misalnya Perguruan Tinggi Agama Islam maka mayoritas sivitas akademiknya beragama islam, Perguruan Tinggi Agama Hindu maka sivitas akademiknya juga mayoritas beragama hindu begitu juga PTS Kristen dan sebagainya. Input mahasiswa dan dosen memiliki kualifikasi bidang keagamaan yang relatif lebih kuat disebabkan banyak berasal dari madrasah dan pondok pesantren bagi perguruan tinggi agama islam.

Akan tetapi bukan berarti moderasi beragama tidak penting bagi perguruan tinggi keagamaan justru hal ini

menjadi salah satu program Kementerian Agama pada perguruan tinggi yaitu penguatan moderasi beragama diantaranya seluruh pendidik di perguruan tinggi keagamaan khususnya berstatus negeri dan umumnya swasta harus mengikuti survey *Indeks Profesionalisme dan Moderasi Beragama*. Bagi yang sudah mengikuti diberikan sertifikat seperti contoh dalam Gambar 2.1 berikut ini.



Gambar 2. 1 Sertifikat Survey Indeks Profesionalisme dan Moderasi Beragama bagi Pendidik di PTK

Moderasi beragama menjadi hal penting bagi PTS umum, disebabkan riset paling muthakir setara institute yang dilakukan pada 10 PTN ternama dan salah satunya UIN Syarif Hidayatullah Jakarta pada bulan Januari hingga April 2019 menunjukkan bahwa wacana keagamaan di kalangan mahasiswa PTN saat ini dikuasai tarbiyah dan eks anggota kemasyarakatan Hizbut Tahrir Indonesia (HTI). Riset ini menyimpulkan beberapa wacana keagamaan yang dikembangkan di kalangan mahasiswa berbagai PTN seperti UI, ITB, IPN, dan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta diantaranya kewajiban umat islam untuk menegakkan ajaran dan nilai-nilai islam dalam masyarakat dengan narasi yang dibangun keselamatan masyarakat hanya dapat diperoleh dengan

menjalankan dan taat pada nilai islam sesuai Al quran dan hadist. Di samping itu terkait ancaman islam yang datang dari musuh-musuh islam sehingga melahirkan mahasiswa islam kelompok eksklusif yang berwajah garang dan ganas (Suharto, B. 2021).

Berdasarkan uraian tersebut Perguruan Tinggi Umum baik negeri maupun swasta hendaknya terus berupaya mengantisipasi dan melakukan program pembinaan bagi seluruh sivitas akademik dalam hal moderasi beragama. Hal ini disebabkan input Perguruan Tinggi Umum sangat beragam bahkan dengan berbagai macam keyakinan dan agama yang berbeda. Sikap moderat sangat dibutuhkan agar terjalin toleransi dan saling menghargai sebagai warga negara berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 dan bukan berdasar atas agama tertentu.

Hasil riset tersebut juga menunjukkan sasaran untuk radikalisme sebagai implementasi pemahaman ajaran agama juga terdapat pada Perguruan Tinggi Umum. Hal ini dimaklumi disebabkan input khususnya mahasiswa dalam Perguruan Tinggi Umum lebih beragam dibandingkan dengan Perguruan Tinggi Keagamaan. Oleh sebab itu perguruan tinggi umum hendaknya mengantisipasi adanya radikalisme di kampusnya dengan berbagai program penguatan baik bagi pendidik dan mahasiswa.

C. Implementasi Moderasi Beragama bagi Pendidik di PTS Umum

Di perguruan tinggi umum, baik swasta ataupun negeri, garda terdepan yang membentengi mahasiswa dari paham

radikalisme adalah Mata Kuliah Pendidikan Agama Islam (PAI). Merembesnya paham radikalisme di perguruan tinggi umum mengindikasikan banyak faktor, satu di antaranya pembelajaran pendidikan agama islam masih bersifat normatif, apa adanya, belum menyertakan misi memasukan nilai moderasi beragama pada nalar mahasiswa melalui kurikulum pembelajaran dan bahan ajar Pendidikan Agama Islam (Aziz, A., & Najmudin, N 2020).

Berdasarkan hal tersebut moderasi beragama di perguruan tinggi umum dapat dilakukan secara terstruktur melalui mata kuliah Pendidikan Agama Islam. Mata kuliah ini wajib ditempuh oleh semua mahasiswa dan semua jurusan atau program studi. Oleh sebab itu memasukkan moderasi beragama pada struktur isi kurikulum pada mata kuliah Pendidikan Agama Islam sangat dibutuhkan sehingga pembelajarannya tidak normatif pada materi saja melainkan juga penguatan dalam sikap melalui moderasi beragama.

Pendidik Mata Kuliah Pendidikan Agama Islam (PAI) sebagai ujung tombak dalam penanaman moderasi beragama di Perguruan Tinggi Umum baik swasta maupun negeri. Pendidik mata kuliah PAI ini berasal dari kualifikasi dan kompetensi keagamaan sehingga dapat memprogram dan mengembangkan materi dengan memasukkan nilai-nilai moderasi beragama bagi mahasiswa.

PTS Umum memiliki kebijakan yang sangat ditentukan oleh pemimpin dan pengelola. Oleh sebab itu program pembinaan moderasi beragama bagi sivitas akademika dapat lebih mudah dijalankan. Penguatan pada seluruh pendidik dapat diprogramkan sehingga tidak hanya pada pengampu mata kuliah Pendidikan Agama Islam. Pendidik dapat diseleksi

secara langsung oleh tim dengan mengidentifikasi pemahaman moderasi beragamanya. Harapannya dapat menguatkan perkuliahan serta memasukkan nilai moderasi beragama pada mahasiswa ketika sudah diterima menjadi pendidik di PTS itu.

Pendidik sebagai ujung tombak pendidikan sehingga keberhasilan program pendidikan termasuk di perguruan tinggi juga ditentukan oleh para pendidiknya (Nurhadi, Ali 2016). Pembinaan dan pengembangan pendidik di perguruan tinggi swasta harus diprogram oleh pengelola dan pemimpinnya. Kebijakan pengembangannya tergantung pada pemimpinnya dalam hal ini Rektor, Ketua atau Direktur serta badan hukum pengelolanya baik yayasan maupun perkumpulan.

Kebijakan pengembangan dosen di Perguruan Tinggi pada dasarnya adalah penerapan kebijakan yang berlaku di perguruan tinggi pada dosen. Kebijakan tersebut berkaitan dengan tugas dosen dalam melaksanakan tri dharma PT (Nurhadi, A DKK 2022). Kebijakan juga menjadi penentu implementasi program moderasi beragama di perguruan tinggi umum. Bagi perguruan tinggi umum swasta kebijakan dalam implementasi moderasi beragama khususnya bagi pendidik dan umumnya bagi seluruh sivitas akademik lebih mudah diprogramkan dan dikembangkan.

Berdasarkan uraian ini implementasi moderasi beragama bagi pendidik di PTS umum pada dasarnya terdapat dua hal yang harus diperhatikan, diantaranya dideskripsikan seperti berikut ini.

Pertama kompetensi pendidik dalam moderasi beragama menjadi hal penting sebab di PTS umum kompetensi pendidik

dalam pemahaman dan implementasi moderasi beragama sangat heterogen. Moderasi beragama secara terstruktur dapat diprogram melalui mata kuliah Pendidikan Agama Islam. Oleh sebab itu pendidik PAI sebagai ujung tombak dalam implementasi moderasi beragama di PTS Umum. Di samping itu penguatan kompetensi pada pendidik selain pengampu mata kuliah PAI dalam mengimplementasikan moderasi beragama juga harus dilaksanakan agar dapat menyelipkan moderasi beragama pada saat proses perkuliahan yang dilaksanakan.

Kedua kebijakan pimpinan baik pimpinan perguruan tinggi maupun pimpinan badan hukum penyelenggaranya, yaitu yayasan maupun perkumpulan yang menaunginya juga sangat penting. Penentu kebijakan di PTS umum tergantung pemimpinnya. Implementasi moderasi beragama dapat dijalankan dengan baik didasarkan kebijakan yang dibuat pimpinan sehingga semua pendidik dapat mengimplementasikan moderasi beragama tidak hanya pendidik mata kuliah Pendidikan Agama Islam saja. Pendidik di PTS Umum sebagai ujung tombak dalam mengimplementasikan moderasi beragama di kampus tempat bekerjanya. Hal ini disebabkan pendidik berhubungan langsung dengan mahasiswa sebagai komponen paling besar jumlahnya dan yang menerima layanan di perguruan tinggi swasta. Sikap dan pemahaman mahasiswa dapat diarahkan langsung oleh pendidik sehingga menjadi moderat dan tidak radikal.

D. Rangkuman

Moderasi beragama pada dasarnya adalah sikap tengah-tengah dalam implementasi beragama sehingga menjunjung tinggi toleransi. Hal ini sangat penting dilakukan disebabkan

di Indonesia terdapat beberapa agama yang diakui oleh pemerintah sehingga menjamin para pemeluknya untuk menjalankan agama dan keyakinannya. Sikap moderat ini akan melahirkan perdamaian karena tidak berpikir ekstrim yang melahirkan radikalisme.

Moderasi beragama menjadi hal penting bagi PTS umum, disebabkan hasil riset menunjukkan mahasiswa perguruan tinggi umum khususnya negeri memiliki mahasiswa yang berpikir radikal. Disebabkan sasaran untuk radikalisme sebagai implementasi pemahaman ajaran agama juga terdapat pada Perguruan Tinggi Umum. Hal ini dimaklumi disebabkan input khususnya mahasiswa dalam Perguruan Tinggi Umum lebih beragam dibandingkan dengan Perguruan Tinggi Keagamaan. Oleh sebab itu perguruan tinggi umum hendaknya mengantisipasi adanya radikalisme di kampusnya dengan berbagai program penguatan baik bagi pendidik dan mahasiswa.

Implementasi moderasi beragama bagi pendidik di PTS umum pada dasarnya terdapat dua hal yang harus diperhatikan. *Pertama* kompetensi pendidik dalam moderasi beragama khususnya pengampu mata kuliah Pendidikan Agama Islam dan umumnya seluruh mata kuliah sehingga dapat menanamkan sikap moderat melalui mata kuliah. *Kedua* kebijakan pimpinan baik pimpinan perguruan tinggi maupun pimpinan badan hukum penyelenggaranya, yaitu yayasan maupun perkumpulan yang menaunginya, dengan membuat kebijakan sehingga semua pendidik dapat mengimplementasikan moderasi beragama tidak hanya pendidik mata kuliah Pendidikan Agama Islam saja. Tetapi untuk semua pendidik disebabkan pendidik berhubungan

langsung dengan mahasiswa sehingga dapat mengarahkan secara langsung dalam bersikap yang moderat dan tidak radikal.



www.penerbitbukumurah.com

**Dilarang keras, mencetak naskah
hasil layout ini tanpa seijin Penerbit**



BAB III

PERENCANAAN PENGEMBANGAN PENDIDIK DI PTS

INDONESIA

www.penerbitbukumurah.com

Dilarang keras, mencetak naskah

hasil layout ini tanpa izin Penerbit

A. Konsep Perencanaan Pengembangan Pendidik di PTS

Merencanakan adalah membuat suatu target-target yang akan dicapai atau diraih di masa depan. Dalam organisasi merencanakan adalah suatu proses memikirkan dan menetapkan secara matang arah, tujuan dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya dan metode atau teknik yang tepat (Riduwan dalam Nurhadi, 2015).

Perencanaan sebagai langkah awal dari proses pengembangan sumber daya manusia. Dengan perencanaan dapat menganalisis, meramalkan dan menyebutkan kebutuhan organisasional untuk sumber daya manusia pada saat ini

dan masa yang akan datang. Selain itu perencanaan SDM mengantisipasi gerakan orang-orang dalam organisasi yang disebabkan oleh pensiun, promosi dan pemindahan. Selain itu perencanaan SDM membantu menyebutkan kapabilitas yang dibutuhkan oleh organisasi tersebut di masa yang akan datang dan perkembangan yang dibutuhkan agar orang-orang dapat tersedia untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Mathis & Jackson, 2006).

Hasibuan (dalam Susan E, 2019) menyebutkan” perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan secara efektif dan efisien dalam terwujudnya tujuan”.

Berdasar beberapa pendapat tersebut tentang perencanaan, dapat disimpulkan perencanaan pada dasarnya membuat keputusan mengenai arah yang akan dituju, tindakan yang akan diambil, sumber daya yang akan diolah dan teknik atau metode yang dipilih untuk digunakan. Perencanaan yang dibuat dapat menghasilkan tujuan tercapai dengan optimal. Meskipun ada pendapat klasik yang menyatakan tanpa perencanaan suatu kegiatan tetap dapat dilaksanakan. Terkadang dengan perencanaan yang telah disusun justru gagal dalam pelaksanaannya. Hal ini kasuitis dan subjektif yang mungkin dialami oleh seseorang. Perencanaan yang disusun secara matang menyebabkan tujuan akan lebih berhasil termasuk pada perencanaan pengembangan pendidik pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS).

Perencanaan sumber daya manusia secara umum dan khususnya pada pendidik di perguruan tinggi hendaknya memperhatikan proses mulai perekrutan sampai pada

pengembangannya. Perekrutan yang tepat akan memudahkan proses pengembangannya, begitu juga sebaliknya proses perekrutan yang kurang sesuai menjadikan permasalahan pada proses pengembangannya. Oleh sebab itu secara sistematis akan dibahas perekrutan, seleksi dan pengembangan sumber daya manusia.

1. Perekrutan

a) Pengertian Perekrutan

Rekrutmen sumber daya manusia dalam organisasi sering disebut dengan perekrutan. Ada beberapa definisi tentang perekrutan (*recruiting*). Mathis dan Jackson (2006:227) mengatakan: “Perekrutan (*recruiting*) adalah proses menghasilkan satu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan-pekerjaan organisasional”. Istilah perekrutan dalam manajemen sumber daya manusia dapat diartikan penarikan untuk memperoleh pelamar pekerjaan yang “*qualified*” untuk memenuhi kebutuhan sesuai pekerjaan (Handoko, 2008:7).

Berdasar pendapat di atas disimpulkan bahwa perekrutan adalah proses untuk mendapatkan pelamar yang berkualitas sesuai bidang pekerjaan yang dibutuhkan dalam organisasi melalui serangkaian aktivitas. Bagi PTS perekrutan pendidik harus melalui berbagai pertimbangan karena akan berdampak pada berbagai lini dan sektor yang ada di PTS termasuk pada keuangan.

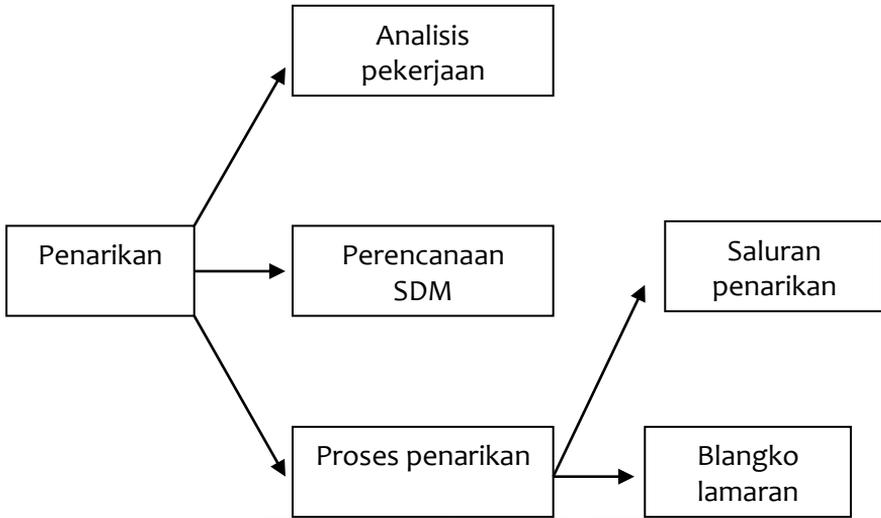
b) Tahapan Kegiatan Perekrutan

Dalam pengelolaan sumber daya manusia yang ada di organisasi termasuk perguruan tinggi akan diawali dengan proses rekrutmen. Rekrutmen ini akan berjalan terus sesuai

dengan kebutuhan tenaga dalam organisasi, sehingga rekrutmen akan terjadi baik pada saat awal berdirinya suatu organisasi maupun ketika organisasi ini sudah berjalan.

Perekrutan atau penarikan sumber daya manusia sebagai tenaga yang akan bekerja dalam suatu organisasi dilakukan dengan beberapa tahapan kegiatan. Hal ini perlu dipahami oleh seorang manajer yang akan melakukan perekrutan karyawan. Harapannya dapat menghasilkan para pelamar yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Di perguruan tinggi baik negeri maupun swasta kebijakan penerimaan dosen khususnya telah diprogramkan, diantaranya lahirnya Permendikbud Nomor 84 tahun 2013 Tentang Pengangkatan Dosen Tetap Non Pegawai Negeri Sipil Pada Perguruan Tinggi Negeri dan Dosen Tetap Pada Perguruan Tinggi Swasta. Secara teori dalam kegiatan perekrutan atau penarikan meliputi analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia dan proses penarikan yang meliputi saluran penarikan dan blangko lamaran, Handoko (2008:8). Proses ini seperti dalam Gambar 3.1 berikut ini.



Gambar 3. 1 Hubungan Fungsi Personalia dan Kegiatan Personalia, Sumber (Handoko, 2008:8)

Dalam proses perekrutan perlu adanya sebuah perencanaan, agar proses perekrutan dapat berjalan dengan baik. Seorang manajer termasuk kepala sekolah dapat melakukan perencanaan dengan baik agar proses perekrutan dapat tercapai sesuai dengan tujuan. Bagi organisasi yang besar seperti perusahaan besar yang sudah ternama dan terkenal pada proses perekrutan terjadi pelamar yang luar biasa jumlahnya, begitu juga sebaliknya ada beberapa organisasi kecil yang kesulitan untuk mendapatkan pelamar sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Oleh sebab itu ada empat keputusan perekrutan yang memengaruhi jangkauan populasi pelamar, yaitu (1) Metode perekrutan: media iklan yang dipilih meliputi penggunaan agen pekerjaan; (2) Pesan perekrutan: apa yang dikatakan mengenai pekerjaan tersebut dan bagaimana mengatakannya; (3) Kualifikasi pelamar yang dibutuhkan: tingkat

pendidikan dan banyaknya penagalaman yang dibutuhkan; dan (4) Prosedur-prosedur administrasi: ketika perekrutan dilaksanakan, tindak lanjuti para pelamar dengan menggunakan dokumen sebelumnya dari pelamar (Mathis dan Jackson 2006:228).

c) Pendekatan Strategis dalam Perekrutan

Dalam perekrutan perlu adanya pendekatan strategis. Mathis dan Jackson (2006:255) menyebutkan sebuah pendekatan strategis terhadap perekrutan dimulai dengan perencanaan sumber daya manusia dan keputusan-keputusan mengenai tanggung jawab perekrutan organisasional.

Dalam pendekatan strategis ini sudah ada keputusan tentang pandangan-pandangan bagi manajer berhubungan dengan perekrutan, misalnya keputusan mengenai tenaga kerja nantinya sebagai tenaga tetap atau kontrak (*outsourcing*), menggunakan sumber-sumber internal atau eksternal serta melihat keuntungan dan kerugiannya (Mathis & Jackson, 2006:240-255).

Pendekatan strategis dalam perekrutan sebagai langkah awal perencanaan perekrutan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Kegiatan ini juga dapat dilakukan oleh pimpinan perguruan tinggi. Ketua atau Rektor dalam hal ini sebagai manajer mempunyai tugas manajerial dalam rangka pengelolaan sumber daya manusia yang ada di perguruan tinggi yang dipimpinnya, khususnya pada dosen sebagai pendidik. Pengelolaannya diperlukan strategi agar dapat berjalan dengan baik.

d) Sumber-Sumber dalam Perekrutan

Ada beberapa sumber tenaga yang memungkinkan akan mengisi atau melamar dalam proses perekrutan suatu organisasi. Namun demikian pada dasarnya sumber perekrutan ini ada dua macam yaitu internal dan eksternal (Mathis & Jackson, 2006:255-256).

Sumber internal yang dimaksud adalah berasal dari dalam organisasi itu. Hal ini terjadi karena adanya kebutuhan pada bidang-bidang tertentu disebabkan adanya purna tugas atau mutasi, termasuk dalam sekolah sebagai suatu organisasi. Adanya perpindahan guru menyebabkan perlunya guru baru, tentunya yang sesuai dengan kualifikasi guru sebelumnya bahkan harapannya memperoleh yang lebih baik. Begitu juga di perguruan tinggi adanya dosen yang purna tugas, mutasi maka perlu dosen pengganti.

Ada beberapa metode yang paling umum digunakan dalam perekrutan internal yaitu pengumuman pekerjaan, referensi-referensi dari karyawan yang ada, dan merekrut ulang bekas karyawan. Sedangkan sumber-sumber perekrutan eksternal berasal dari luar organisasi itu misalnya dari perguruan tinggi dan universitas, dari sekolah lain, dari agen pekerjaan bila dalam pendidikan bisa dinas pendidikan, serta sumber-sumber lain (Mathis & Jackson, 2006:255-256).

e) Evaluasi Perekrutan

Setiap kegiatan perlu dilakukan evaluasi. Harapannya dapat mengetahui tingkat keberhasilan serta kekurangannya. Tingkat keberhasilan dan kekurangan yang ada berdasar hasil evaluasi dapat dijadikan bahan untuk melakukan perencanaan dimasa mendatang dengan berupaya meminimalkan segala kekurangan.

Usaha-usaha perekrutan harus dievaluasi untuk menilai seberapa efektif usaha-usaha tersebut dilakukan. Di samping itu evaluasi perekrutan ini biasanya meliputi pemeriksaan biaya dan manfaat dari berbagai sumber-sumber perekrutan, melacak waktu untuk mengisi lowongan, serta mengevaluasi kualitas dan kuantitas pelamar (Mathis & Jackson, 2006:256). Berdasar pendapat ini disimpulkan kegiatan evaluasi dalam perekrutan penting dilakukan sebagai dasar menentukan kegiatan perekrutan di masa mendatang.

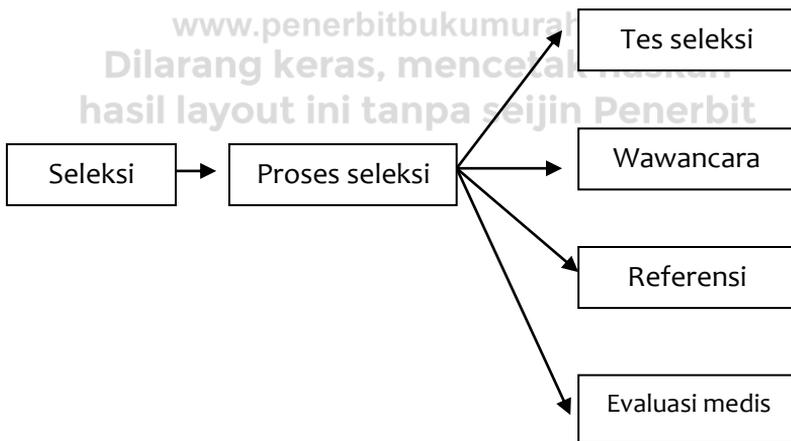
2. Seleksi Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Salah satu bagian dalam manajemen personalia atau manajemen sumber daya manusia adalah proses seleksi. Tahapan ini dilalui setelah proses rekrutmen. Seleksi adalah proses memilih orang-orang yang memenuhi spesifikasi kebutuhan. Mathis & Jackson (2006:256) mengatakan: “Seleksi (*selection*) adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan disebuah organisasi”.

Seleksi terjadi setelah proses rekrutmen dilakukan. Dalam lingkungan perguruan tinggi seleksi dosen dilakukan oleh pimpinan perguruan tinggi dengan koordinasi badan penyelenggara perguruan tinggi bagi PTS atau pemerintah melalui rektor atau ketua maupun direktur bagi PTN, sesuai dengan kategori dosen yang diharapkan. Bila sebagai pegawai negeri sipil maka seleksi dilakukan oleh pemerintah, bila berkategori non pegawai negeri sipil khususnya dosen tetap yayasan seleksi cukup dilakukan oleh badan penyelenggara pendidikan melalui pimpinan perguruan tinggi, termasuk pengembangan serta tanggung jawab atas kesejahteraannya.

Dalam proses seleksi sendiri ada beberapa tahapan kegiatan. Hal ini bergantung masing-masing lembaga atau organisasi itu. Semakin *qualified* sebuah organisasi maka proses seleksi yang dilakukan juga semakin ketat. Proses seleksi itu diantaranya melalui kegiatan tes seleksi, wawancara, referensi dan evaluasi medis (Handoko, 2008:8).

Proses seleksi pendidik di perguruan tinggi khususnya PTS diperlukan perencanaan yang matang sebab keberlangsungannya tergantung pada PTS tersebut. Berbeda dengan pendidik pada PTN khususnya yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) / Aparatur Sipil Negara (ASN) keberlangsungannya menjadi tanggung jawab pemerintah dalam hal ini Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi. Secara umum proses seleksi pendidik dalam perguruan tinggi mengikuti alur seperti Gambar 3.2 berikut ini.



Gambar 3. 2 Diagram Proses Selesi Fungsi Personalia dan Kegiatan Personalia, Sumber Handoko (2008:8)

Sebagian besar organisasi mengambil langkah-langkah untuk memproses para pelamar pekerjaan, termasuk di

sebuah perguruan tinggi. Variasi-variasi dalam proses dasar tergantung pada ukuran perusahaan, sifat pekerjaan yang harus diisi, jumlah orang yang harus dipilih, penggunaan teknologi elektronik dan faktor-faktor lainnya. Proses ini dapat berlangsung sehari atau lebih lama. Apabila pelamar tersebut diproses dalam sehari, pemberi kerja biasanya mengecek referensi-referensi setelah penyeleksian secara teliti sebagai dasar diterima atau ditolaknya pelamar di perusahaan atau organisasi tersebut.

Bagi perguruan tinggi swasta tahapan pencarian dosen dan tenaga kependidikan berdasar perjanjian kerja. Adapun sesuai dengan Permendikbud Nomor 84 Tahun 2013 tentang pengangkatan dosen tetap pada perguruan tinggi swasta yang dimaksud perjanjian kerja sesuai dengan pasal 10 ayat (1) Dosen tetap non PNS membuat perjanjian kerja dengan pemimpin PTN atau badan penyelenggara PTS sesuai kewenangan masing-masing; (2) Perjanjian kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat antara lain: a). identitas para pihak; b). hak dan kewajiban para pihak; c). mekanisme penilaian kinerja; d). mekanisme mutasi dan promosi; e). kerja lembur dan cuti; f). gaji pokok, penghasilan yang melekat pada gaji, penghasilan lain, dan g). jaminan kesejahteraan sosial, serta masalah tambahan; h). pengembangan dan pembinaan; i). penyelesaian sengketa antar para pihak; j). sanksi pelanggaran perjanjian kerja; dan k). pengakhiran perjanjian kerja.

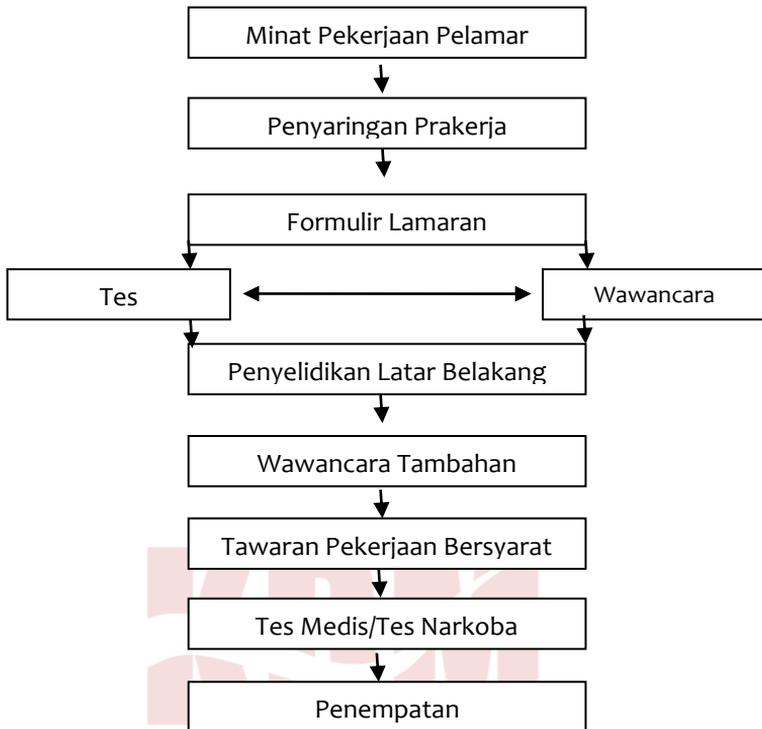
Dalam Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang pendidikan tinggi pada Pasal 70 ayat (1) Pengangkatan dan penempatan dosen dan tenaga kependidikan oleh Pemerintah dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan

perundang-undangan. (2) Pengangkatan dan penempatan dosen dan tenaga kependidikan oleh badan penyelenggara dilakukan berdasarkan perjanjian kerja atau kesepakatan kerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan pasal ini bagi PTS pengangkatan dan penempatan pendidik dilakukan oleh badan penyelenggara PTS tersebut sehingga menjadi keunikan. Setiap PTS memiliki badan penyelenggara sendiri-sendiri baik berupa perkumpulan atau yayasan. Oleh sebab itu tahapan kegiatan proses seleksi ini fleksibel menyesuaikan kondisi masing-masing organisasi termasuk pada perguruan tinggi (Mathis & Jackson, 2006:268).

Yayasan atau perkumpulan masing-masing PTS memiliki karakteristik tersendiri. Meskipun demikian tetap berpedoman pada tata peraturan perundangan yang berlaku. Secara umum proses seleksi sumber daya manusia khususnya pendidik pada PTS meliputi informasi dilanjutkan pengisian formulir pendaftaran dan dilakukan seleksi melalui tes atau wawancara. Model dan desain proses seleksi masing-masing PTS tentu tidak bisa disamakan. Secara teori proses seleksi meliputi minat pekerjaan pelamar, penyaringan, formulir lamaran, dilanjutkan tes atau wawancara, penyelidikan latar serta wawancara tambahan, tes medis serta penempatannya. Saat proses ini kebijakan untuk menguatkan moderasi beragama dapat diterapkan sehingga mendapatkan pendidik atau tenaga kependidikan sesuai harapan.

Adapun tahapan proses ini secara teoritis seperti Gambar 3.3 berikut ini.



Gambar 3. 3 Diagram Alir Proses Penyeleksian Sumber (Mathis & Jackson 2006:269)

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan seleksi adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kompetensi untuk mengisi lowongan pekerjaan melalui beberapa tahapan kegiatan setelah melalui proses rekrutmen.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Pengembangan sumber daya manusia umumnya dilakukan dengan pelatihan (*training*). Meskipun kadang-kadang ditarik perbedaan antara pelatihan dan pengembangan, dimana pengembangan memiliki cakupan yang lebih luas dan berfokus pada pemberian individu dengan kapabilitas baru yang berguna untuk pekerjaan sekarang maupun masa

depan. Pelatihan adalah sesuatu yang kita harap dapat menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari pola pikir setiap manajer (Cris Launder dalam Mathis & Jackson, 2006:301).

Sedangkan Mathis & Jackson (2006:301) menyebutkan bahwa pelatihan (*training*) adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Karena proses ini berkaitan dengan berbagai tujuan organisasional, pelatihan dapat dipandang secara sempit atau sebaliknya luas. Dalam pengertian terbatas pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.

Lebih lanjut Mathis & Jackson (2006:351) mengatakan: “Pengembangan (*development*) mewakili usaha-usaha meningkatkan kemampuan para karyawan untuk menangani beraneka tugas dan untuk meningkatkan kapabilitas diluar kapabilitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini”.

Usman (2013:249) menyebutkan: “pengembangan SDM ialah proses meningkatkan kuantitas dan kualitas SDM”. Kuantitas yang dimaksud berupa jumlah SDM, sedangkan kualitas SDM dapat ditingkatkan melalui pengamalan agama, peningkatan kesejahteraan, peningkatan pendidikan, peningkatan pelatihan, kesehatan, kesempatan kerja serta perencanaan karier yang dimulai sejak perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan.

Yuniarsih (2011:133) menyebutkan:”pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi”.

Berdasar pendapat di atas disimpulkan pengembangan memiliki perbedaan dengan pelatihan. Akan tetapi memiliki hubungan dimana pengembangan cakupannya lebih luas dibandingkan dengan pelatihan yang sifatnya melatih hal-hal spesifik serta praktis sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Pelatihan dan pengembangan senantiasa dilakukan oleh organisasi agar para pekerja organisasi tersebut dapat berkembang mengikuti perkembangan zaman. Harapannya eksistensi organisasi tetap terjaga bahkan lebih maju. Pelatihan dan pengembangan organisasi dapat dilakukan melalui kegiatan dalam organisasi itu (internal) maupun diluar organisasi (eksternal).

Sedangkan caranya dilakukan diantaranya dengan: (1) pelatihan yang dibutuhkan dan rutin; (2) pelatihan pekerjaan teknis; (3) pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah; dan (4) pelatihan pengembangan dan inovatif (Cris Launder dalam Mathis & Jackson, 2006:318). Di samping itu pengembangan pegawai dapat diwujudkan melalui pengembangan karier serta pendidikan dan pelatihan, dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemauan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Yuniarsih, 2011).

Berdasarkan pendapat ini pengembangan pendidik pada perguruan tinggi dapat dilakukan dengan pengembangan karier, pendidikan, dan pelatihan. Adapun strategi dan metode yang digunakan tentu memiliki karakteristik tersendiri sesuai dengan kondisi perguruan tinggi.

Masing-masing organisasi mengembangkan organisasinya dengan strategi yang berbeda. Hal ini sesuai dengan keinginan dari manajer organisasi tersebut. Bila dalam

perguruan tinggi maka pimpinan perguruan tinggi yang memiliki peran besar dalam perkembangan kampus yang dipimpinnya. Pengembangan kampus dapat dilakukan oleh pimpinan perguruan tinggi baik secara internal maupun eksternal dengan berbagai cara, misalnya workshop, lokakarya, seminar bedah buku serta kegiatan yang berhubungan dengan Tridarma perguruan tinggi khususnya penelitian dan pengabdian masyarakat.

B. Model Perencanaan Pengembangan Pendidik di PTS

Perguruan tinggi swasta memiliki karakteristik berbeda dengan perguruan tinggi negeri. Ciri khas ini yang menyebabkan upaya dalam pengelolaannya juga berbeda. Akan tetapi ada beberapa perguruan tinggi swasta memiliki karakteristik yang mirip. Contohnya perguruan tinggi di bawah yayasan atau perkumpulan Muhammadiyah, Nadhatul Ulama, Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI), dan sebagainya.

Berdasarkan hasil penelitian pada perguruan tinggi swasta di bawah yayasan dan atau perkumpulan PGRI di Madura terdapat tiga Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP), yaitu STKIP-PGRI Bangkalan, STKIP-PGRI Sampang, dan STKIP-PGRI Sumenep. Sebagai salah satu perguruan tinggi swasta yang berada di Madura, eksistensi perguruan tinggi STKIP-PGRI Bangkalan, STKIP-PGRI Sampang, dan STKIP-PGRI Sumenep tetap ada meskipun tidak semaju perguruan tinggi PGRI lain yang ada di Jawa Timur. Keberadaan STKIP-PGRI di Madura memberikan nilai manfaat yang besar pada pemerintah daerah masing-masing. Banyak para pegawai khususnya di bidang pendidikan sebagai alumninya, sehingga keberadaan STKIP-PGRI di

Madura merupakan salah satu aset daerah untuk memajukan daerah dengan cara mengembangkan sumber daya manusia khususnya di daerahnya masing-masing.

Sebagai perguruan tinggi swasta yang berdiri di bawah badan penyelenggara berupa yayasan atau perkumpulan PGRI, STKIP-PGRI memiliki ikatan dan koordinasi dengan organisasi PGRI baik di tingkat daerah kabupaten, provinsi maupun pusat. Suatu contoh setiap mahasiswa di kampus PGRI akan dikenai iuran PGRI untuk disetorkan ke PGRI Provinsi dan pusat. Begitu juga dengan para dosen sebagai anggota PGRI cabang khusus perguruan tinggi, juga dikenakan iuran PGRI. Semua itu yang membayar adalah perguruan tinggi dan atau yayasan atau perkumpulan (Nurhadi, 2015).

Manajemen pendidik pada perguruan tinggi PGRI juga melibatkan anggota PGRI baik berupa guru, kepala sekolah, pengawas maupun tenaga kependidikan di lingkungan dinas pendidikan atau dinas-dinas lain. Sebagian besar tenaga pendidik (dosen) perguruan tinggi PGRI juga berasal dari anggota PGRI tersebut. Banyak dosen tetap perguruan tinggi PGRI khususnya di Madura, yaitu di STKIP-PGRI Bangkalan, Sampang dan Sumenep berstatus ganda, sehingga dengan Peraturan Pemerintah Nomor 37 tahun 2009 tentang dosen pada pasal 8, 9,10 dan pasal 12 berisi hak tunjangan baik profesi, khusus, kehormatan dan tunjangan lain bagi dosen selalu menyaratkan sebagai dosen tetap dan tidak terikat dengan pekerjaan di lembaga atau instansi lain, sehingga status dosen tetap mereka dicabut dan menjadi dosen tidak tetap. Kondisi ini menjadi tantangan bagi pengelola dan pimpinan perguruan tinggi dalam pengembangan pendidik di

kampusnya. Hal inilah menjadi permasalahan utama dan menarik sebagai bahan permasalahan untuk diteliti di tiga kampus swasta PGRI, berupa sekolah tinggi di Bangkalan, Sampang dan Sumenep, Madura.

Manajemen pengembangan pendidik (dosen) di kampus PGRI dilakukan sesuai dengan program masing-masing kampus. Akan tetapi ada upaya kebersamaan khususnya perguruan tinggi PGRI dalam rangka mengembangkan kampusnya. Hal ini dilaksanakan melalui sarasehan antar pimpinan dan badan penyelenggara perguruan tinggi PGRI di Jawa Timur yang dilaksanakan setiap 3 bulan sekali dalam rangka diskusi informasi serta strategi untuk mengembangkan kampus masing-masing.

STKIP-PGRI Bangkalan sebagai situs I dalam penelitian ini merupakan salah satu perguruan tinggi swasta yang ada di Madura dengan badan penyelenggara PGRI berbentuk yayasan. STKIP-PGRI Bangkalan terletak di Jalan Soekarno Hatta Bangkalan. Berada di jalur utama memasuki kota Bangkalan dari arah Kamal.

STKIP-PGRI Bangkalan memiliki pendidik (dosen) yang terdiri dari dosen tetap berasal dari dosen Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diperbantukan (dpk) Kopertis Wilayah VII dan dosen tetap yayasan yang diangkat oleh Yayasan Pembina Lembaga Pendidikan Perguruan Tinggi (YPLP-PT) PGRI Bangkalan. Berikutnya terdapat dosen tidak tetap yang memiliki status ganda. Hal ini sesuai definisi bahwa dosen tidak tetap adalah dosen kontrak yang diangkat Pimpinan PT atau Yayasan selama jangka waktu tertentu, mereka berhomebase di PT yang kontrak mereka, bekerja penuh atau

tidak penuh waktu, padanya diberi NUPN (Nomor Urut Pengajar Nasional) (Kopertis XII, 2014).

Berdasarkan dua jenis dosen tersebut pada dasarnya di STKIP-PGRI Bangkalan telah berpedoman pada Pasal 48 Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada ayat (1) disebutkan status dosen terdiri atas dosen tetap dan dosen tidak tetap. Upaya mengelola dan mengembangkan pendidik di STKIP-PGRI Bangkalan dilakukan dan diprogramkan oleh Ketua. Pembinaan dan pengembangan dosen meliputi dua hal, yaitu profesi dan karier.

Berikutnya, STKIP-PGRI Sampang sebagai situs II dalam penelitian ini. Perguruan tinggi ini terletak di Jalan Raya Torjun Indah No 122 Sampang Madura. STKIP-PGRI merupakan kepanjangan Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan Persatuan Guru Republik Indonesia Sampang yang berdiri di bawah badan peyelenggara, yaitu Yayasan Pembina Lembaga Pendidikan Perguruan Tinggi (YPLP-PT) PGRI Sampang. Kampus STKIP-PGRI Sampang berada di jalur utama dari arah Surabaya menuju kota Sampang sehingga sangat mudah mengaksesnya.

Di STKIP-PGRI Sampang pendidik yang ada terdiri dari dosen tetap dan dosen tidak tetap serta dosen tamu. Dosen tetap dan tidak tetap yang dimaksud sesuai dengan ketentuan Pasal 48 Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Sedangkan dosen tamu berasal dari Universitas Negeri Surabaya dengan tujuan meningkatkan kualitas perkuliahan sekaligus pembinaan dan pengembangan kualitas dosen tetap dan tidak tetap. Dosen tamu itu

adalah Prof. Dr. Udjang Pairin M. Basir, M.Pd dan Dr. Slamet Santosa, M.Pd.

Selanjutnya STKIP-PGRI Sumenep sebagai situs III dalam penelitian ini yang terletak di Jalan Trunojoyo Sumenep dengan nomor telpon 0328 664094. STKIP-PGRI Sumenep berada di jalur utama memasuki kota Sumenep dari arah Pamekasan. STKIP-PGRI Sumenep memiliki 70 dosen baik berstatus sebagai dosen tetap maupun tidak tetap. Tetapi tidak satupun memiliki dosen berstatus Pegawai Negeri Sipil dpk Kopertis 7.

Manajemen pengembangan pendidik di STKIP-PGRI Sumenep dilakukan dan diprogramkan oleh Ketua dengan mendelegasikan kepada unit-unit yang berkompeten, seperti penjaminan mutu, pengembangan SDM. Di samping itu kerja sama dengan berbagai pihak menjadi prioritas utama untuk pengembangan kampus. Kerja sama yang dilakukan dalam berbagai bidang termasuk pengembangan SDM. Oleh sebab itu di STKIP-PGRI Sumenep tenaga pendidik yang ada terdiri dari dosen tetap, dosen tidak tetap serta dosen tamu seperti Prof. Yuwono Sadikan, MA dari Universitas Negeri Surabaya. Upaya pembinaan dan pengembangan pendidik juga terus dilakukan baik secara internal maupun eksternal melalui diklat atau pelatihan di luar institusi. Harapannya eksistensi STKIP-PGRI Sumenep tetap terjaga khususnya di Kabupaten Sumenep.

Eksistensi manajemen SDM perguruan tinggi menjadi *challenge* sekaligus kebutuhan perguruan tinggi dan stakeholdernya. Dimana manajemen SDM perguruan tinggi tentu lebih menfokuskan pekerjaannya dalam hal mengurus (*memenej*) segenap potensi dosen maupun meminimalisirkan

berbagai kekurangan yang dimilikinya. Sehingga pada akhirnya manajemen SDM perguruan tinggi mampu menampilkan profil dosen profesional sesuai dengan amanah yang dipikulnya, mengemban Tridarma Perguruan tinggi. Dosen bukan saja sekedar pandai dalam menyampaikan materi perkuliahan, namun mereka juga dituntut untuk profesional melakukan penelitian-penelitian (*research*) ilmiah dan cerdas dalam pengabdian kepada masyarakat (Arwildayanto, 2012).

Keberadaan ketiga kampus STKIP-PGRI sebagai PTS di Madura memiliki sejarah yang berhubungan, yaitu awal mulanya sebagai kelompok belajar di daerah dari IKIP-PGRI Jawa Timur Surabaya. Sebagai sebuah institusi PTS, STKIP-PGRI baik di Bangkalan, Sampang dan Sumenep juga melaksanakan manajemen pengembangan pada tenaga pendidik (dosen) dalam rangka pelaksanaan dan pengembangan Tridarma perguruan tinggi khususnya untuk memenuhi Standar Nasional Pendidikan pada standar pendidik dan tenaga kependidikan.

Berdasarkan penelitian tentang model manajemen pengembangan pendidik pada PTS (Studi Kasus di STKIP-PGRI Bangkalan, Sampang, dan Sumenep diperoleh hasil analisis data situs I di STKIP-PGRI Bangkalan dengan situs II di STKIP-PGRI Sampang menghasilkan temuan sementara situs I dan II. Hasil temuan sementara situs I dan II akan diinduksikan dengan temuan pada situs III di STKIP-PGRI Sumenep. Hasil induksi pada situs I dan II dengan situs III akan menghasilkan temuan penelitian sesuai dengan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu induksi analitik yang dimodifikasi. Temuan akhir akan dijadikan dasar penyusunan

model serta proposisi yang merupakan teori substantif dan dapat secara terus menerus dikembangkan untuk penelitian selanjutnya agar menjadi teori secara utuh.

Deskripsi hasil penelitian tentang perencanaan pengembangan pendidik antara temuan situs I dan II (di STKIP-PGRI Bangkalan dan STKIP-PGRI Sampang) dengan situs III di STKIP-PGRI Sumenep ditemukan model perencanaan pengembangan pendidik sebagai berikut.

1. Penyusun program perencanaan pengembangan pendidik dilakukan oleh ketua bersama tim.
2. Adanya standar perencanaan pengembangan pendidik minimal sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
3. Metode dalam pengembangan pendidik dilakukan dengan 2 jalan internal dan eksternal.

Berdasarkan temuan ini STKIP-PGRI di Madura memiliki model perencanaan pengembangan pendidik (dosen) yang dimungkinkan berbeda dengan perguruan tinggi swasta lainnya. Perbedaan ini didasarkan karakteristiknya serta berbagai hal lain yang mempengaruhinya. Keberlangsungan PTS juga dipengaruhi keberadaan badan penyelenggaranya baik yayasan maupun perkumpulan. Peran badan penyelenggara sangat besar bagi perguruan tinggi khususnya berhubungan dengan anggaran. Yayasan dan perkumpulan yang berjalan sesuai peraturan perundangan membuat PTSnya juga berjalan dengan baik. Begitu juga sebaliknya. Ketiga temuan menjadi salah satu pembeda tentang model perencanaan pengembangan pendidik antara PTS dengan PTN. Perencanaan pengembangan pendidik di PTS juga dipengaruhi oleh yayasan atau perkumpulan di samping oleh pimpinan perguruan tinggi. Artinya yayasan atau perkumpul-

an juga ikut menentukan sebagai bagian dari tim yang dibentuk oleh ketua atau pimpinan perguruan tinggi. Peran yayasan khususnya berhubungan dengan anggaran dana.

Adapun deskripsi rincian temuan penelitian tentang perencanaan pengembangan pendidik pada PTS dideskripsikan Tabel 3.1 berikut ini.

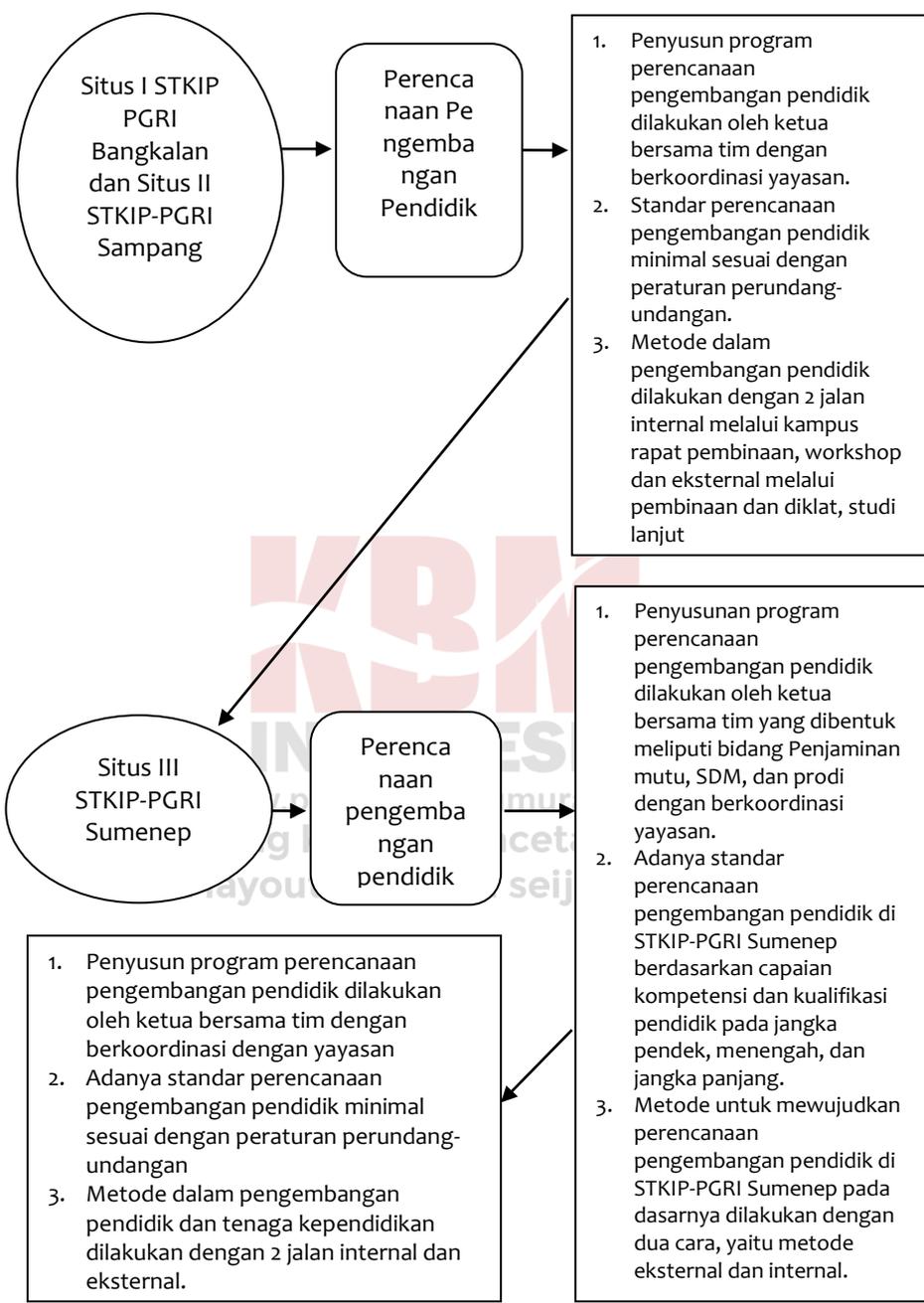
Tabel 3. 1 Temuan Situs I dan II, dengan Situs III tentang Perencanaan Pengembangan Pendidik

No	Fokus Penelitian	Situs I dan II	Situs III STKIP-PGRI Sumenep	Temuan Situs I, II dan III
1	Perencanaan Pengembangan Pendidik	Penyusunan program perencanaan pengembangan pendidik dilakukan oleh ketua bersama tim dengan berkoordinasi yayasan	Penyusunan program perencanaan pengembangan pendidik dilakukan oleh ketua bersama tim yang dibentuk meliputi bidang Penjaminan mutu, SDM, dan prodi dengan berkoordinasi yayasan	Penyusunan program perencanaan pengembangan pendidik dilakukan oleh ketua bersama tim dengan berkoordinasi dengan yayasan
		Standar perencanaan pengembangan pendidik minimal sesuai dengan peraturan perundang-undangan	Adanya standar perencanaan pengembangan pendidik di STKIP-PGRI Sumenep berdasarkan capaian kompetensi dan kualifikasi	Adanya standar perencanaan pengembangan pendidik minimal sesuai dengan peraturan perundang-undangan

		pendidik pada jangka pendek, menengah, dan jangka panjang.	
	Metode dalam pengembangan pendidik dilakukan dengan 2 jalan internal melalui kampus rapat pembinaan, workshop dan eksternal melalui pembinaan dan diklat, studi lanjut.	Metode untuk mewujudkan perencanaan pengembangan pendidik di STKIP-PGRI Sumenep pada dasarnya dilakukan dengan dua cara, yaitu metode eksternal dan internal.	Metode dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan dengan 2 jalan internal dan eksternal.

www.penerbitbukumurah.com

Diagram konteks perencanaan pengembangan pendidik seperti pada Gambar 3.4 berikut ini.



Gambar 3. 4 diagram konteks perencanaan pengembangan Pendidik.

C. Pentingnya Perencanaan Pengembangan Pendidik di PTS

Perencanaan pengembangan pendidik pada dasarnya sebagai perencanaan sumber daya manusia. Merencanakan adalah membuat suatu target-target yang akan dicapai atau diraih di masa depan. Dalam organisasi merencanakan adalah suatu proses memikirkan dan menetapkan secara matang arah, tujuan dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya dan metode atau teknik yang tepat (Riduwan dalam Nurhadi, 2015).

Pendidik (dosen) sebagai SDM pada perguruan tinggi yang memiliki tugas dan fungsi yang berbeda meskipun memiliki hubungan erat sebagai komponen sistem perguruan tinggi. Untuk itu perlu adanya perencanaan pengembangannya. Perencanaan adalah kegiatan pengambilan keputusan yang akan dilakukan di masa mendatang untuk mencapai tujuan dengan unsur: (1) sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, (2) adanya proses, (3) hasil yang ingin dicapai, dan (4) menyangkut masa depan dalam waktu tertentu (Usman, 2013:77).

Perencanaan menjadi hal yang penting untuk menentukan arah dan tujuan organisasi. PTS sebagai suatu organisasi berupa institusi membutuhkan perencanaan untuk pengembangannya. Salah satu aspek yang perlu direncanakan adalah pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan sebagai bagian dari 8 standar nasional pendidikan. Standar nasional pendidikan pada pendidikan tinggi meliputi 8 standar nasional ditambah standar penelitian dan pengabdian masyarakat.

Standar pendidik pada PTS perlu mendapat perhatian sebab hasil evaluasi menunjukkan sebagian besar PTS

memiliki kelemahan dalam standar pendidikannya, diantaranya pendidik (dosen) belum sepenuhnya bisa melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi khususnya penelitian dan pengabdian masyarakat, belum memiliki jabatan fungsional dosen sebagai dasar agar dapat menjalankan tugas profesinya, ijazah yang tidak linier, karya yang dibuat belum sesuai dengan bidang tugasnya, memiliki profesi ganda sehingga berstatus dosen tidak tetap, jumlahnya kurang berdasarkan rasio mahasiswa dan dosen (Wasdalbin Kopertis VII, 2014).

Berdasarkan hal inilah standar pengembangan pendidik pada PTS perlu terus ditingkatkan. Upaya yang dilakukan diantaranya dengan memanej mulai dari perencanaan pengembangan, pengorganisaian pengembangan, pelaksanaan pengembangan, dan evaluasi pengembangan pendidik. Hasil analisis data multi situs di PTS STKIP-PGRI tentang perencanaan pengembangan pendidik, meliputi beberapa hal berhubungan dengan perencanaan pengembangan pendidik sebagai berikut.

1. Penyusun Perencanaan Pengembangan Pendidik di PTS STKIP-PGRI

Perencanaan pengembangan pendidik di PTS khususnya pada sekolah tinggi diprogram oleh ketua sebagai pimpinan perguruan tinggi. Dalam penyusunan perencanaan pengembangan pendidik dengan melibatkan tim yang sesuai dan kompeten. Perencanaan dengan melibatkan tim pada dasarnya perencanaan partisipatorik, yaitu melibatkan berbagai komponen yang kompeten. Dalam sekolah tinggi tim ini dapat disesuaikan pada bidang yang ada yaitu, akademik, administrasi umum, serta kemahasiswaan.

Pendidik (dosen) di PTS berhubungan dengan bidang akademik serta administrasi umum. Di samping itu keberadaan PTS tidak terlepas dari badan penyelenggaranya, baik yayasan maupun perkumpulan. Oleh sebab itu penyusunan perencanaan pengembangan pendidik juga melibatkan badan penyelenggaranya.

Perencanaan pengembangan pendidik khususnya di PTS perlu dilakukan secara optimal agar eksistensi PTS tetap terjaga. Meskipun tidak ada dikotomi antara PTS dan PTN sesuai dengan program pemerintah, misalnya adanya akreditasi yang sama dilakukan oleh BAN PT, tetapi PTN tetap lebih diminati oleh masyarakat. Oleh sebab itu PTS harus terus berbenah diri agar mampu bersaing dengan PTN.

Perencanaan pengembangan pendidik pada perguruan tinggi dilakukan memiliki tujuan, diantaranya: (1) sebagai standar pengawasan, (2) untuk mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan, (3) mengetahui siapa saja yang terlibat, (4) mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan, (5) meminimalkan kegiatan yang tidak produktif, (6) memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan, (7) menyerasikan dan memadukan beberapa kegiatan, (8) mendeteksi hambatan kesulitan yang bakal ditemui, dan (9) mengarahkan pada pencapaian tujuan (Usman, 2013:76).

Perencanaan pengembangan pendidik pada PTS STKIP-PGRI disusun oleh ketua bersama tim yang kompeten dan sesuai dengan bidangnya. Dalam proses penyusunannya melibatkan unsur badan penyelenggara baik berupa yayasan atau perkumpulan, sebab yayasan atau perkumpulan dalam

PTS berperan langsung terhadap keberadaan pendidik. Contohnya untuk menetapkan status sebagai dosen tetap melalui surat keputusan bukan dari pimpinan perguruan tinggi melainkan dari ketua yayasan.

Sesuai dengan temuan penelitian tentang penyusun perencanaan pengembangan pendidik pada PTS STKIP-PGRI yaitu ketua bersama tim, pada dasarnya ketua sebagai pimpinan PTS sebagai penyusun utama. Ketua harus memiliki wawasan tentang perencanaan pendidikan, sebagaimana diungkapkan Soetopo (2004) sebagai perencana pendidikan harus memiliki kedalaman dan keluasan wawasan perencanaan pendidikan. Jenis perencanaan seperti ini disebut perencanaan *top down planning* dimana perencanaan dibuat oleh pucuk pimpinan dalam suatu organisasi untuk ditindak lanjuti (Usman, 2013:85).

Di samping itu dalam menyusun perencanaan pengembangan pendidik ketua sebagai pucuk pimpinan juga melibatkan tim yang kompeten bersama badan badan penyelenggara. Sesuai dengan uraian sebelumnya bahwa badan penyelenggara perguruan tinggi baik berupa yayasan atau perkumpulan memiliki peran yang penting dalam perguruan tinggi termasuk pada pengembangan pendidik yang ada.

Hal ini sesuai dengan prinsip-prinsip perencanaan yang baik, yaitu mengikutsertakan pihak-pihak terkait serta memperhatikan komitmen dan mengoordinasi pihak-pihak terkait. Disamping itu koordinasi antar institusi perencanaan dilakukan sebagai bagian dari manajemen perencanaan melalui teknik atau peran pengembangan model-model perencanaan yang baku dan telah teruji. Hal ini dilakukan agar

terbentuk hubungan kerja sama yang baik antara institusi perencanaan pusat dengan daerah/bagian (Usman, 2013:152-153). Di samping itu sebagai seorang perencana dalam pendidikan perlu memiliki beberapa prinsip, diantaranya: 1) mampu melaksanakan analisis kebijakan pendidikan *need asesment* dan keterampilan menyusun perencanaan stratejik, 2) cermat, 3) objektif, 4) ulet tekun, dan 5) hati-hati dan tanggung jawab (Sagala, 2007).

Hasil penelitian terdahulu berhubungan dengan perencanaan pendidikan ditemukan tipologi perencanaan meliputi: (1) rencana retorika yaitu rencana yang bersifat tertutup, hanya pemilik yayasan yang mengetahui, (2) rencana singular yaitu rencana yang hanya dimiliki kepala sekolah, (3) rencana kooperatif yaitu rencana yang ditetapkan oleh pemilik dan atau kepala sekolah bersama stafnya, dan (4) rencana korporat rencana ditetapkan berdasarkan pengalaman dari pembelajaran masyarakat (MacGilchrist & Mortimore dalam Usman, 2013:166).

Berdasarkan temuan penelitian tipologi perencanaan pengembangan pendidik pada PTS STKIP-PGRI dengan rencana kooperatif, yaitu rencana yang ditetapkan oleh pemilik dan atau kepala sekolah bersama stafnya. Tipologi ini dipandang efektif bagi PTS STKIP-PGRI sebab berada di bawah badan penyelenggara perguruan tinggi baik berupa yayasan atau perkumpulan. Dengan melibatkan berbagai unsur yang kompeten akan ditemukan perencanaan yang efektif, efisien serta meminimalkan konflik yang akan terjadi khususnya secara internal. Terbukti beberapa PTS yang konflik disebabkan perseteruan antara yayasan atau perkumpulan dengan pimpinan perguruan tingginya.

PTS yang bernaung di bawah yayasan, secara operasional sering terjadi *benturan* dengan yayasan. Dan yang telah menjadi kasus umum adalah tarik-menarik kepentingan dan kekuasaan antara yayasan dan PTS. Yayasan merasa sebagai pemilik, berhak mencampuri urusan operasional, sampai pada masalah-masalah pengaturan ruangan, posisi ruangan, proses seleksi dosen, sementara pihak universitas (PTS) merasa yayasan terlalu jauh mengintervensi pelaksanaan operasional universitas. Sikap yang terlalu hati-hati terkesan tidak adanya *trust* yayasan terhadap manajemen PTS, apalagi kalau berurusan dengan proyek, dana dan pengadaan barang tertentu. Sebaliknya universitas terlalu mencurigai yayasan dalam berbagai hal, karena tingkah polahnya yang terlalu kuat mendominasi, termasuk hal-hal *sepele* yang dapat digolongkan pelanggaran terhadap statuta. Hal ini diperparah dengan komunikasi yang tidak transparan, pelanggaran hak dan wewenang pekerjaan membuat lingkup dan koridor wewenang semakin tidak jelas. Kondisi inilah yang menjadi isu utama terjadinya perpecahan serta tarik menarik kekuasaan antara yayasan dan universitas atau sekolah tinggi (Juwana, dalam Suryarama, 2009:59).

Pelibatan yayasan atau perkumpulan dalam perencanaan pengembangan pendidik pada PTS STKIP-PGRI selalu dilakukan oleh ketua. Hal ini disebabkan yayasan atau perkumpulan memiliki peran yang besar khususnya pada rekrutmen pendidik maupun tenaga kependidikan yang ada. Oleh sebab itu proses pembinaan dan pengembangannya juga dilakukan dengan berkoordinasi dengan yayasan atau perkumpulan khususnya diawali dari proses perencanaannya.

Kematangan perencanaan pengembangan pendidikan khususnya pada aspek pendidik dan tenaga kependidikan ditandai dengan memungkinkan munculnya kebijakan pendidikan yang berdasarkan suasana politik (*political atmosphere*) dengan mengacu dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan (*regulations and laws*) pada waktu itu (Sonhadji dalam Wulfur, 2012).

Berdasarkan kajian pustaka dan temuan penelitian disimpulkan ketua sebagai pimpinan PTS STKIP-PGRI memiliki peran yang sangat besar dalam penyusunan perencanaan pengembangan pendidik (dosen) yang ada. Dalam pelaksanaannya pelibatan para pembantu pimpinan atau tim penyusun, serta yayasan atau perkumpulan sebagai badan penyeleenggara pendidikan sangat penting agar tersusun rencana pengembangan pendidik yang sesuai dengan visi, misi serta tujuan PTS. Koordinasi menjadi hal penting dilakukan agar perencanaan dapat terbentuk dengan melibatkan berbagai komponen yang kompeten.

2. Adanya Standar Perencanaan Pengembangan Pendidik Jangka Pendek, Menengah, dan Jangka Panjang

Perencanaan pengembangan pendidik sebagai langkah awal dari proses pengembangan sumber daya manusia. Dengan perencanaan dapat menganalisis, meramalkan dan menyebutkan kebutuhan organisasional untuk sumber daya manusia pada saat ini dan masa yang akan datang. Selain itu perencanaan SDM mengantisipasi gerakan orang-orang dalam organisasi yang disebabkan oleh pensiun, promosi dan pemindahan. Selain itu perencanaan SDM membantu menyebutkan kapabilitas yang dibutuhkan oleh organisasi tersebut di masa yang akan datang dan perkembangan yang

dibutuhkan agar orang-orang dapat tersedia untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Mathis & Jackson, 2006). Lebih lanjut Hasibuan (2013:250) menyebutkan” perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan secara efektif dan efisien dalam terwujudnya tujuan”.

Berdasarkan temuan penelitian perencanaan pengembangan dosen sebagai pendidik di perguruan tinggi telah diprogramkan baik pada jangka pendek, menengah, maupun pada jangka panjang. Perencanaan pengembangan pendidik pada jangka pendek diwujudkan dalam rencana operasional (Renop) untuk memacu kinerja pendidik serta mengembangkan kompetensinya. Renop sangat efektif untuk pengembangan pendidik yang ada, sebab dengan jangka yang pendek (1 tahun) dapat segera dilakukan evaluasi sehingga diketahui tingkat keberhasilannya.

Hasil evaluasi pada rencana operasional dalam pengembangan pendidik di PTS dapat dijadikan dasar penyusunan Renop pada tahun berikutnya. Tingkat keberhasilan yang diperoleh sesuai dengan rencana dapat terus ditingkatkan sedangkan kelemahan yang ada dapat dijadikan dasar perbaikan untuk perencanaan pengembangan pendidik berikutnya. Disamping itu juga ditemukan rencana jangka menengah dan jangka panjang untuk pengembangan pendidik .

Ruang lingkup perencanaan pengembangan pendidik yang dilakukan di PTS STKIP-PGRI berdasarkan dimensi waktu, meliputi: (1) perencanaan jangka panjang (*long term planning*) yaitu perencanaan dengan jangka waktu 4 lebih sampai 8 tahun ke atas di lingkungan Kemendikbud. Dalam

perencanaan ini tidak ditampilkan sasaran-sasaran yang bersifat kuantitatif, tetapi lebih ditampilkan pada proyeksi atau perspektif atas keadaan ideal yang diinginkan, (2) perencanaan jangka menengah (*medium term planning*) yaitu perencanaan dengan jangka waktu 4 atau 5 tahun, masih bersifat umum, sasaran kuantitatif sudah ditampilkan, (3) perencanaan jangka pendek (*short term planning*) yaitu perencanaan pada jangka satu tahun sehingga sering disebut perencanaan operasional (Usman, 2013:81-82).

Berdasarkan uraian di atas perencanaan pengembangan pendidik pada PTS STKIP-PGRI memiliki ruang lingkup jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Ruang lingkup ini dipandang efektif untuk mengembangkan pendidik yang ada. Ruang lingkup jangka pendek yang diwujudkan dalam rencana operasional (Renop) dapat segera diketahui tingkat keberhasilannya sehingga dapat dijadikan dasar penyusunan Renop tahun berikutnya untuk pengembangan kompetensi pendidik.

3. Metode Pengembangan Pendidik pada PTS STKIP-PGRI

Eksistensi manajemen SDM perguruan tinggi menjadi *challenge* sekaligus kebutuhan perguruan tinggi dan stakeholdernya. Dimana manajemen SDM perguruan tinggi tentu lebih menfokuskan pekerjaannya dalam hal mengurus (*memenej*) segenap potensi dosen maupun meminimalisirkan berbagai kekurangan yang dimilikinya. Sehingga pada akhirnya manajemen SDM perguruan tinggi mampu menampilkan profil dosen profesional sesuai dengan amanah yang dipikulnya, mengemban Tridarma Perguruan tinggi. Dosen bukan saja sekedar pandai dalam menyampaikan materi perkuliahan, namun mereka juga dituntut untuk

profesional melakukan penelitian-penelitian (*research*) ilmiah dan cerdas dalam pengabdian kepada masyarakat (Arwildayanto, 2012).

Tetapi kenyataan di lapangan menunjukkan pendidik pada perguruan tinggi (dosen) khususnya pada PTS belum semuanya memiliki kompetensi yang diharapkan. Tridarma Perguruan tinggi belum dapat dijalankan secara menyeluruh terutama pada kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat. Belum semua dosen dapat terlibat secara langsung dan mampu dalam kegiatan penelitian, misalnya mendapatkan hibah penelitian.

Perguruan tinggi mempunyai misi pokok: mengembangkan, mengalihkan, dan menerapkan pengetahuan melalui pengamalan Tridarma menempatkan dosen sebagai sumber daya manusia yang utama, sebab dosen memiliki kemampuan intelektual, profesional, pribadi dan sosial. Oleh sebab itu pelibatan dosen dalam setiap pengambilan keputusan yang menyangkut misi perguruan tinggi sangat perlu dilaksanakan (Sonhadji, 2012:120).

Perguruan tinggi sebagai institusi harus melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi sehingga membutuhkan dosen yang profesional sebagai pelaksananya. Dosen tidak hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai pelaksana penelitian dan pengabdian masyarakat. Dosen dapat melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi dengan baik bila didukung tenaga kependidikan yang profesional sehingga dapat memfasilitasi tugas-tugasnya. Pembentukan pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional diawali dari proses perencanaan. Oleh sebab itu perlu ditetapkan strategi atau

metode yang digunakan dalam pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan pada perencanaannya.

Berdasarkan temuan penelitian metode yang digunakan untuk mengembangkan pendidik pada PTS STKIP-PGRI dilakukan dengan dua jalan, yaitu metode internal dan eksternal. Metode internal yang dimaksud adalah berasal dari dalam kampus berdasarkan program ketua. Sedangkan metode eksternal adalah metode pengembangan pendidik yang berasal dari luar kampus.

Metode internal sifatnya lebih aktif serta lebih mudah untuk mewujudkannya sebab didasarkan program kampus serta skala prioritas kebutuhan. Suatu contoh banyak dosen belum memiliki sertifikat AA (*Applied Approach*) atau Pekerti (Program Peningkatan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional) maka dapat disusun perencanaan untuk melaksanakan diklat AA atau Pekerti bagi para dosen yang belum mengikuti. Contoh berikutnya ketika kemampuan melaksanakan penelitian dosen rendah dibuktikan sedikit hibah yang didapatkan serta banyak dosen tidak melakukan penelitian maka dapat diadakan pembekalan melalui workshop penelitian.

Metode eksternal sifatnya menunggu program dari luar kampus khususnya dari Kopertis VII. Metode eksternal ini dalam perencanaannya disesuaikan dengan perencanaan sebelumnya. Oleh sebab itu penyusunan perencanaan pengembangan pendidik secara eksternal didasarkan pada rencana sebelumnya khususnya untuk penyusunan Renop.

Ada delapan metode dalam perencanaan dan dapat pula digunakan dalam perencanaan pendidikan, diantaranya: (1) analisis sumber-cara-tujuan (*mean-ways-good analylis*), (2)

analisis masukan-keluaran (*input-output analysis*), (3) analisis ekonometrik (*econometric analysis*), (4) diagram sebab-akibat (*cause effect diagram*), (5) delphi, (6) heuristik, (7) analisi siklus kehidupan (*life-cycle analysis*), dan (8) analisis nilai tambah (Smith dalam Usman, 2013:98).

Berdasarkan pendapat di atas metode internal dan eksternal yang dilakukan pada PTS STKIP-PGRI untuk pengembangan pendidik didasarkan kajian secara timbal balik antara sumber, cara mencapai tujuan maupun tujuan itu sendiri. Cara mencapai tujuan yang dimaksud sebagai metode untuk pengembangan pendidik yaitu secara internal dari dalam kampus dan secara eksternal dari luar kampus.

D. Rangkuman

Perencanaan sebagai langkah awal dari proses pengembangan sumber daya manusia. Dengan perencanaan dapat menganalisis, meramalkan dan menyebutkan kebutuhan organisasional untuk sumber daya manusia pada saat ini dan masa yang akan datang. Selain itu perencanaan SDM mengantisipasi gerakan orang-orang dalam organisasi yang disebabkan oleh pensiun, promosi dan pemindahan. Selain itu perencanaan SDM membantu menyebutkan kapabilitas yang dibutuhkan oleh organisasi tersebut di masa yang akan datang.

Perguruan tinggi swasta memiliki karakteristik berbeda dengan perguruan tinggi negeri. Ciri khas ini yang menyebabkan upaya dalam pengelolaannya juga berbeda. Akan tetapi ada beberapa perguruan tinggi swasta memiliki karakteristik yang mirip. Contohnya perguruan tinggi di bawah yayasan atau perkumpulan Muhammadiyah, Nadhatul

Ulama, Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI), dan sebagainya.

Manajemen pendidik pada perguruan tinggi PGRI juga melibatkan anggota PGRI baik berupa guru, kepala sekolah, pengawas maupun tenaga kependidikan di lingkungan dinas pendidikan atau dinas-dinas lain. Manajemen pengembangan pendidik (dosen) di kampus PGRI dilakukan sesuai dengan program masing-masing kampus. Akan tetapi ada upaya kebersamaan dalam rangka mengembangkan kampusnya. Misalnya adanya sarasehan antar pimpinan dan badan penyelenggara perguruan tinggi PGRI di Jawa Timur yang dilaksanakan setiap 3 bulan sekali dalam rangka diskusi informasi serta strategi untuk mengembangkan kampus masing-masing.

Eksistensi manajemen SDM perguruan tinggi menjadi *challenge* sekaligus kebutuhan perguruan tinggi dan stakeholdernya. Dimana manajemen SDM perguruan tinggi tentu lebih menfokuskan pekerjaannya dalam hal mengurus (*memenej*) segenap potensi dosen maupun meminimalisirkan berbagai kekurangan yang dimilikinya. Sehingga pada akhirnya manajemen SDM perguruan tinggi mampu menampilkan profil dosen profesional sesuai dengan amanah yang dipikulnya, mengemban Tridarma Perguruan tinggi. Dosen bukan saja sekedar pandai dalam menyampaikan materi perkuliahan. Tetapi mereka juga dituntut untuk profesional melakukan penelitian-penelitian (*research*) ilmiah dan cerdas dalam pengabdian kepada masyarakat.

Deskripsi model perencanaan pengembangan pendidik di PTS STKIP-PGRI di Madura ditemukan model perencanaan pengembangan pendidik sebagai berikut: 1) Penyusun

program perencanaan pengembangan pendidik dilakukan oleh ketua bersama tim; 2) Adanya standar perencanaan pengembangan pendidik minimal sesuai dengan peraturan perundang-undangan; dan 3) Metode dalam pengembangan pendidik dilakukan dengan dua jalan internal dan eksternal.



www.penerbitbukumurah.com

**Dilarang keras, mencetak naskah
hasil layout ini tanpa seijin Penerbit**



BAB IV

PENGGORGANISASIAN PENGEMBANGAN PENDIDIK DI PTS



www.penerbitbukumurah.com

A. Konsep Pengorganisasian Pengembangan Pendidik di PTS

Pengorganisasian merupakan tahapan dari fungsi manajemen. Pengorganisasian dilakukan agar suatu organisasi (lembaga) efektif. Pengorganisasian memiliki beberapa konsep, diantaranya adalah (1) cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif terhadap sumber daya keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi; (2) bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatannya, dimana setiap pengelompokan diikuti penugasan seorang manajer yang diberi wewenang mengawasi anggota kelompok; (3) hubungan

antara fungsi, jabatan, tugas karyawan; (4) cara manajer membagi tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen dan mendelegasikan wewenang untuk mengerjakan tugas tersebut (Handoko, dalam Usman 2013:170-171).

Pengorganisasian mengandung arti pengaturan struktur melalui penentuan kegiatan untuk mencapai tujuan dari suatu badan usaha secara keseluruhan, atau setiap bagiannya (Yasaratodo, 2008:66-67). Melalui pengorganisasian ini dilakukan pengelompokan kegiatan, penugasan personal, pelimpahan wewenang untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas yang telah diidentifikasi, sehingga dapat membantu manajer menentukan koordinasi, kewenangan dan hubungan yang akan berkembang dalam organisasi. Definisi lain mengartikan pengorganisasian ini sebagai proses perancangan pekerjaan guna mencapai sasaran yang meliputi penentuan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil (Robbins dan Coulter dalam Yasaratodo, 2008:67).

Pengorganisasian mencakup dua aspek yang saling mendukung, yakni 1) pembagian kerja dan pembagian beban kerja kepada individu atau kelompok-kelompok (misalnya dengan pembentukan departemen, cabang, unit, dan sebagainya), dan 2) penentuan garis-garis komunikasi, kekuasaan dan wewenang di antara individu-individu atau kelompok yang menangani beban kerja yang telah dibagi-bagi, dan menjamin koordinasi dari kegiatan-kegiatan mereka dalam hubungannya dengan sasaran yang telah ditetapkan.

Pengorganisasian pada dasarnya pembagian kerja dan penentuan garis komunikasi.

Pengorganisasian berasal dari kata organisasi. Secara etimologi kata organisasi berasal dari bahasa Latin, *organum* yang berarti alat, bagian, anggota badan. Pengorganisasian pada dasarnya pengelompokkan. Makna organisasi adalah struktur birokrasi (Webber dalam Stoner & Freeman 1992). Pada tahap pengorganisasian ini diupayakan agar seluruh aktivitas akademik dan non-akademik pendidik dan tenaga kependidikan dapat terinci dengan jelas dan digambarkan dalam satu rancangan (peta struktur) yang komprehensif. Sedangkan definisi lain, Usman (2013:171) mengatakan: "organisasi adalah proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien".

Berhubungan dengan istilah organisasi dalam beberapa literatur sering kita jumpai istilah teori organisasi (*organization theory*), perilaku organisasi (*organization behavior*), pengembangan organisasi (*organization development*), dan pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*). Adapun hubungan keempatnya seperti dalam Gambar 4.1 berikut ini.

	Makro	Mikro
Teori	Teori Organisasi	Perilaku Organisasi
Praktik	Pengembangan Organisasi	Pengembangan SDM

Gambar 4. 1 Perbedaan teori organisasi, perilaku organisasi, pengembangan organisasi dan pengembangan SDM (Usman 2013:172)

Di samping itu ada tujuh pengertian organisasi yaitu: (1) organisasi sebagai proses kerja sama; (2) organisasi sebagai sistem sosial; (3) organisasi sebagai struktur; (4) organisasi sebagai kultur; (5) organisasi sebagai suatu wadah; (6) organisasi sebagai iklim; dan (7) organisasi pembelajaran (Usman, 2013).

Mengorganisasikan adalah proses memperkerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama yang terstruktur guna mencapai sasaran spesifik (Stoner, dalam Riduwan, 2011). Mengorganisasikan berarti mengelompokkan disertai kewenangan yang diberikan dalam menjalankan tugas-tugas sesuai bidang dan tanggung jawabnya. Sedangkan Riduwan (dalam Nurhadi, 2015) menyebutkan: “mengorganisasikan adalah proses mengatur, mengalokasikan dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya diantara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasar beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan pengorganisasian pada hakekat merancang struktur tugas serta mendelegasikan orang-orang yang sesuai dengan struktur tersebut agar tujuan organisasi dapat tercapai

dengan baik. Pengorganisasian dalam rangka pengembangan khususnya pada SDM (pendidik) dimaksudkan mengelompokkan orang sesuai bidang dengan memberikan struktur tugas yang sesuai baik dari kualifikasi akademik maupun potensi untuk dikembangkan.

SDM pada perguruan tinggi khususnya pendidik merupakan penguat perguruan tingginya sebagai organisasi. Dalam rangka pengembangan organisasi (Greiner dalam Usman, 2013:245-246) menyebutkan organisasi bergerak melalui lima periode, *pertama* perkembangan organisasi yang disebut kreativitas yaitu didominasi pendiri organisasi dengan menekankan produk dan pemasaran dan dalam perjalanannya muncul banyak masalah seperti kurangnya keterbukaan, *kedua* perkembangan organisasi ditandai dengan adanya kepemimpinan baru dan staf-staf inti baru sementara supervisor di bawahnya diperlakukan sepesialis fungsional bila dibandingkan dengan pemimpin yang otonom sehingga terjadi krisis otonomi, *ketiga* tahap pendelegasian ketika organisasi berkembang dengan pendelegasiannya dengan mengembangkan struktur organisasi untuk meningkatkan motivasi bawahan, *keempat* koordinasi sebagai tahap yang efektif meskipun sulit dilaksanakan, dan *kelima* tahap kolaborasi yang lebih menekankan pada spontanitas tindakan pengelolaan yang lebih besar melalui tim dan penyelesaian perbedaan individu.

B. Model Pengorganisasian Pengembangan Pendidik di PTS

Pengorganisasian pengembangan pendidik di PTS pada dasarnya dilakukan setelah adanya perencanaan pengembangannya. Ciri khas perguruan tinggi swasta yang memiliki karakteristik berbeda dengan perguruan tinggi negeri

menyebabkan model perencanaan dan pengorganisasian pendidik yang dilakukan juga berbeda. Pengorganisasian pengembangan pendidik di PTS dapat lebih fleksibel dilaksanakan.

Pengorganisasian pengembangan pendidik dilakukan didasarkan perencanaan pengembangan pendidik. Pengorganisaian pengembangan pendidik dilakukan oleh PTS dengan berbagai model serta berbagai cara. PTS memiliki statuta atau pedoman pengelolaan yang berbeda-beda tetapi tetap didasarkan pada peraturan perundangan yang berlaku. Besar kecil PTS dengan indikator banyaknya prodi yang diikuti banyaknya pendidik (dosen) juga membedakan pengorganisasian pengembangannya. Status dosen juga menjadi bahan pertimbangan untuk pengorganisasian pengembangannya.

Berdasarkan hasil penelitian pada perguruan tinggi swasta di bawah yayasan dan atau perkumpulan PGRI di Madura ditemukan pengorganisasian pengembangan pendidik di PTS STKIP-PGRI di Madura sebagai berikut.

1. Pengorganisasian dosen diprioritaskan dosen tetap dalam rangka pelaksanaan Tridarma perguruan tinggi.
2. Pengorganisasian dosen tidak tetap dilakukan untuk memenuhi kebutuhan internal kampus.

Deskripsi hasil temuan tersebut diperoleh dengan penggalian data tentang pengorganisasian pengembangan pendidik situs I di STKIP-PGRI Bangkalan dan situs II di STKIP-PGRI Sampang. Hasilnya dilakukan induksi analitik yang dimodifikasi dengan situs III STKIP- PGRI Sumenep menghasilkan temuan penelitian yang menunjukkan setiap PTS memiliki model pengorganisasian pengembangan

pendidik yang berbeda. Ketiga situs memiliki karakteristik yang hampir sama. Temuan yang diperoleh dijadikan dasar dan bahan referensi dalam pengorganisasian pengembangan pendidik khususnya yang ada pada Perguruan Tinggi Swasta.

Model dalam temuan ini dapat dijadikan salah satu referensi bagi pengelola PTS untuk melakukan pengorganisasian pengembangan pada pendidikanya. Di samping itu dapat dikembangkan dengan model yang lain menyesuaikan dengan kondisi PTS masing-masing. Model pengorganisasian pengembangan pendidik di PTS memiliki karakteristik yang berbeda khususnya dengan PTN. Pengorganisasian pendidik di PTS dapat lebih mudah diprogramkan oleh pimpinan PTS itu.

Adapun model pengorganisasian pengembangan pendidik pada PTS PGRI di Madura sebagai situs I, II dan III didasarkan temuan yang dihasilkan dari induksi analitik dimodifikasi diuraikan dan dideskripsikan seperti Tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4. 1 Temuan Situs I dan II, dengan Situs III tentang Pengorganisasian Pengembangan Pendidik

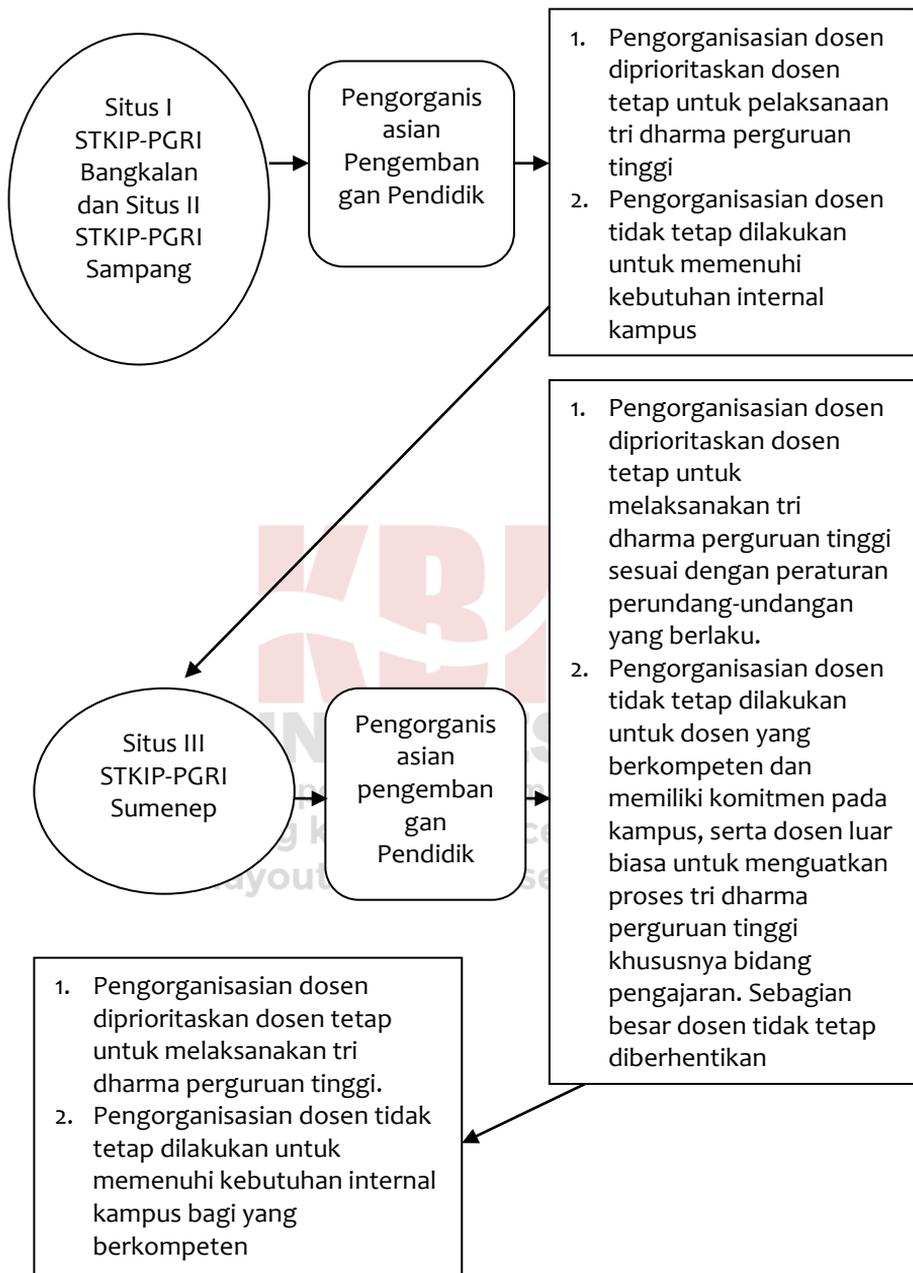
No	Fokus Penelitian	Temuan Sementara Situs I dan II	Situs III STKIP-PGRI Sumenep	Temuan Situs I, II dan III
1	Pengorganisasian Pengembangan Pendidik	Pengorganisasian dosen diprioritaskan dosen tetap dalam rangka pelaksanaan Tridarma perguruan tinggi	Pengorganisasian dosen diprioritaskan dosen tetap untuk melaksanakan Tridarma perguruan tinggi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.	Pengorganisasian dosen diprioritaskan dosen tetap untuk melaksanakan Tridarma perguruan tinggi

		Pengorganisasian dosen tidak tetap dilakukan untuk memenuhi kebutuhan internal kampus	Pengorganisasian dosen tidak tetap dilakukan untuk dosen yang berkompeten dan memiliki komitmen pada kampus, serta dosen luar biasa untuk menguatkan proses Tridarma perguruan tinggi khususnya bidang pengajaran. Sebagian besar dosen tidak tetap diberhentikan.	Pengorganisasian dosen tidak tetap dilakukan untuk memenuhi kebutuhan internal kampus bagi yang berkompeten
--	--	---	--	---

Berdasarkan temuan penelitian dapat digambarkan diagram konteks pengorganisasian pengembangan pendidik pada situs I dan II dengan situs III seperti pada Gambar 4.2 berikut ini.

www.penerbitbukumurah.com

Dilarang keras, mencetak naskah hasil layout ini tanpa seijin Penerbit



Gambar 4. 2 Diagram Konteks Temuan Situs I dan Situs II, dengan Situs III tentang Pengorganisasian Pengembangan Pendidik

C. Pentingnya Pengorganisasian Pengembangan Pendidik di PTS

Tahapan manajemen pengembangan pendidik setelah dilakukan proses perencanaan, yaitu pengorganisasian pengembangan. Pengorganisasian berasal dari kata organisasi. Secara etimologi kata organisasi berasal dari bahasa Latin, organum yang berarti alat, bagian, anggota badan. Pengorganisasian pada dasarnya mengelompokkan. Makna organisasi adalah struktur birokrasi (Webber dalam Stoner & Freeman 1992).

Pada tahap pengorganisasian ini diupayakan agar seluruh aktivitas akademik dan non-akademik pendidik dapat terinci dengan jelas dan digambarkan dalam satu rancangan (peta struktur) yang komprehensif meliputi posisi dan bidang tugas. Sedangkan definisi lain, Usman (2013:171) mengatakan: "organisasi adalah proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. pengorganisasian pengembangan pendidik menjadi penting dalam manajemen pengembangan pendidik, sebab sebagai salah satu tahapannya.

Pengorganisasian merupakan tahapan dari fungsi manajemen. Pengorganisasian dilakukan agar organisasi efektif. Pengorganisasian memiliki beberapa konsep, diantaranya adalah (1) cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif terhadap sumber daya keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi; (2) bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatannya, dimana setiap pengelompokan diikuti penugasan seorang manajer yang diberi wewenang mengawasi anggota kelompok; (3) hubungan antara fungsi,

jabatan, tugas karyawan; (4) cara manajer membagi tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen dan mendelegasikan wewenang untuk mengerjakan tugas tersebut (Handoko, dalam Usman 2013:170-171).

Dengan kata lain pengorganisasian adalah pembagian tugas dan kewenangannya dalam suatu organisasi. Pengorganisasian mencakup dua aspek yang saling mendukung, yakni 1) pembagian kerja dan pembagian beban kerja kepada individu atau kelompok-kelompok (misalnya dengan pembentukan departemen, cabang, unit, dan sebagainya), dan 2) penentuan garis-garis komunikasi, kekuasaan dan wewenang di antara individu-individu atau kelompok yang menangani beban kerja yang telah dibagi-bagi, dan menjamin koordinasi dari kegiatan-kegiatan mereka dalam hubungannya dengan sasaran yang telah ditetapkan. Pengorganisasian pada dasarnya pembagian kerja dan penentuan garis komunikasi.

Berdasarkan temuan penelitian pengorganisasian pengembangan pendidik pada PTS STKIP-PGRI meliputi tahapan pembagian berikut.

1. Pengorganisasian Dosen Diprioritaskan Dosen Tetap untuk Melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi

Berdasarkan temuan pada PTS STKIP-PGRI pengorganisasian dosen diprioritaskan dosen tetap untuk melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi. Disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada pasal 3 ayat 1 bahwa dosen mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan tinggi yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sedangkan dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012

tentang Pendidikan Tinggi pada pasal 12 disebutkan peran yaitu: (1) dosen sebagai anggota sivitas akademika memiliki tugas mentransformasikan ilmu pengetahuan dan atau teknologi yang dikuasanya kepada mahasiswa dengan mewujudkan suasana belajar dan pembelajaran sehingga mahasiswa aktif mengembangkan potensinya; (2) dosen sebagai ilmuwan memiliki tugas mengembangkan suatu cabang ilmu pengetahuan dan atau teknologi melalui penalaran dan penelitian ilmiah serta menyebarkannya.

Selanjutnya pada pasal 69 ayat 1 Undang-Undang nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Pendidik (dosen) di perguruan tinggi terdiri dari dosen tetap dan dosen tidak tetap sesuai Pasal 48 Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada ayat (1) disebutkan status dosen terdiri atas dosen tetap dan dosen tidak tetap. Namun demikian dalam PP 37 tahun 2009 tentang Dosen pada Bab I pasal 1 definisi dosen yang jabarkan adalah dosen tetap, sehingga pada pasal-pasal berikutnya hak-hak dosen untuk melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi hanya diperuntukkan pada dosen tetap.

Berdasarkan pelaksanaan penelitian pada PTS STKIP-PGRI proses pengorganisasian pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, khususnya pada dosen dengan mengklasifikasikan dosen sesuai peraturan perundangan yang berlaku. Pembinaan dan pengembangan dosen dikhususkan pada dosen tetap, sebab dosen tetap saja yang memiliki hak penuh dalam melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi sesuai dengan PP 37 tahun 2009 tentang dosen. Dosen tetap saja yang memiliki hak untuk mendapatkan dana penelitian dan pengabdian masyarakat dari pemerintah,

mendapatkan semua tunjangan untuk dosen, seperti tunjangan profesi, tunjangan kehormatan dan tunjangan daerah khusus.

Dosen tetap yang diberikan hak untuk memiliki jabatan fungsional dosen, Nomor Induk Dosen Nasional, sehingga jabatan fungsional hanya dimiliki dosen tetap. Sementara belum semua dosen tetap yang ada di PTS STKIP-PGRI memiliki jabatan fungsional dosen mulai asisten ahli, lektor, lektor kepala dan profesor. Belum ada jabatan fungsional profesor pada PTS STKIP-PGRI di Madura.

2. Pengorganisasian Dosen Tidak Tetap di PTS STKIP-PGRI

Berdasarkan temuan penelitian pengorganisasian dosen tidak tetap di PTS STKIP-PGRI dilakukan untuk memenuhi kebutuhan internal kampus. Dosen tidak tetap di PTS STKIP-PGRI diberikan kesempatan untuk proses perkuliahan saja, serta membantu pelaksanaan penelitian dan pengabdian masyarakat bagi mereka yang memiliki peran dan loyalitas. Sebagian besar dosen tidak tetap ini masih memiliki Nomor Unik Pendidik Tenaga Kependidikan (NUPTK) sebagai guru meskipun belum berstatus PNS.

Dosen tidak tetap sebagai bagian dosen yang perlu diorganisasikan untuk dikembangkan. Namun demikian regulasi pemerintah untuk pembinaan dosen tidak tetap tidak tersurat dengan tegas meskipun dalam pasal 48 Undang-Undang Guru dan Dosen Nomor 14 Tahun 2005 pada ayat 1 disebutkan status dosen terdiri atas dosen tetap dan dosen tidak tetap, namun dalam pengembangan dan pembinaannya dikhususkan pada dosen tetap saja. Hal ini sesuai PP 37 Tahun 2009 tentang dosen yang memberikan hak-haknya untuk

Tridarma Perguruan Tinggi khususnya pada penelitian dan pengabdian masyarakat pada dosen tetap saja.

Di samping itu jabatan fungsional dosen hanya diperuntukkan pada dosen tetap, baik sebagai PNS maupun dosen tetap yayasan sehingga pengembangannya juga hanya pada dosen tetap saja. Jabatan fungsional dosen tidak tetap ditentukan oleh kampus. Hal ini sebagaimana tercantum dalam UU nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi pada pasal 72 ayat (1) Jenjang jabatan akademik dosen tetap terdiri atas asisten ahli, lektor, lektor kepala, dan profesor. Sedangkan pada ayat (2) Jenjang jabatan akademik dosen tidak tetap diatur dan ditetapkan oleh penyelenggara Perguruan Tinggi.

Berdasarkan peraturan ini pengorganisasian dosen tidak tetap tidak menjadi prioritas. Namun demikian PTS STKIP-PGRI awal mulanya didirikan dan dikembangkan oleh sebagian besar dosen yang berstatus dosen tetap tetapi merangkap bekerja di instansi lain baik pada bidang pendidikan maupun non pendidikan. Sebelum lahirnya PP 37 Tahun 2009 Tentang Dosen mereka tetap berstatus sebagai dosen tetap, sehingga juga memiliki jabatan fungsional baik asisten ahli, lektor bahkan sampai lektor kepala. Tetapi setelah lahirnya PP 37 Tahun 2009 tentang Dosen, status mereka menjadi dosen tidak tetap dan jabatan fungsional yang dimiliki tidak bisa dilanjutkan, serta hak mereka para dosen tidak tetap untuk melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi khususnya penelitian dan pengabdian masyarakat misalnya mendapatkan hibah penelitian dan pengabdian masyarakat juga tidak bisa. NIDN (Nomor Induk Dosen

Nasional) yang dimilikinya juga berubah menjadi NUP (Nomor Urut Pengajar).

Di samping itu rasio mahasiswa dan dosen dihitung untuk dosen tetap saja, yaitu 1:30 untuk Ilmu Pengetahuan Sosial, dan 1:20 untuk Ilmu Pengetahuan Alam. Sedangkan dosen tidak tetap tidak diperhitungkan (SPM-PT, 2010).

Berdasarkan hal inilah keberadaan dosen tidak tetap bagi PTS STKIP-PGRI diorganisir hanya sebagai pelengkap serta penghargaan khususnya para dosen tidak tetap yang memiliki loyalitas dan tanggung jawab serta telah berjasa memajukan kampus. Tetapi kenyataannya keberadaan dosen tidak tetap ini sangat besar termasuk di PTS yang berada di Provinsi Jawa Timur.

Adapun rekapitulasi jumlah dosen tidak tetap secara nasional berdasarkan jenis kelamin seperti tercantum dalam Tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4. 2 Rekap Data Dosen Tidak Tetap Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Kode	Lembaga	Jenis Kelamin (Dosen Tidak Tetap*)		Jumlah
			Laki-laki	Perempuan	
1	0	PTN	1.123	819	1.942
2	1	Kopertis Wilayah I	1.525	1.372	2.897
3	2	Kopertis Wilayah II	1.118	1.009	2.127
4	3	Kopertis Wilayah III	2.338	1.074	3.412
5	4	Kopertis Wilayah IV	2.994	1.587	4.581
6	5	Kopertis Wilayah V	361	206	567
7	6	Kopertis Wilayah VI	1.002	915	1.917
8	7	Kopertis Wilayah VII	1.918	1.219	3.137

9	8	Kopertis Wilayah VIII	955	518	1.473
10	9	Kopertis Wilayah IX	1.904	1.485	3.389
11	10	Kopertis Wilayah X	847	957	1.804
12	11	Kopertis Wilayah XI	1.227	817	2.044
13	12	Kopertis Wilayah XII	523	261	784
14	13	Kopertis Wilayah XIII	1.064	706	1.770
15	14	Kopertis Wilayah XIV	518	257	775
Jumlah			19.417	13.202	32.619

***Dosen ikatan kerja** : Dosen Honorer dan Dosen Tidak Tetap (PDPT, 2015)

Pengorganisasian dosen tidak tetap dilakukan sesuai dengan kebutuhan internal kampus. Keberadaannya ada yang dilaporkan dalam Pangkalan Data Perguruan Tinggi (PDPT) dan ada yang tidak dilaporkan. Oleh sebab itu jumlah dosen tidak tetap pada skala nasional yang mencapai 32.619 orang sebenarnya belum sebagai jumlah yang sebenarnya. Begitu juga dengan jumlah dosen tidak tetap pada Kopertis VII Jatim yang mencapai jumlah 3.137 orang (PDPT, 2015). Hal ini disebabkan keberadaan dosen tidak tetap dalam jumlah besar tidak mendukung bertambah baiknya perguruan tinggi berdasarkan evaluasi sistem. Akan tetapi sebaliknya sehingga keberadaan dosen tidak tetap tidak semua dilaporkan di PDPT.

Keberadaan dosen tidak tetap perlu dikembangkan jika merujuk amanah Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen sesuai Pasal 48 ayat (1) disebutkan status dosen terdiri atas dosen tetap dan dosen tidak tetap. Selanjutnya dalam Undang-Undang nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi pada pasal 69 ayat 1 Pendidik (dosen) di perguruan tinggi terdiri dari dosen tetap dan

dosen tidak tetap. Tetapi hak-hak dosen untuk melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi dikhususkan hanya untuk dosen tetap saja baik statusnya sebagai PNS maupun dosen tetap yayasan/perkumpulan. Oleh sebab itu pembinaan dan pengembangan dosen yang dilakukan oleh perguruan tinggi pada dasarnya hanya untuk dosen tetap saja.

Hal inilah yang perlu pengkajian mendalam lagi terhadap keberadaan dosen tidak tetap, termasuk dalam proses pembinaan dan pengembangannya. Meskipun sudah ada Permendikbud yang mengatur tentang dosen tidak tetap yaitu Nomor 88 tahun 2013 Tentang Pengangkatan Dosen Tidak Tetap dalam Jabatan Akademik pada Perguruan Tinggi Negeri tetapi belum dapat mengembangkan keberadaan dosen tidak tetap khususnya pada PTS.

Lahirnya Permenristek Dikti RI Nomor 2 tahun 2016 tentang perubahan Permenristek Dikti Nomor 26 tahun 2015 tentang registrasi pendidik pada perguruan tinggi memberikan peluang bagi PTS untuk mengembangkan pendidik atau dosen tidak tetapnya. Peraturan ini memberikan kesempatan dosen tidak tetap yang diakui dan diberdayakan dengan memperoleh Nomor Induk Dosen Khusus dengan segala hak yang melekat.

D. Rangkuman

Pengorganisasian pada hakekatnya merancang struktur tugas serta mendelegasikan orang-orang yang sesuai dengan struktur tersebut agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Pengorganisasian dalam rangka pengembangan khususnya pada SDM (pendidik) di PTS dimaksudkan mengelompokkan orang sesuai bidang dengan memberikan

struktur tugas yang sesuai baik dari kualifikasi akademik maupun potensi untuk dikembangkan.

SDM pada perguruan tinggi khususnya pendidik merupakan penguat perguruan tingginya sebagai organisasi yang bergerak melalui lima periode, *pertama* perkembangan organisasi yang disebut kreativitas, yaitu didominasi pendiri organisasi dengan menekankan produk dan pemasaran serta dalam perjalanannya muncul banyak masalah seperti kurangnya keterbukaan, *kedua* perkembangan organisasi ditandai dengan adanya kepemimpinan baru dan staf-staf inti baru, *ketiga* tahap pendelegasian ketika organisasi berkembang dengan pendelegasiannya dengan mengembangkan struktur organisasi untuk meningkatkan motivasi bawahan, *keempat* koordinasi sebagai tahap yang efektif meskipun sulit dilaksanakan, dan *kelima* tahap kolaborasi yang lebih menekankan pada spontanitas tindakan pengelolaan yang lebih besar melalui tim dan penyelesaian perbedaan individu.

Pengorganisasian pengembangan pendidik di PTS pada dasarnya dilakukan setelah adanya perencanaan pengembangannya. Ciri khas perguruan tinggi swasta yang memiliki karakteristik berbeda dengan perguruan tinggi negeri menyebabkan model perencanaan dan pengorganisasian pendidik yang dilakukan juga berbeda. Pengorganisaian pengembangan pendidik dilakukan oleh PTS dengan berbagai model serta berbagai cara. PTS memiliki statuta atau pedoman pengelolaan yang berbeda-beda tetapi tetap didasarkan pada peraturan perundangan yang berlaku.

Berdasarkan hasil riset pada perguruan tinggi swasta di bawah yayasan dan atau perkumpulan PGRI di Madura

ditemukan pengorganisasian pengembangan pendidik di STKIP-PGRI Bangkalan, STKIP-PGRI Sampang, dan di STKIP-PGRI Sumenep sebagai berikut: 1) Pengorganisasian dosen diprioritaskan dosen tetap dalam rangka pelaksanaan Tridarma perguruan tinggi; dan 2) Pengorganisasian dosen tidak tetap dilakukan untuk memenuhi kebutuhan internal kampus.

Pengorganisasian adalah pembagian tugas dan kewenangannya dalam suatu organisasi. Pengorganisasian mencakup dua aspek yang saling mendukung, yakni 1) pembagian kerja dan pembagian beban kerja kepada individu atau kelompok-kelompok (misalnya dengan pembentukan departemen, cabang, unit, dan sebagainya), dan 2) penentuan garis-garis komunikasi, kekuasaan dan wewenang di antara individu-individu atau kelompok yang menangani beban kerja yang telah dibagi-bagi, dan menjamin koordinasi dari kegiatan-kegiatan mereka dalam hubungannya dengan sasaran yang telah ditetapkan. Pengorganisasian pada dasarnya pembagian kerja dan penentuan garis komunikasi.





BAB V

PELAKSANAAN PENGEMBANGAN PENDIDIK DI PTS

INDONESIA

www.penerbitbukumurah.com

A. Konsep Pelaksanaan Pengembangan Pendidik di PTS

Fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pelaksanaan kegiatan dan pengawasan merupakan esensial pada setiap organisasi tidak terkecuali organisasi pendidikan. Perguruan tinggi juga merupakan salah satu organisasi pendidikan. Tetapi dalam menginterpretasikan *actuating* pada dunia pendidikan lebih disesuaikan dengan karakteristik lembaga dunia pendidikan.

Hal Ini seperti dijelaskan Riduwan (dalam Nurhadi, 2015) bahwa pada dunia pendidikan istilah *directing* lebih tepat dengan *leading* dengan perluasan peran *motivating* dan *facilitating*. Pemakaian istilah *motivating* dan *facilitating* lebih

filosofis dibandingkan dengan istilah *directing*. *Motivating* mengandung makna membangun kepercayaan diri agar seluruh potensi dapat tumbuh dan berkembang secara optimal.

Berdasar pendapat tersebut dapat disimpulkan fungsi manajemen, *actuating* dalam dunia pendidikan lebih sesuai bila dijabarkan dalam *motivating* dan *leading* (kepemimpinan). Motivasi dan kepemimpinan memiliki peran penting dalam pelaksanaan pengembangan organisasi pendidikan.

Motivasi adalah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*) atau *impuls*. Motivasi merupakan keinginan seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Motivasi kerja dapat diartikan keinginan seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja (Usman, 2013:276).

Dalam perguruan tinggi motivasi bekerja bagi pendidik (dosen) perlu ditumbuhkan. Apalagi saat ini dimana berbagai kebijakan dan peraturan semakin ketat dan tegas. Suatu contoh dosen yang tidak mungkin dapat naik kepangkatan dan jabatan fungsionalnya ke lektor kepala atau guru besar di sebabkan tingkat pendidikannya hanya S-2 menjadikan mereka melakukan rutinitas yang menjenuhkan, sehingga dapat menyebabkan motivasi bekerjanya turun. Oleh sebab itu pengembangan pendidik agar tetap memiliki motivasi bekerja bagi pemimpin perguruan tinggi harus tetap dijalankan meskipun sulit untuk dilaksanakan, terutama pada mereka para pendidik yang sudah mendekati masa pensiun.

Sehubungan dengan hal ini, Usman (2013:276) menyatakan bahwa memotivasi diri apalagi memotivasi orang lain

atau bawahan bukanlah pekerjaan yang mudah. Apalagi terhadap orang yang sudah berusia di atas 40 tahun, atau pegawai yang sudah cukup lama menggeluti pekerjaan yang sama, sementara kenaikan pangkat dan jabatan sudah kecil kemungkinannya. Rutinitas pekerjaan sering menimbulkan kejenuhan mendalam yang dapat menurunkan motivasi berprestasi, yang diperparah oleh kondisi kerja yang tidak mendukung. Dalam memotivasi bawahannya manajer atau leader berhadapan dengan dua hal yang memengaruhi orang dalam pekerjaan, yaitu kemauan dan kemampuan. Kemauan dapat diatasi dengan motivasi dan kemampuan diatasi dengan diklat serta pelatihan.

Berdasar pendapat tersebut disimpulkan motivasi sebagai salah satu fungsi manajemen pengembangan pendidik dalam lembaga pendidikan, termasuk pada perguruan tinggi. Oleh sebab itu faktor kepemimpinan pada perguruan tinggi juga mempengaruhi pengembangan pendidik khususnya dan tenaga kependidikan pada umumnya. Berbagai teori dan model kepemimpinan dapat diterapkan untuk mengembangkan pendidik dan tenaga kependidikan yang dipimpinya.

Pelaksanaan pengembangan SDM didasarkan pada pengorganisasiannya. Jika pengorganisasian untuk pengembangan SDM sudah sesuai maka memudahkan pelaksanaannya. Pendekatan pengembangan tenaga kerja atau SDM baik pada perusahaan maupun institusi yang umum dapat dikategorikan dalam dua bagian utama, yaitu pengembangan di kantor (*job-site*) dan pengembangan di luar kantor (*off-site*) (Mathis & Jackson, 2006:360).

Yuniarsih (2011:133) menyebutkan:”pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi”. Lebih lanjut Mathis & Jackson (2006:351) mengatakan: “Pengembangan (*development*) mewakili usaha-usaha meningkatkan kemampuan para karyawan menangani beraneka tugas dan untuk meningkatkan kapabilitas diluar kapabilitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini”.

Pelaksanaan pengembangan SDM dilakukan dengan pelatihan, studi lanjut atau kegiatan lainnya. Pelatihan merupakan sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional, sehingga pelatihan dapat dipandang dalam arti sempit dan luas. Arti sempit atau terbatas pelatihan memberikan pengetahuan dan keterampilan pada pegawai yang spesifik. Dalam arti luas pelatihan sebagai pengembangan SDM dapat dilaksanakan melalui proses pendidikan. Contohnya studi lanjut dosen.

B. Model Pelaksanaan Pengembangan Pendidik di PTS

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dengan ciri khas tersendiri juga memiliki model pelaksanaan pengembangan pendidik yang berbeda dengan Perguruan Tinggi Negeri (PTN). Situasi dan kondisi masing-masing PTS yang berbeda menyebabkan strategi yang berbeda pula dalam pelaksanaan pengembangan pendidik. Akan tetapi pelaksanaan pengembangan pendidik yang dilakukan selalu didasarkan pada perencanaan dan pengorganisasian pengembangan pendidiknya.

Deskripsi temuan riset tentang pelaksanaan pengembangan pendidik di STKIP-PGRI Bangkalan sebagai situs I dan STKIP-PGRI Sampang sebagai situs II dengan STKIP-PGRI Sumenep sebagai situs III menggunakan induksi analitik yang dimodifikasi sebagai berikut.

1. Pelaksanaan pengembangan dosen secara eksternal pembinaan, diklat, workshop, seminar, dan studi lanjut.
2. Pelaksanaan pengembangan dosen secara internal, meliputi: rapat pembinaan, pelatihan, workshop bagi dosen diselenggarakan kampus.

Pelaksanaan pengembangan pendidik di PTS umum secara umum diprogramkan dari pihak kampus meskipun beberapa kegiatan pelaksanaan pengembangan dilakukan oleh LLDIKTI. Secara umum terdapat dua pelaksanaan pengembangan pendidik PTS, yaitu dari dalam dan dari luar.

Deskripsi rincian temuan penelitian tersebut seperti Tabel 5.1 berikut ini.

Tabel 5.1 Temuan Situs I dan II, dengan Situs III tentang Pelaksanaan Pengembangan Pendidik

No	Fokus Penelitian	Temuan Sementara Situs I dan II	Situs III STKIP-PGRI Sumenep	Temuan Situs I, II dan III
1	Pelaksanaan pengembangan pendidik	Pelaksanaan pengembangan pendidik secara eksternal melalui pembinaan dosen, pelatihan, workshop, studi lanjut, seminar.	Pelaksanaan pengembangan pendidik secara dengan kegiatan pembinaan, diklat, workshop, seminar, studi lanjut, dan	Pelaksanaan pengembangan dosen secara eksternal pembinaan, diklat, workshop, seminar, dan studi lanjut.

			lokakarya.	
		Pelaksanaan pengembangan dosen secara internal, meliputi: rapat pembinaan, pelatihan, workshop bagi dosen diselenggarakan kampus	Pelaksanaan pengembangan pendidik secara internal, meliputi: rapat pembinaan, workshop internal, seminar bagi dosen, bedah buku, diklat/pelatihan di selenggarakan sesuai dengan perencanaan pengembangan pendidik untuk meningkatkan kompetensinya	Pelaksanaan Pengembangan dosen secara internal, meliputi: rapat pembinaan, pelatihan, workshop bagi dosen diselenggarakan kampus

Sumber : Hasil penelitian (Nurhadi Ali, 2015) www.kapolda.com

Dilarang keras, mencetak naskah hasil layout ini tanpa seijin Penerbit

Diagram konteks temuan tersebut seperti Gambar 5.1 berikut ini.



Gambar 5. 1 Diagram Konteks Temuan Situs I dan Situs II dengan Situs III tentang Pelaksanaan Pengembangan Pendidik

C. Pentingnya Pelaksanaan Pengembangan Pendidik di PTS

Berdasarkan temuan penelitian tentang pelaksanaan pengembangan pendidik pada PTS STKIP-PGRI, pada dasarnya sesuai dengan perencanaan pengembangan dan pengorganisasian pengembangan pendidiknya sehingga mengikuti fungsi-fungsi manajemen. Fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pelaksanaan kegiatan dan pengawasan merupakan esensial pada setiap organisasi tidak terkecuali organisasi pendidikan.

Perguruan tinggi juga merupakan salah satu organisasi pendidikan. Tetapi dalam menginterpretasikan *actuating* pada dunia pendidikan lebih disesuaikan dengan karakteristik lembaga dunia pendidikan (Riduwan dalam Nurhadi, 2015). Lebih lanjut Warsa (dalam Nurhadi, 2015), menyatakan bahwa perguruan tinggi bisa bertahan (*survive*) di era global harus berupaya mengembangkan budaya akademik secara egaliter dan profesional. Kuncinya terletak pada peningkatan sumber daya manusia sebagai urat nadi institusi perguruan tinggi, khususnya dosen.

Dosen memiliki peran yang besar dalam pengembangan institusi, diantaranya pertama pengembangan kompetensi dosen dalam pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat merefleksikan pada peningkatan kualitas proses dan produk pelaksanaan Tri dharma Perguruan Tinggi. Kedua kemampuan dosen dalam menyosialisasikan dirinya dengan mahasiswa, sesama dosen, administrator, dan karyawan dapat meningkatkan integritas perilaku dan kualitas kehidupan kampus. Ketiga kemampuan dosen dalam meneliti serta kepekaan terhadap ide-ide baru

dan perkembangan IPTEKS. Keempat memiliki power yang kuat dalam proses pembuatan kebijakan, baik yang menyangkut sistem pengelolaan sumber daya, maupun pengembangan kepemimpinan (Sonhadji dalam Nurhadi, 2015).

Membina dosen untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, tingkah laku yang baik, handal, kritis dan profesional dalam konteks mencapai fungsi Tridarma Perguruan Tinggi dalam melaksanakan budaya akademik, menurut Panuju (2003:1) dapat dikembangkan bila perguruan tinggi memiliki kebebasan akademik secara kompleks, jauh dari budaya *ewuh pakewuh*, dosennya berani menyampaikan pikiran secara kritis, dan profesional dengan tugasnya.

Sedangkan Triguno (1999:v) menjelaskan pembinaan dosen bisa dilaksanakan melalui pengembangan budaya kerja di kampusnya. Budaya kerja merupakan salah satu peluang untuk membangun sumber daya manusia (*human resource development*) melalui penanaman nilai-nilai (*value*), keyakinan (*belief*), norma, kebiasaan dan kepemimpinan (*leadership*) untuk melakukan perubahan sikap (*change of attitude*) dan perilaku (*behavior*) dalam menyesuaikan diri dengan berbagai tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang.

Berdasarkan hasil penelitian tentang pelaksanaan pengembangan pendidik pada dasarnya dilakukan dengan dua jalur, yaitu pelaksanaan pengembangan doses secara eksternal dan internal. Keduanya memiliki peran yang penting dalam pelaksanaan pengembangan pendidik di PTS. Deskripsi pelaksanaan pengembangan pendidik pada PTS STKIP-PGRI di Madura dijelaskan sebagai berikut.

1. Pelaksanaan Pengembangan Dosen Secara Eksternal

Berdasarkan temuan penelitian di PTS STKIP-PGRI disebutkan pelaksanaan pengembangan dosen secara eksternal untuk pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi oleh Kopertis VII (LLDIKTI) atau institusi lain. Kegiatan pelaksanaan pengembangan pendidik secara eksternal ini melalui kegiatan pelatihan, workshop, dan seminar.

Kopertis VII (LLDIKTI) sebagai koordinator PTS swasta di Jawa Timur selalu memiliki program pembinaan dan pengembangan dosen sebagai pendidik di PTS. Di samping itu institusi pembina bagi PTS PGRI adalah organisasi PGRI tingkat Provinsi Jawa Timur. Kegiatan pembinaan yang dilakukan PGRI Provinsi Jatim secara rutin adalah sarasehan dan rapat pimpinan setiap 3 bulan sekali membahas pengembangan kampus serta pengelolaannya sesuai 9 standar nasional pendidikan tinggi, yaitu 8 standar nasional pendidikan ditambah standar penelitian dan pengabdian masyarakat.

Pendekatan pengembangan tenaga kerja atau SDM baik pada perusahaan maupun institusi yang umum dapat dikategorikan dalam dua bagian utama, yaitu pengembangan di kantor (*job-site*) dan pengembangan di luar kantor (*off-site*) (Mathis & Jackson, 2006:360).

Pengembangan SDM baik di dalam kantor maupun di luar kantor berdasarkan tempatnya. Berdasarkan pelaksanaannya dapat berasal dari dalam kantor maupun dari luar kantor. Pengembangan dosen secara eksternal yang dimaksudkan adalah pelaksanaannya, sehingga program pengembangan dosen secara eksternal bagi PTS STKIP-PGRI

sifatnya menunggu khususnya dari Kopertis VII (LLDIKTI) maupun PGRI Provinsi serta institusi lain.

Pengembangan dosen secara eksternal untuk meningkatkan kompetensi dosen agar profesionalnya terjaga sebagai wujud profesionalisasi, sehingga dosen dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam Tridarma Perguruan Tinggi. Pengembangan dosen secara eksternal melalui kegiatan pelatihan, workshop, seminar dan sebagainya. Kegiatan pelatihan dilakukan sesuai dengan kebutuhan, misalnya untuk menguatkan kompetensi dosen dalam pembelajaran atau perkuliahan dilakukan kegiatan pelatihan AA (*Applied Approach*) atau Pekerti (Program Peningkatan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional). Sedangkan untuk menguatkan tugas dosen dalam penelitian dan pengabdian masyarakat dilakukan pelatihan atau klinik proposal hibah penelitian dan pengabdian masyarakat. Kegiatan pengembangan dosen selain pelatihan dapat dilakukan dengan workshop, lokakarya, maupun seminar.

Kegiatan pengembangan dosen secara eksternal sebagai upaya meningkatkan kompetensi dosen. Disamping itu bagi dosen kegiatan pengembangan secara eksternal sebagai wadah berkomunikasi dan berinteraksi dengan dosen dari berbagai kampus, sehingga menambah wawasan yang dapat dikembangkan di perguruan tingginya. Kegiatan ini juga menghilangkan kejenuhan pada dosen dengan kegiatan rutinitasnya di kampus.

Teknik pengembangan di luar kantor memberi peluang kepada para individu untuk menjauh dari pekerjaan dan konsentrasi penuh pada apa yang dipelajari (Mathis & Jackson, 2006:364). Pengembangan pendidik pada

perguruan tinggi secara eksternal dipandang efektif untuk meningkatkan kompetensinya.

2. Pelaksanaan Pengembangan Dosen Secara Internal

Pelaksanaan pengembangan pendidik (dosen) di PTS di samping dilaksanakan secara eksternal juga dilakukan secara internal. Hal ini didasarkan temuan penelitian di PTS STKIP-PGRI. Kegiatan pengembangan dosen secara internal dilakukan diantaranya dengan pelatihan, rapat pembinaan, workshop, seminar bagi dosen diselenggarakan kampus. Proses pelaksanaan pengembangan dosen secara internal artinya berasal dari dalam kampus. Di PTS STKIP-PGRI pelaksanaan pengembangan pendidik (dosen) secara internal menjadi program prioritas sebab dapat direncanakan sesuai dengan kebutuhan.

Pengembangan sumber daya manusia umumnya dilakukan dengan pelatihan (*training*). Meskipun kadangkadangkang ditarik perbedaan antara pelatihan dan pengembangan, dimana pengembangan memiliki cakupan yang lebih luas dan berfokus pada pemberian individu dengan kapabilitas baru yang berguna untuk pekerjaan sekarang maupun masa depan. Pelatihan adalah sesuatu yang kita harap dapat menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari pola pikir setiap manajer (Cris Launder dalam Mathis & Jackson, 2006:301).

Kegiatan pelatihan, workshop, seminar menjadi kegiatan utama untuk pengembangan dosen yang diprogramkan kampus STKIP-PGRI berdasarkan kebutuhan. Banyaknya dosen yang belum memiliki AA (*Applied Approach*) atau Pekerti (Program Peningkatan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional), sedangkan dosen harus memiliki sertifikat AA

atau Pekerti sebagai bukti kompetensinya, maka pihak kampus dapat menyelenggarakannya sendiri. Jika menunggu program pelatihan AA dan Pekerti dari Kopertis VII (LLDIKTI) cukup lama dengan kapasitas terbatas. Kegiatan pelatihan Pekerti ini telah dilaksanakan oleh STKIP-PGRI Bangkalan dan STKIP-PGRI Sumenep dengan program dari kampus masing-masing berkoordinasi dengan Kopertis VII (LLDIKTI) baik narasumber maupun materinya.

Program Peningkatan Ketrampilan dasar Teknik Instruksional (Pekerti) dan program *Applied Approach* (AA) merupakan dua buah program pelatihan yang dapat dimanfaatkan dalam rangka peningkatan kompetensi profesional dosen dalam memangku jabatan fungsional, terutama dalam peningkatan keterampilan pedagogis. Program Pekerti ditujukan untuk dosen pemula agar menguasai konsep-konsep dasar dalam pembelajaran dan memiliki kemampuan mengajar yang memadai. Sementara itu, program AA ditujukan untuk dosen senior agar memiliki wawasan dan ketrampilan untuk mengembangkan kualitas proses belajar dan hasil belajar mahasiswa. Program AA ini merupakan kelanjutan dari program Pekerti.

Kegiatan workshop juga menjadi kegiatan utama dalam pengembangan pendidik secara internal. Workshop dilakukan sesuai kebutuhan bersama. Suatu contoh workshop tentang pembelajaran karakter bagi mahasiswa, pembuatan satuan acara perkuliahan atau rencana pelaksanaan perkuliahan, workshop tentang penilaian. Kegiatan workshop ini dilakukan baik di STKIP-PGRI Bangkalan, Sampang dan Sumenep. Narasumber dapat berasal dari internal kampus masing-masing maupun dari eksternal. Narasumber internal terjadi jika

ada dosen yang menguasai sesuai dengan kebutuhan atau baru saja mengikuti diklat atau pelatihan sehingga sebagai upaya sosialisasi.

Kegiatan pengembangan pendidik secara internal dilakukan berdasarkan perencanaan yang ada. Kegiatan pengembangan secara internal dipandang efektif bahkan efisien untuk meningkatkan kompetensi pendidik baik dari kuantitas maupun kualitasnya. Kuantitas yang dimaksud jumlah pendidik yang kompeten dari yang sudah ada, sedangkan kualitas tingkat kompetensi yang dimiliki.

Usman (2013:249) menyebutkan: “pengembangan SDM ialah proses meningkatkan kuantitas dan kualitas SDM”. Kuantitas yang dimaksud berupa jumlah SDM, sedangkan kualitas SDM dapat ditingkatkan melalui pengamalan agama, peningkatan kesejahteraan, peningkatan pendidikan, peningkatan pelatihan, kesehatan, kesempatan kerja serta perencanaan karier yang dimulai sejak perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan.

Kegiatan pengembangan pendidik pada kapasitas pengamalan agama juga dilakukan di PTS STKIP-PGRI di Madura, misalnya melalui kegiatan peringatan hari besar islam bagi semua sivitas akademik. Sebagian besar sivitas akademik beragama islam. Di STKIP-PGRI Sampang adanya kegiatan pengajian rutin untuk pendidik dan tenaga kependidikan beserta keluarganya dalam setiap bulan. Hal ini dimaksudkan agar pendidik khususnya dan umumnya tenaga kependidikan beserta keluarganya memiliki kompetensi dibidang keagamaan sehingga terjadi keseimbangan antara kebutuhan dunia dan akherat.

D. Rangkuman

Fungsi manajemen, *actuating* dalam dunia pendidikan lebih sesuai bila dijabarkan dalam *motivating* dan *leading* (kepemimpinan). Motivasi dan kepemimpinan memiliki peran penting dalam pelaksanaan pengembangan organisasi pendidikan. Motivasi adalah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*) atau *impuls*. Motivasi merupakan keinginan seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Motivasi kerja dapat diartikan keinginan seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja. Dalam perguruan tinggi motivasi bekerja bagi pendidik (dosen) perlu ditumbuhkan.

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dengan ciri khas tersendiri juga memiliki model pelaksanaan pengembangan pendidik yang berbeda dengan Perguruan Tinggi Negeri (PTN). Situasi dan kondisi masing-masing PTS yang berbeda menyebabkan strategi yang berbeda pula dalam pelaksanaan pengembangan pendidik. Akan tetapi pelaksanaan pengembangan pendidik yang dilakukan selalu didasarkan pada perencanaan dan pengorganisasian pengembangan pendidiknya.

Deskripsi temuan penelitian tentang pelaksanaan pengembangan pendidik di PTS PGRI di Madura dilakukan secara eksternal dan internal, yaitu: 1) Pelaksanaan pengembangan dosen secara eksternal melalui pembinaan, diklat, workshop, seminar, dan studi lanjut; dan 2) Pelaksanaan pengembangan dosen secara internal, meliputi: rapat pembinaan, pelatihan, workshop bagi dosen diselenggarakan kampus.

Pengembangan dosen secara eksternal untuk meningkatkan kompetensi dosen agar profesionalnya terjaga sebagai wujud profesionalisasi, sehingga dosen dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam Tridarma Perguruan Tinggi. Di samping itu bagi dosen kegiatan pengembangan secara eksternal sebagai wadah berkomunikasi dan berinteraksi dengan dosen dari berbagai kampus, sehingga menambah wawasan yang dapat dikembangkan di perguruan tingginya. Kegiatan ini juga menghilangkan kejenuhan pada dosen dengan kegiatan rutinitasnya di kampus.

Pelaksanaan pengembangan pendidik secara internal dilakukan diantaranya dengan pelatihan, rapat pembinaan, workshop, seminar bagi dosen diselenggarakan kampus. Di PTS STKIP-PGRI pelaksanaan pengembangan pendidik (dosen) secara internal menjadi program prioritas sebab dapat direncanakan sesuai dengan kebutuhan. Contoh banyaknya dosen yang belum memiliki AA (*Applied Approach*) atau Pekerti (Program Peningkatan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional), sedangkan dosen harus memiliki sertifikat AA atau Pekerti sebagai bukti kompetensinya, maka pihak kampus dapat menyelenggarakannya sendiri. Jika menunggu program pelatihan AA dan Pekerti dari Kopertis VII (LLDIKTI) cukup lama dengan kapasitas terbatas.



BAB VI

EVALUASI PENGEMBANGAN PENDIDIK DI PTS

A. Konsep Evaluasi Pengembangan Pendidik di PTS

Evaluasi pengembangan pendidik sebagai langkah selanjutnya dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Evaluasi dalam fungsi manajemen lebih dikenal dengan istilah pengawasan (pengendalian) atau (*controlling*) sebagai bagian terakhir dari fungsi manajemen. Adapun fungsi manajemen yang dikendalikan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan atau motivasi dan pengendalian itu sendiri. Sedangkan kasus di lapangan menunjukkan banyaknya penyimpangan antara perencanaan dengan pelaksanaan diakibatkan lemahnya pengawasan.

Usman (2013:534) menyebutkan “pengendalian adalah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut”.

Pengendalian yang dimaksud di sini adalah pengendalian pengembangan. Artinya pengendalian dalam rangka pengembangan pendidik sehingga didasarkan pada perencanaan pengembangan, pengorganisasian pengembangan, dan pelaksanaan pengembangan pendidik. Fungsi dalam manajemen pengembangan berbeda dengan fungsi manajemen saja. Manajemen pengembangan pada dasarnya mengelola untuk mengembangkan.

Konsep pengendalian berikutnya Riduwan (dalam Nurhadi, 2015) menyebutkan pengendalian adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Proses pengendalian dapat melibatkan beberapa elemen yaitu: (1) menetapkan standar kinerja; (2) mengukur kinerja; (3) membandingkan unjuk kerja dengan standar yang telah ditetapkan; (4) mengambil tindakan korektif saat terjadi penyimpangan.

Istilah pengendalian pada hakekatnya berbeda dengan pengawasan terutama pada wewenang yang dimilikinya. Pengawas sebatas hanya memberikan saran sedangkan tindak lanjutnya dilakukan oleh pengendali. Namun dalam prakteknya terutama pada dunia pendidikan kedua istilah itu mengalami tumpang tindih dalam pelaksanaannya (Usman 2013).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut disimpulkan pengendalian lebih luas dibandingkan pengawasan khususnya dalam institusi pendidikan, yaitu membuat institusi

berjalan sesuai dengan jalur yang telah ditetapkan dan sampai pada tujuan secara efektif dan efisien. Pengendalian merupakan proses evaluasi atau pengawasan terhadap pelaksanaan pengembangan. Jika permasalahan pengembangan pada SDM maka evaluasi yang dilakukan terhadap perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan pengembangan SDM itu sendiri.

Secara umum tahapan evaluasi pengembangan SDM didasarkan perancangan meliputi peserta, metode, dan isi dilanjutkan pelaksanaannya sesuai dengan jadwal (Mathis & Jackson, 2006:309).

Berdasar pendapat ini evaluasi pengembangan pendidik di perguruan tinggi dilakukan didasarkan program perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan pengembangannya. Evaluasi pengembangan pendidik dilakukan sebagai dasar untuk perencanaan pengembangan berikutnya. Evaluasi pengembangan pendidik sebagai tolak ukur keberhasilan program pengembangan pendidik itu sendiri.

B. Model Evaluasi Pengembangan Pendidik di PTS

PTS dengan karakteristik tersendiri memiliki model evaluasi pengembangan pendidik yang berbeda dengan PTN bahkan antar PTS juga berbeda. PTS yang memiliki karakteristik mirip akan memiliki beberapa persamaan dalam evaluasi pengembangan pendidiknya. Berdasarkan penelitian evaluasi pengembangan pendidik pada PTS PGRI di Madura, yaitu situs I STKIP-PGRI Bangkalan dan situs II, yaitu STKIP-PGRI Sampang diinduksi analitik yang dimodifikasi dengan situs III, yaitu STKIP-PGRI Sumenep dihasilkan temuan dan dideskripsikan dalam Tabel 5.1 berikut ini.

1. Evaluator pengembangan pendidik dilakukan secara eksternal oleh Kopertis VII, Dikti, PGRI Provinsi dan internal oleh ketua bersama pembantu pimpinan sesuai bidang.
2. Waktu pelaksanaan evaluasi pengembangan pendidik dilakukan secara berkala jangka pendek, menengah, dan jangka panjang.
3. Tindak lanjut hasil evaluasi pengembangan pendidik dijadikan dasar untuk pengembangan karier pendidik serta sebagai dasar perencanaan dan pengembangan selanjutnya berdasarkan capaian kompetensinya.

Secara umum temuan tentang evaluasi pengembangan pendidik di PTS tersebut dideskripsikan berdasarkan masing-masing situs dan menjadi rumusan yang diakui secara ilmiah. Adapun deskripsi seperti dalam Tabel 6. 1 berikut ini.

Tabel 6. 1 Temuan Situs I dan Situs II dengan Situs III tentang Evaluasi Pengembangan Pendidik

No	Fokus Penelitian	Temuan Sementara Situs I dan II	Situs III STKIP-PGRI Sumenep	Temuan Situs I, II dan III
1	Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Pendidikan	Evaluator pengembangan pendidik dilakukan secara eksternal dan internal. Pelaksana internal oleh ketua bersama pembantu pimpinan sesuai bidang.	Evaluator secara eksternal dalam pengembangan pendidik dilakukan Dikti, Kopertis 7, asesor akreditasi, Pengurus PGRI Propinsi. Evaluator secara internal ketua bersama wakil ketua serta bidang SDM dan Lembaga Penjaminan Mutu	Evaluator pengembangan pendidik dilakukan secara eksternal oleh Kopertis VII, Dikti, PGRI Provinsi dan internal oleh ketua bersama pembantu pimpinan sesuai bidang.

Waktu pelaksanaan pengembangan pendidik dilakukan secara berkala jangka pendek, menengah, dan jangka panjang	Waktu pelaksanaan evaluasi pengembangan pendidik di STKIP-PGRI Sumenep secara berkala jangka pendek, menengah, dan jangka panjang.	Waktu pelaksanaan evaluasi pengembangan pendidik dilakukan secara berkala jangka pendek, menengah, dan jangka panjang
Tindak lanjut hasil evaluasi pengembangan pendidik dijadikan dasar untuk pengembangan karier pendidik serta sebagai dasar perencanaan dan pengembangan selanjutnya berdasarkan capaian kompetensinya	Tindak lanjut hasil evaluasi pengembangan pendidik dijadikan dasar untuk pengembangan karier pendidik, dasar memberikan reward dan sanksi serta sebagai pedoman perencanaan dan pengembangan pendidik selanjutnya sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi pendidik di STKIP-PGRI Sumenep	Tindak lanjut hasil evaluasi pengembangan pendidik dijadikan dasar untuk pengembangan karier pendidik serta sebagai dasar perencanaan dan pengembangan selanjutnya berdasarkan capaian kompetensinya.

Diagram konteks temuan penelitian evaluasi pengembangan pendidik pada PTS PGRI di Madura seperti Gambar 6.1 berikut.



Gambar 6. 1 Diagram Konteks Temuan Situs I dan Situs II dengan Situs III tentang Evaluasi Pengembangan Pendidik

C. Pentingnya Evaluasi Pengembangan Pendidik di PTS

Evaluasi pengembangan dilakukan dengan cara membuat institusi berjalan sesuai dengan jalur yang telah ditetapkan dan sampai pada tujuan secara efektif dan efisien. Evaluasi pengembangan mencoba menggali permasalahan pengembangan pada SDM dengan cara pengkajian terhadap perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan pengembangan SDM itu sendiri. Secara umum tahapan evaluasi pengembangan SDM didasarkan perancangan meliputi peserta, metode, dan isi dilanjutkan pelaksanaannya sesuai dengan jadwal.

Berdasar temuan penelitian evaluasi pengembangan pendidik pada PTS STKIP-PGRI diperoleh 3 hal, yaitu: 1) evaluator pengembangan pendidik dilakukan secara eksternal oleh Kopertis VII (LLDIKTI), Dikti, PGRI dan internal oleh ketua bersama pembantu pimpinan sesuai bidang; 2) waktu evaluasi pengembangan pendidik secara berkala jangka pendek, menengah, dan jangka panjang; dan 3) tindak lanjut evaluasi pengembangan pendidik dijadikan dasar pengembangan karier serta perencanaan pengembangan selanjutnya sesuai capaian kompetensi pendidik. Adapun penjelasannya sebagai berikut.

1. Evaluator Pengembangan Pendidik secara Eksternal dan Internal

Evaluator pengembangan pendidik di PTS STKIP-PGRI dilakukan secara eksternal oleh Kopertis VII (LLDIKTI). Sedangkan evaluasi secara internal dilakukan oleh ketua bersama pembantu pimpinan sesuai bidang masing-masing. Evaluasi secara eksternal dan internal dilaksanakan memiliki manfaat untuk pengembangan institusi. Pengembangan

pendidik sebagai salah satu standar nasional pendidikan tinggi yang perlu terus dikembangkan. Berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan Kopertis VII (LLDIKTI) melalui Wasdalbin menunjukkan masih lemahnya SDM khususnya pendidik yang ada pada PTS STKIP-PGRI. Misalnya kualifikasi pendidikan yang kurang sesuai, belum memiliki jabatan fungsional, tidak melaksanakan penelitian dan pengabdian masyarakat, serta lemahnya publikasi ilmiah dosen.

Evaluasi dilakukan memiliki tujuan dan manfaat diantaranya: 1) meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan dan ketidakadilan; 2) mencegah terulangnya kembali kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan dan ketidakadilan; 3) mendapatkan cara yang baik untuk membina yang telah baik; 4) menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi, akuntabilitas organisasi; 5) meningkatkan kelancaran operasi organisasi; 6) meningkatkan kinerja organisasi (Usman, 2013:535).

2. Waktu Evaluasi Pengembangan Pendidik di PTS STKIP-PGRI

Berdasarkan temuan penelitian, evaluasi pengembangan pendidik di PTS STKIP-PGRI dilakukan secara berkala jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek yang diwujudkan dalam rencana operasional (Renop) dalam waktu satu tahunan, perencanaan jangka menengah dalam jangka waktu 5 tahunan dan perencanaan jangka panjang lebih dari 8 sampai dengan 10 tahunan. Evaluasi pengembangan dosen secara operasional dan strategis sangat penting untuk dilaksanakan agar capaian kompetensi dosen dapat diketahui secara periodik.

Berdasarkan teori jangka waktu perencanaan diantaranya: (1) perencanaan jangka panjang (*long term planning*) yaitu perencanaan dengan jangka waktu 4 lebih sampai 8 tahun ke atas di lingkungan Kemendikbud, (2) perencanaan jangka menengah (*medium term planning*) yaitu perencanaan dengan jangka waktu 4 atau 5 tahun, masih bersifat umum, sasaran kuantitatif sudah ditampilkan, (3) perencanaan jangka pendek (*short term planning*) yaitu perencanaan jangka satu tahun sehingga disebut perencanaan operasional (Usman, 2013:81-82).

3. Tindak Lanjut Evaluasi Pengembangan Pendidik di PTS STKIP-PGRI

Berdasarkan temuan penelitian diperoleh tindak lanjut hasil evaluasi pengembangan pendidik sebagai dasar pengembangan karier dosen dan sebagai dasar penyusunan rencana pengembangan pendidik selanjutnya.

Usman (2013:534) menyebutkan: “pengendalian adalah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut”. Pengendalian adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Sehingga dapat segera dilakukan tindakan korektif saat terjadi penyimpangan (Riduwan, dalam Nurhadi, 2015).

Tindak lanjut hasil evaluasi terhadap pengembangan pendidik dapat dijadikan dasar untuk pengembangan karier dosen dan sebagai dasar penyusunan perencanaan pengembangan berikutnya. Tingkat keberhasilan yang diperoleh dipertahankan sedangkan kegagalan yang ada dianalisis penyebabnya serta dilakukan perbaikan-perbaikan.

Berdasarkan siklus manajemen sistem pengelolaan SDM terdapat empat tahapan dalam mengelola sistem manajemen SDM, yaitu *plan*, *do*, *check* dan *action*. Sedangkan fase *check* memeriksa kinerja layanan, melakukan analisis atas beban kerja pegawai, serta menghitung kinerja pegawai baik secara manual maupun melalui bantuan Sistem Manajemen Kinerja. Pada fase *action* dilakukan proses evaluasi, pemberian penghargaan contohnya dipromosikan atau dinaikan jabatannya. Disamping itu adanya sanksi disiplin pegawai, serta penyempurnaan proses lainnya (Kemdiknas, 2010).

Berdasarkan uraian di atas tindak lanjut evaluasi pengembangan dosen diantaranya sebagai dasar pengembang karier dosen dalam menjalankan tugasnya. Disamping itu sebagai dasar perencanaan pengembangan dosen selanjutnya berdasarkan capaian kompetensi dalam melaksanakan Tridarma perguruan tinggi.

D. Rangkuman

Evaluasi pengembangan pendidik sebagai langkah selanjutnya dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Evaluasi dalam fungsi manajemen lebih dikenal dengan istilah pengawasan (pengendalian) atau (*controlling*) sebagai bagian terakhir dari fungsi manajemen. Adapun fungsi manajemen yang dikendalikan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan atau motivasi dan pengendalian itu sendiri. Pengendalian lebih luas dibandingkan pengawasan khususnya dalam institusi pendidikan, yaitu membuat institusi berjalan sesuai dengan jalur yang telah ditetapkan dan sampai pada tujuan secara efektif dan efisien. Pengendalian merupakan proses evaluasi atau pengawasan terhadap pelaksanaan pengembangan. Evaluasi pengembangan

pendidik di perguruan tinggi dilakukan didasarkan program perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan pengembangannya. Evaluasi pengembangan pendidik dilakukan sebagai dasar untuk perencanaan pengembangan berikutnya. Evaluasi pengembangan pendidik sebagai tolak ukur keberhasilan program pengembangan pendidik itu sendiri.

PTS dengan karakteristik tersendiri memiliki model evaluasi pengembangan pendidik yang berbeda dengan PTN bahkan antar PTS juga berbeda. PTS yang memiliki karakteristik mirip akan memiliki beberapa persamaan dalam evaluasi pengembangan pendidiknya. Berdasarkan penelitian evaluasi pengembangan pendidik pada PTS PGRI di Madura, yaitu: situs I STKIP-PGRI Bangkalan dan situs II, yaitu: STKIP-PGRI Sampang diinduksi analitik yang dimodifikasi dengan situs III, yaitu: STKIP-PGRI Sumenep dihasilkan temuan sebagai berikut: 1) Evaluator pengembangan pendidik dilakukan secara eksternal oleh Kopertis VII (LLDIKTI), Dikti, PGRI Provinsi dan internal oleh ketua bersama pembantu pimpinan sesuai bidang; 2) Waktu pelaksanaan evaluasi pengembangan pendidik dilakukan secara berkala jangka pendek, menengah, dan jangka panjang; dan c) Tindak lanjut hasil evaluasi pengembangan pendidik dijadikan dasar untuk pengembangan karier pendidik serta sebagai dasar perencanaan dan pengembangan selanjutnya berdasarkan capaian kompetensinya.

Evaluasi pengembangan dilakukan dengan cara membuat institusi berjalan sesuai dengan jalur yang telah ditetapkan dan sampai pada tujuan secara efektif dan efisien. Evaluasi pengembangan mencoba menggali permasalahan pengembangan pada SDM dengan cara pengkajian terhadap

perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan pengembangan SDM itu sendiri. Secara umum tahapan evaluasi pengembangan SDM didasarkan perancangan meliputi peserta, metode, dan isi dilanjutkan pelaksanaannya sesuai dengan jadwal.

Berdasar temuan penelitian evaluasi pengembangan pendidik pada PTS STKIP-PGRI diperoleh 3 hal, yaitu: 1) evaluator pengembangan pendidik dilakukan secara eksternal oleh Kopertis VII (LLDIKT), Dikti, PGRI dan internal oleh ketua bersama pembantu pimpinan sesuai bidang; 2) waktu evaluasi pengembangan pendidik secara berkala jangka pendek, menengah, dan jangka panjang; dan 3) tindak lanjut evaluasi pengembangan pendidik dijadikan dasar pengembangan karier serta perencanaan pengembangan selanjutnya sesuai capaian kompetensi pendidik.

INDONESIA

www.penerbitbukumurah.com

**Dilarang keras, mencetak naskah
hasil layout ini tanpa seijin Penerbit**



BAB VII

MANAJEMEN PENGEMBANGAN PENDIDIK DAN KEPEMIMPINAN DI PTS

INDONESIA

www.penerbitbukumurah.com

A. Manajemen Pengembangan Pendidik di PTS

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Unsurnya berupa *man, money, materials, method, machines, market, minute* dan *information*. Jadi manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan SDM dan sumber-sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan (Juhji, J., Wahyudin, W., Muslihah, E., & Suryapermana, N. 2020).

Berdasarkan konsep manajemen, manusia sebagai salah satu unsur yang harus dikelola. Manusia sebagai sumber daya yang mempengaruhi sumber-sumber yang lain. Di PTS sumber daya manusia yang dimaksud adalah pendidik/dosen

dan tenaga kependidikan. Keberadaannya harus dikelola atau dimanaj serta dikembangkan secara kontinyu agar menguatkan sumber-sumber yang lain.

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) memiliki karakteristik yang berbeda dengan Perguruan Tinggi Negeri (PTN). PTS yang berada di bawah badan penyelenggara pendidikan baik berupa yayasan maupun perkumpulan yang menaunginya secara langsung menyebabkan pengelolaan PTS berbeda dengan PTN dalam berbagai aspek. Peran badan penyelenggara baik yayasan maupun perkumpulan juga kuat mempengaruhi kepemimpinan di PTS. Badan Penyelenggara adalah yayasan, perkumpulan, atau badan hukum nirlaba lain sesuai peraturan perundang-undangan (Permenristekdikti no 19 Tahun 2015).

Sumber Daya Manusia (SDM) khususnya pendidik (dosen) sebagai salah satu aspek yang perlu dikembangkan dalam suatu PTS. Secara umum proses pengelolaan dan pengembangan SDM di perguruan tinggi diawali proses rekrutmen. Sebagian besar pendidik pada PTS berstatus non PNS. Rekrutmen dilakukan berdasarkan perjanjian kerja. Dalam Permendikbud Nomor 84 Tahun 2013 tentang pengangkatan dosen tetap non pegawai negeri sipil pada perguruan tinggi negeri dan dosen tetap pada perguruan tinggi swasta yang dimaksud perjanjian kerja sesuai dengan pasal 10 ayat (1) Dosen tetap non PNS membuat perjanjian kerja dengan pemimpin PTN atau badan penyelenggara PTS sesuai kewenangan masing-masing; (2) Perjanjian kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat antara lain: a) identitas para pihak; b) hak dan kewajiban para pihak; c) mekanisme penilaian kinerja; d) mekanisme mutasi dan

promosi; e) kerja lembur dan cuti; f) gaji pokok, penghasilan yang melekat pada gaji, penghasilan lain, dan g) jaminan kesejahteraan sosial, serta maslahat tambahan; h) pengembangan dan pembinaan; i) penyelesaian sengketa antar para pihak; j) sanksi pelanggaran perjanjian kerja; dan k). pengakhiran perjanjian kerja.

Pengembangan pendidik di perguruan tinggi dilakukan berdasarkan peraturan perundangan yang ada. Bagi PTN, pengembangan pendidik dilakukan oleh PTN serta Kemenristekdikti khususnya pada direktorat ketenagaan. Bagi PTS juga memiliki kesempatan yang sama. Akan tetapi mendapat proporsi yang lebih sedikit dibandingkan dengan PTN. Hal ini disebabkan PTS memiliki badan penyelenggara yang berkewajiban untuk mengembangkan PTSnya. Oleh sebab itu bagi PTS yang besar dan maju, maka pengembangan pendidik akan lebih maksimal sebab memiliki keleluasaan untuk membuat program sendiri. Begitu juga sebaliknya. PTS yang kurang sehat akan semakin terjadi gesekan antara lembaga perguruan tinggi dengan badan penyelenggara atau yayasannya dalam berbagai program.

Berdasarkan uraian di atas perguruan tinggi swasta memiliki kewenangan untuk melakukan manajemen pengembangan terhadap para pendidiknya (dosen) setelah dilakukan proses perekrutan. Manajemen pengembangan ini dapat dilakukan oleh badan penyelenggara di PTS bersama dengan pimpinan perguruan tinggi atau melalui unit pelaksana pada prodi di masing-masing PTS tersebut. Manajemen pengembangan pendidik dilakukan PTS sebagai salah satu upaya menjaga eksistensi PTSnya. Bagi PTS yang memiliki badan penyelenggara serta pemimpin PTS baik

rektor, ketua, maupun direktur yang memiliki program sinergi keduanya akan mudah dalam melaksanakan pembinaan dan pengembangan dosen di kampusnya.

B. Kepemimpinan di PTS

Definisi tunggal tentang kepemimpinan sangat sulit dirumuskan karena definisi tersebut sangat bergantung pada masing-masing ahli dalam mengkajinya, diantaranya ada ahli yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai seni atau proses mempengaruhi orang (anggota organisasi) sehingga akan berusaha mencapai tujuan organisasi dengan kemauan dan antusias yang tinggi (Harold Koontz, Cyril O`Donnel dan Heinz Weicrich dalam Winardi, 2000).

Senada dengan pendapat di atas Terry menyebutkan kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Sependapat juga hal ini dikemukakan kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan (Robbins, 2003).

Selanjutnya Kartono, (1998:135) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah dicanangkan. Kepemimpinan menurut Blancard (dalam Wahjosumidjo, 2013) adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan organisasi. Hal ini sependapat dengan Mulyasa, (2003) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Secara umum

kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan segala kegiatan organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan (Soetopo, 2010:210).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut disimpulkan kepemimpinan pada prinsipnya upaya untuk mempengaruhi yang dipimpin agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Ada beberapa konsep yang penting dalam kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi, anggota yang dipimpin atau organisasi, pelaksanaan tugas, tujuan organisasi.

Pemimpin terjadi karena ada yang dipimpin. Pelaksanaan tugas kepemimpinan bergantung pada situasi organisasi yang dipimpin. Bagaimana bertindak dalam menjalankan tugas kepemimpinannya seorang pemimpin harus menyesuaikan kondisi yang dipimpin serta organisasi atau lembaga yang dipimpin. Berdasarkan kondisi ini akan lahir teori kepemimpinan, jenis kepemimpinan, prinsip kepemimpinan, tipe kepemimpinan, gaya kepemimpinan dan sebagainya.

Beberapa teori kepemimpinan diantaranya teori genetikal (keturunan), teori sosial (belajar, sosial), teori ekologi (gabungan dari keduanya), serta teori situasional karena situasi (Kartono, 1998). Secara teori menjadi seorang pemimpin bisa disebabkan faktor keturunan, contohnya karena ayahnya kepala desa anaknya juga terpilih menjadi kepala desa, karena ayahnya rektor anaknya juga dapat dipilih menjadi rektor. Berikutnya menjadi pemimpin secara teori karena belajar untuk menjadi pemimpin dan memiliki kompetensi sehingga dipilih menjadi pemimpin. Selanjutnya menjadi pemimpin secara teori ekologi disebabkan faktor keturunan dan sosial. Artinya seseorang menjadi pemimpin

karena memiliki keturunan atau silsilah pemimpin dan didukung dengan kompetensi yang dihasilkan dari belajar dan hubungan sosial yang baik. Selanjutnya seseorang menjadi pemimpin disebabkan situasi. Artinya situasi yang menjadikannya pemimpin. Contoh ketika ada kelompok pengungsi secara bersama-sama misalnya disebabkan adanya perang, tiba-tiba dipilih seseorang untuk memimpinya dikarenakan perannya, kompetensi, kekayaannya, ilmunya atau yang lainnya.

Selanjutnya jenis kepemimpinan ditinjau dari sumbernya ada dua, yaitu kepemimpinan resmi (diangkat secara formal) dan kepemimpinan tidak resmi menjadi pemimpin karena bakat. Ditinjau dari ciri karakteristik pemimpin ada 3, yaitu: 1) kepemimpinan simbolik (karena tubuhnya, lemah lembutnya dan sebagainya); 2) kepemimpinan formal (karena pangkat, seniornya, posisi, gelar dan sebagainya); 3) kepemimpinan fungsional (dijadikan pemimpin karena nilai gunanya).

Sedangkan prinsip kepemimpinan pada dasarnya adalah sesuatu yang harus dijaga agar kepemimpinan dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan organisasi tercapai. Prinsip kepemimpinan berhubungan dengan hukum intern dan ektern dari pemimpin. Beberapa contoh prinsip kepemimpinan menurut (Irjeng dalam Soetopo, 2010:213) diantaranya sebagai berikut: 1) Kepemimpinan merupakan hasil interaksi antar individu dan kelompok bukan dari status atau kedudukannya; 2) Semua anggota memiliki potensi untuk memimpin dan memperlihatkan sikap kepemimpinannya; 3) Seorang yang berhasil dalam memimpin suatu kelompok belum tentu akan berhasil pada kelompok lain, sehingga kepemimpinan beralih dari situasi ke

situasi; 4) Efektivitas sikap kepemimpinan diukur dengan memperhatikan tujuan, produktivitas dalam mencapai tujuan dan solidaritas pembinaan kelompok.

Selanjutnya tipe kepemimpinan yang dimaksudkan yaitu pola kecenderungan yang dilakukan seseorang ketika menjadi pemimpin. Beberapa macam tipe kepemimpinan khususnya dalam dunia pendidikan berdasarkan pendapat (Soetopo, 2013) yaitu: 1) Kepemimpinan otoriter, semuanya bergantung pada pemimpin; 2) Kepemimpinan *laissez-faire*/masa bodoh semua bergantung pada bawahan; 3) Kepemimpinan demokratis, kerja sama pemimpin dengan bawahan; dan 4) Kepemimpinan pseudo demokratis hakekatnya demokratis tapi otoriter untuk kepentingan kelompoknya.

Pada dasarnya gaya kepemimpinan ada dua macam, yaitu berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan antar manusia (Hoy dan Miskel, Herbert dalam Nurhadi, 2007). Ciri khasnya dijadikan 4 kuadran oleh Blake and Mouton, Heamphil and Cocal, Reddin. Dijadikan 5 kuadran menurut Blake and Mouton, yaitu: 1) Kuadran I, *Relationship-Oriented Leadership* maksudnya kepemimpinan orientasi manusia tinggi tugas rendah; 2) Kuadran II, *Task-Oriented Leadership* maksudnya kepemimpinan orientasi tugas tinggi hubungan antar manusia rendah; 3) Kuadran III, *Impoverished Leadership* maksudnya kepemimpinan orientasi tugas dengan manusia sama-sama rendah; 4) Kuadran IV *Integrated Leadership* maksudnya kepemimpinan orientasi tugas dan hubungan manusia sama-sama tinggi; dan 5) Kuadran V *Balanced Leadership* artinya kepemimpinan orientasi tugas dan hubungan sama-sama ditengah kuadran.

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) sebagai salah satu bentuk organisasi sehingga pasti memiliki seorang pemimpin yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraannya. Pemimpin dalam PTS lahir didasarkan kebutuhan. Proses rekrutmen juga berbeda dengan Perguruan Tinggi Negeri (PTN). Di PTS juga terus mengalami dinamika. Pergantian pemimpin dengan tipe dan gaya yang berbeda akan selalu terjadi. Di sisi lain keberadaan pemimpin di PTS akan berdampak kepada kemajuan PTS itu sendiri.

PTS yang memiliki pemimpin yang kompeten serta mampu melaksanakan tugas kepemimpinannya sesuai dengan situasi PTS akan membawa PTSnya menuju unggul dengan waktu yang terukur. Pemimpin ini mampu memberdayakan segala potensi yang ada di PTS yang dipimpinnya untuk maju dan terus berkembang. Prinsip-prinsip kepemimpinan dipegangnya. Tipe dan gaya kepemimpinan diterapkan disesuaikan dengan kondisi PTS yang dipimpin.

C. Pentingnya Manajemen Pengembangan Pendidik dan Kepemimpinan di PTS

Pembinaan dan pengembangan profesi dosen meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Pengembangan kompetensi dosen berupa kompetensi pedagogik dan profesional dosen dapat dilihat berdasarkan data pada PDDIKTI. Dalam penyelenggaraan perguruan tinggi juga diatur bukan hanya masalah kualifikasi dosen namun diatur juga rasio antara dosen dan mahasiswa. Selain kualifikasi akademik dan rasio dosen pengembangan kompetensi dosen untuk membentuk dosen yang bermutu dan berkompeten

dapat dilihat dari kuantitas jabatan fungsional yang dilakukan oleh dosen dalam perguruan tinggi tersebut (Dewi, C, 2018).

Pengembangan pendidik di perguruan tinggi harus dikelola mulai dari perencanaan sampai pada evaluasi dan pengembangannya. Program yang baik dapat dilanjutkan sedangkan program yang belum berhasil dapat dievaluasi dan dijadikan dasar menentukan perencanaan berikutnya sehingga pengembangan kompetensi secara berkelanjutan biasa disebut *Continuing Professional Development* (CPD) dapat dirasakan oleh semua pendidik di perguruan tinggi.

Program CPD dapat berjalan dengan baik jika pemimpin perguruan tinggi dapat berperan dan mendukungnya. Bagi PTS peran kepemimpinan sangat kuat mempengaruhi program pengembangan pendidiknya. Bagi PTN program pengembangan pendidik dilakukan secara berkelanjutan oleh pemerintah melalui karir dan jabatannya. Bagi PTS dominasi pemimpin dan badan penyelenggara baik yayasan atau perkumpulan sangat kuat. Oleh sebab itu kepemimpinan di PTS dalam mengembangkan kompetensi pendidik kuat dan mendominasi.

Standar dalam implementasi pengelolaan PTS juga bermacam-macam. Pemimpin PTS akan memacu dengan cepat perkembangan dan kemajuan kampus yang dipimpinnya. Begitu juga sebaliknya pemimpin PTS yang juga dengan cepat memacu kehancuran PTS itu sendiri jika tidak mampu mengelola dengan baik. Jika dianalisis melalui data kemendikbud baik pada PDPT serta sintaristek dikti menunjukkan dominasi jumlah perguruan tinggi adalah swasta. Beberapa kampus swasta memiliki ranking yang tinggi mengalahkan kampus PTN pada masa-masa tertentu.

Hal ini disebabkan pemimpin PTS tersebut mampu mengelola dan mengembangkan potensi yang ada di kampus yang dipimpinnya. Contohnya Universitas Bina Nusantara yang menjadi peringkat 11 universitas dunia Webometrics tahun 2022, peringkat 19 sinta ristek dikti tahun 2022, Peringkat 13 di Indonesia versi UniRank 4ICU (2022) (https://id.wikipedia.org/wiki/Universitas_Bina_Nusantara).

Hal ini menunjukkan betapa pentingnya kepemimpinan dalam PTS untuk mengembangkan serta memajukan kampus yang dipimpinnya. Kedudukan pemimpin di PTS lebih mendominasi dibandingkan di PTN, disebabkan di PTS dapat berperan lebih fleksibel sesuai pemikiran dan strategi yang direncanakannya. PTN dibatasi kebijakan dan peraturan dari kementerian. Pimpinan di PTN harus terus menjanjalkan program yang telah direncanakan dan ditargetkan pemerintah sehingga apa yang akan dilakukan sudah diprogramkan. Bagi PTS tergantung pada peran pemimpinnya karena tidak ditarget secara langsung pada program yang sudah direncanakan pemerintah. Dana yang diperoleh juga sebagian besar swadana dari usaha para pemimpin di PTS.

Kepemimpinan di PTS penting disebabkan pergantian pemimpin di PTS juga dilakukan sesuai ketentuan dari peraturan yang ada baik dari pemerintah maupun badan penyelenggara. Terjadinya pergantian pemimpin juga berdampak kepada yang dipimpin. Oleh sebab itu pemahaman kepemimpinan bagi seorang pemimpin menjadi hal yang sangat penting untuk diketahui agar dapat memimpin yang sesuai sehingga tujuan dapat tercapai. Pengetahuan tentang gaya kepemimpinan, model, prinsip

serta jenis-jenis pemimpin juga harus dikuasai sebagai bekal untuk memimpin.

D. Rangkuman

Perguruan tinggi swasta memiliki kewenangan untuk melakukan manajemen pengembangan terhadap para pendidiknya (dosen) setelah dilakukan proses perekrutan. Manajemen pengembangan ini dapat dilakukan oleh badan penyelenggara di PTS bersama dengan pimpinan perguruan tinggi atau melalui unit pelaksana pada prodi di masing-masing PTS tersebut. Manajemen pengembangan pendidik dilakukan PTS sebagai salah satu upaya menjaga eksistensi PTSnya. Bagi PTS yang memiliki badan penyelenggara serta pemimpin PTS baik rektor, ketua, maupun direktur yang memiliki program sinergi keduanya akan mudah dalam melaksanakan pembinaan dan pengembangan dosen di kampusnya.

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) sebagai salah satu bentuk organisasi sehingga pasti memiliki seorang pemimpin yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraannya. Pemimpin dalam PTS lahir didasarkan kebutuhan. Proses rekrutmen juga berbeda dengan Perguruan Tinggi Negeri (PTN). Di PTS juga terus mengalami dinamika. PTS yang memiliki pemimpin yang kompeten serta mampu melaksanakan tugas kepemimpinannya sesuai dengan situasi PTS akan membawa PTSnya menuju unggul dengan waktu yang terukur. Pemimpin ini mampu memberdayakan segala potensi yang ada di PTS yang dipimpinnya untuk maju dan terus berkembang. Prinsip-prinsip kepemimpinan dipegangnya. Tipe dan gaya kepemimpinan diterapkan disesuaikan dengan kondisi PTS yang dipimpin.

Kepemimpinan di PTS penting disebabkan pergantian pemimpin di PTS juga dilakukan sesuai ketentuan dari peraturan yang ada baik dari pemerintah maupun badan penyelenggara. Terjadinya pergantian pemimpin juga berdampak kepada yang dipimpin. Oleh sebab itu pemahaman kepemimpinan bagi seorang pemimpin menjadi hal yang sangat penting untuk diketahui agar dapat memimpin yang sesuai sehingga tujuan dapat tercapai. Pengetahuan tentang gaya kepemimpinan, model, prinsip serta jenis-jenis pemimpin juga harus dikuasai sebagai bekal untuk memimpin. Kedudukan pemimpin di PTS lebih mendominasi dibandingkan di PTN, disebabkan di PTS dapat berperan lebih fleksibel sesuai pemikiran dan strategi yang direncanakannya. PTN dibatasi kebijakan dan peraturan dari kementerian



www.penerbitbukumurah.com

**Dilarang keras, mencetak naskah
hasil layout ini tanpa seijin Penerbit**



DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, R. N., & Muhayati, S. (2021). Upaya membangun sikap moderasi beragama melalui pendidikan agama islam pada mahasiswa perguruan tinggi umum. *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(1), 1-15.
- Arwildayanto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi. Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional*. Yogyakarta: Ideas Publising.
- Aziz, A., & Najmudin, N. (2020). Moderasi Beragama dalam Bahan Ajar Mata Kuliah Pendidikan Agama Islam (PAI) di Perguruan Tinggi Umum Swasta (Studi di STIE Putra Perdana Indonesia Tangerang). *Jurnal Pendidikan Karakter JAWARA (Jujur, Adil, Wibawa, Amanah, Religius, Akuntabel)*, 6(2).
- Dewi, C. (2018). *Manajemen Pengembangan Kompetensi Dosen di Perguruan Tinggi Swasta. JMSP (Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan)*, 3(1), 22-29.

- Djati, P., & Rini, W., 2011. Penerapan Organizational Citizenship Behavior dalam Manajemen Sumber Daya Manusia pada Perguruan Tinggi. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. 2 (2): 259-272.
- Fahri, M., & Zainuri, A. (2020). Moderasi Beragama di Indonesia. *Intizar* , 25 (2),95-100.
<https://doi.org/https://doi.org/10.19109/intizar.v25i2.5640>
- Handoko, T.H. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Henderson R. and Cockburn, I. 1994. Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Phramaceutical Research, *Strategic Management Journal*. 15. (2): 41-63.
https://id.wikipedia.org/wiki/Universitas_Bina_Nusantara
- Juhji, J., Wahyudin, W., Muslihah, E., & Suryapermana, N. (2020). Pengertian, Ruang Lingkup Manajemen, dan Kepemimpinan Pendidikan Islam. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(2), 111-124.
- Kartono, Kartini, 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal Itu?* Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Kemendiknas Dirjend Dikti. 2010. *Sitem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SMP-PT)*. Jakarta: Dirjend Dikti.
- Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 234/U/2000 Tentang Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi.
- Madjid., A. 2012. *Budaya Kompetitif Pada Perguruan Tinggi Swasta (Studi Multi Situs pada Universitas Anak Bangsa di Kota Suralaya, Kabupaten Jenggala dan Kabupaten Girilaya)*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang:

- Pascasarjana Program Doktor Universitas Negeri Malang.
- Mantja, W., 2009. *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*. Modul Perkuliahan Pascasarjana. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Mathis, R. L., dan Jackson, J.H., 2006. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyasa, E. (2003). *Managemen Berbasis Sekolah*. Bandung : Penerbit PT Remaja Rosdakarya
- Nurhadi, A. (2015). *Manajemen pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan pada perguruan tinggi swasta (studi multi situs di STKIP PGRI Bangkalan, STKIP PGRI Sampang, dan STKIP PGRI Sumenep, Madura)* (Doctoral dissertation, Universitas Negeri Malang).
- Nurhadi, A. (2016). *Profesi Keguruan: Menuju Pembentukan Guru Profesional*.Kuningan: Goresan Pena.
- Nurhadi, A. Zainatul M, Hilmi QM, Endang F (2022). *KEBIJAKAN PENGEMBANGAN DOSEN DI PERGURUAN TINGGI NEGERI: Kebijakan pada Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri dan Perguruan Tinggi Umum Negeri*. Kuningan: Goresan Pena
- Panuju, R. 2003. *Membangun Budaya Akademik*. (Online) <http://www.zkarnain.tripod.com>, Diakses tanggal 21 Oktober 2013.
- Peraturan Pemerintah RI No 37 tahun 2009 Tentang Dosen. Bandung: Citra Umbara.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.

- Permendikbud 84 Tahun 2013. *Tentang Pengangkatan Dosen Tetap Non Pegawai Negeri Sipil Pada Perguruan Tinggi Negeri dan Dosen Tetap Pada Perguruan Tinggi Swasta.*
- Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2015 *Tentang Program Pembinaan Perguruan Tinggi Swasta Tahun 2015*
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior.* (Terjemahan oleh Tim Indeks), Jakarta: Gramedia.
- Sagala, S. 2007. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.* Bandung: Alfabeta.
- Soegoto, E.S. 2008. *Membangun Sinergitas Kinerja Pemasaran Perguruan Tinggi Swasta.* Yogyakarta: Gava Media.
- Soetopo, H. 2004. *Manajemen Pendidikan: Manajemen Proses, Manajemen Substansi, Manajemen Konflik.* Malang: PPs UM.
- Soetopo, H. 2010. *Perilaku Organisasi. Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan.* Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sonhadji, A.K.H.. 2012. *Manusia, Teknologi dan Pendidikan: Menuju Peradaban Baru.* Malang: UM Press.
- Suharto, B. (2021). *Moderasi Beragama; Dari Indonesia Untuk Dunia.* Lkis Pelangi Aksara.
- Susan, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia. Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 9(2), 952-962.*
- Stoner, J.A. & Freeman, R.E. 1992. *Management.* New Jersey: prentice Hall.
- Suryarama. 2009. *Peran Yayasan dalam Pengelolaan Bidang Pendidikan pada Perguruan Tinggi Swasta. Jurnal Organisasi dan Manajemen. 5 (1):55-62.*

- Triguno. (1999), *Budaya Kerja; Menciptakan Lingkungan yang kondusif untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Golden Terayon Press.
- Uchtiawati, Sri. 2010. *Penjaminan Mutu Pendidikan pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Jawa Timur (Studi Multi Situs pada Universitas Sukiyanto, Universitas Suherman dan Universitas Madjedi)*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Undang-undang RI. No. 20 tahun 2003. *Tentang Sistem pendidikan Nasional*. Bandung: Citra Umbara.
- Undang-Undang RI. No 14 tahun 2005. *Tentang Guru dan Dosen*. Bandung: Citra Umbara.
- Undang-Undang RI. No. 12 tahun 2012. *Tentang Pendidikan Tinggi*. Bandung: Citra Umbara.
- Usman, H. 2013. *Manajemen. Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Edisi 4. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Radja Grafindo Persada.
- Winardi. 2000, *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wullur, M.M. 2012. *Manajemen Pengembangan Kemampuan Akademik Guru SD Berwawasan Nilai Budaya Si Tou Timou Tumou Tou (ST4 (Studi Multi Situs pada Dinas Pendidikan Nasional Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Minahasa, Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Minahasa Utara, dan Dinas Pendidikan Nasional Pemuda dan Olah Raga Kota Tamokan Provinsi Sulawesi Utara)*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Pascasarjana

Program Doktor Universitas Negeri Malang.

Yasaratodo, W. 2008. Upaya Optimaliasi Kinerja Tenaga Edukatif di Perguruan Tinggi. *Jurnal Tabularasa PPS Unimed*. 5 (1):55-72.

Yasid, A. (2010). *Membangun Islam Tengah*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren.

Yuniarsih, T., & Suwatno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Cetakan ketiga. Bandung: Alfabeta.

Zamimah, I. (2018). Moderatisme Islam dalam Konteks Keindonesiaan. *Al-Fanar*, 1(1), 75– 90.



www.penerbitbukumurah.com

**Dilarang keras, mencetak naskah
hasil layout ini tanpa seijin Penerbit**



GLOSSARY

AA adalah *Applied Approach*, yaitu pelatihan lanjutan bagi dosen setelah PEKERTI.

ASN adalah Aparatur Sipil Negara

AMI adalah Audit Mutu Internal

BAN-PT adalah Badan Akreditasi Nasional-Perguruan Tinggi,

Continous Professional Development (CPD) adalah Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan.

Dosen mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan tinggi yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

LAM adalah Lembaga Akreditasi Mandiri

Lamdik adalah Lembaga Akreditasi Mandiri Kependidikan

Lamemba adalah Lembaga Akreditasi Mandiri Ekonomi
Manajemen Bisnis dan Akuntansi LAMPTKes adalah
Lembaga Akreditasi Mandiri Pendidikan Tinggi Kesehatan
LLDIKTI adalah Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi

Moderasi beragama adalah sikap tengah-tengah dalam implementasi beragama sehingga menjunjung tinggi toleransi.

NIDN adalah Nomor Induk Dosen Nasional

NUPN adalah Nomor Urut Pengajar Nasional.

PAI adalah Pendidikan Agama Islam

PEKERTI adalah Program Peningkatan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional.

Pendidik adalah sebutan guru pada pendidikan dasar dan menengah serta dosen pada pendidikan tinggi, yaitu semua orang yang bertanggung jawab mengembangkan dan membina peserta didik dalam segala aspeknya baik kognitif, psikomotorik, afektif, mental serta spritualnya sehingga pendidik tidak terbatas pada guru yang ada di sekolah tetapi juga mencakup orang tua dan semua orang dewasa yang bertanggung jawab untuk membina dan mengembangkan generasi muda, seperti dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor instruktur, fasilitator, dan istilah lainnya.

Pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah.

Perguruan Tinggi adalah sebutan lembaga pada pendidikan tinggi

PGRI adalah Persatuan Guru Republik Indonesia

PNS adalah Pegawai Negeri Sipil.

PTN adalah Perguruan Tinggi Negeri

PTS adalah Perguruan Tinggi Swasta

PTK adalah Perguruan Tinggi Keagamaan

PTU adalah Perguruan Tinggi Umum

PTKI adalah Perguruan Tinggi Keagamaan Islam

PTKIS adalah Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta

PTKIN adalah Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri

PDPT adalah Pangkalan Data Perguruan Tinggi

PDDIKTI adalah Pangkalan Data Pendidikan Tinggi

Recruiting adalah proses menghasilkan satu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan-pekerjaan organisasional

Renop adalah rencana operasional yaitu perencanaan pada jangka pendek

Sistem Penjaminan Mutu-Perguruan Tinggi (SPM-PT) adalah sistem penjaminan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi

STKIP adalah Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Training atau pelatihan adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional.

Tridarma perguruan tinggi, meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat

SPMI adalah Sistem Penjaminan Mutu Internal

SPME adalah Sistem Penjaminan Mutu Eksternal

YPLP-PT adalah Yayasan Pembina Lembaga Pendidikan Perguruan Tinggi





INDEKS

KRM
INDONESIA

www.penerbitbukumurah.com

Dilarang keras, mencetak naskah
hasil layout ini tanpa seijin Penerbit

A

AA, 69, 99, 100, 101, 104

AMI, 6

ASN, 44

B

BAN-PT, 5

D

Dosen, 7, 9, 23, 39, 45, 53, 54, 67, 68, 71, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 96, 97, 99, 117

L

LAM, 5

Lamdik, 5

Lamemba, 5

LAMPTKes, 5

LLDIKTI, 23, 29, 93, 98, 100, 104, 110, 114, 115

M

Moderasi beragama, 11, 17, 26, 29, 31, 34, 35

N

NIDN, 84

NUPN, 52

P

PAI, 32, 34

PDDIKTI, 123

PDPT, 4, 12, 85, 86, 124

Pendidik, 7, 8, 16, 17, 18, 23, 26, 30, 32, 33, 34, 37, 50, 57, 58, 59, 60, 65, 67, 72, 76, 78, 79, 80, 82, 83, 86, 90, 93, 94, 95, 96, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 116, 123

Pendidikan tinggi, 1, 2

Perguruan Tinggi, 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 26, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 38, 39, 52, 53, 60, 68, 77, 81, 82, 83, 84, 86, 87, 93, 96, 97, 98, 99, 103, 116, 122, 126

PGRI, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 76, 77, 78, 81, 82, 83, 84, 85, 88, 93, 94, 96, 97, 98, 100, 101, 102, 103, 104, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 114

PNS, 16, 44, 45, 52, 83, 86, 117

PTK, 30

PTN, 4, 12, 13, 14, 15, 17, 26, 31, 43, 44, 45, 56, 61, 77, 85, 93, 103, 107, 114, 116, 117, 122, 123, 124, 126

PTS, 4, 7, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 21, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 43, 44, 45, 46, 50, 55, 56, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 76, 77, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 88, 90, 93, 96, 97, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 110, 111, 112, 114, 116, 117, 118, 122, 123, 124, 125, 126

PTU, 11

R

Renop, 66, 67, 69, 111

S

SPME, 4

SPMI, 4, 6

SPM-PT, 3, 84

STKIP, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 76, 77, 78, 81, 82, 83, 84, 85, 88, 93, 94, 96, 97, 98, 100, 101, 102, 104, 107, 108, 110, 111, 112, 114

T

Tridarma perguruan tinggi, 2, 6, 7, 8, 9, 13, 18, 23, 24, 25, 26, 27, 50, 55, 77, 78, 88, 113

Y

YPLP-PT, 52, 53

Profil Penulis



Dr. H Ali Nurhadi, S.Pd.,M.Pd dilahirkan di Kediri, 09 Januari 1978 putra kedua Bapak H. Wahono dan ibu Hj Endang Siswanti dari 7 bersaudara. Pendidikan formal diselesaikan di SDN Srikaton lulus tahun 1989, SMP Negeri Kras Kediri tahun 1992. SMA Negeri Kandat 1996. Berikutnya menyelesaikan studi di IKIP Malang program D-2 PGSD Ikatan Dinas tahun 1998 dengan predikat *cumlaude*. Tahun 2002 S-1 di Unipa Surabaya. Tahun 2007 menyelesaikan studi di Universitas Negeri Surabaya prodi Manajemen Pendidikan (MPD) dengan biaya mandiri serta pernah mendapat beasiswa dari Dirjen PMPTK. Tahun 2015 menyelesaikan studi di Pascasarjana S-3 Universitas Negeri Malang prodi MPD dan sebagai wisudawan terbaik universitas Negeri Malang pada wisuda ke 80 tanggal 27 Pebruari 2016 predikat dengan pujian indeks prestasi kelulusan 3,97 dengan masa studi 37 bulan. Pendidikan nonformal pernah dilakukan di madrasah diniyah *Roudlotut Tholibin* dan Pondok Tanjung Tawangsari Tulungagung.

Karier dimulai sejak Tahun 1999 diangkat sebagai guru SD. Pengalaman selama menjadi guru, yaitu narasumber daerah (*Distric Core Team*) serta (*Provincial Core Team*) tahun 2009 sd 2011 pada program BERMUTU (*Better Education through Reformed Management and Universal Teacher Upgrading*). Kemudian menjadi fasilitator daerah USAID PRIORITAS program MBS, pembelajaran, dan Buku Bacaan Berjenjang (B3). Beberapa prestasi pernah diraih baik tingkat

daerah, provinsi, maupun nasional dan mengantarkan menjadi pengawas SD tahun 2013. Tahun 2015 menjadi asesor BAN S/M jenjang SD/MI terbaik provinsi jatim dalam diklat asesor. Tahun 2016 Juara 2 nasional dalam penulisan essay.

Karir berikutnya dengan melimpah menjadi dosen sejak 2018 sd sekarang dengan jabatan akademik lektor kepala dan mendapat tugas tambahan sebagai Kaprodi S2 Manajemen Pendidikan Islam. Disamping itu masih mengajar di beberapa kampus swasta sebagai dosen luar biasa yaitu di STKIP-PGRI Sampang, STAI Al Hamidiyah Bangkalan.

Beberapa kegiatan ilmiah diikuti baik sebagai narasumber maupun peserta ditingkat nasional maupun internasional. Secara keseluruhan karya publikasi meliputi hasil penelitian, pengabdian dan karya lain dapat diakses di google scholar <https://scholar.google.co.id/citations?user=2MXg7M8AAAAJ&hl=id>. Di samping itu seluruh karya juga dapat diakses di sinta ristek dikti dengan alamat <https://sinta.kemdikbud.go.id/authors/profile/6001283/?view=books>.

Terdapat tujuh buku yang sudah ditulis baik secara individu maupun secara kolaboratif atau antologi. Karya yang ditulis dalam bidang manajemen pendidikan dan manajemen pendidikan islam serta karya fiksi berupa cerpen. Buku ini merupakan buku ke delapam sebagai buku referensi didasarkan hasil penelitian yang ditulis secara individu dengan judul: *Manajemen Pengembangan Pendidik Berbasis Moderasi Beragama di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Umum*. Buku sebelumnya ditulis secara kolaboratif yang berkaitan dengan buku ini dengan judul *KEBIJAKAN PENGEMBANGAN DOSEN DI PERGURUAN TINGGI NEGERI Kajian Penelitian Kebijakan pada Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri dan Perguruan Tinggi Umum Negeri*