

**STRATEGI PENGEMBANGAN DOSEN  
DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY  
BANDA ACEH**

**DISERTASI**

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Doktor  
Dalam Bidang Manajemen Pendidikan Islam**



**Oleh:**

**SAFRIADI**  
NPM: 1886031031

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
2021**

**STRATEGI PENGEMBANGAN DOSEN  
DI UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY  
BANDA ACEH**

**DISERTASI**

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Doktor  
Dalam Bidang Manajemen Pendidikan Islam**

**Oleh:**

**SAFRIADI  
NPM: 1886031031**



**Promotor  
Prof. Dr. Hj. Siti Patimah., M.Pd  
Dr. H. Jamal Fakhri., M.Ag  
Dr. H. A. Gani., M.Ag**

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
2021**

## PERSETUJUAN PROMOTOR

**Judul Disertasi** : **Strategi Pengembangan Dosen  
Di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry  
Banda Aceh**

**Nama Mahasiswa** : **Safriadi**  
**NPM** : **1886031031**  
**Jenjang Pendidikan** : **Program Doktor (S3)**  
**Program Studi** : **Manajemen Pendidikan Islam**

Telah disetujui untuk diajukan dalam Ujian Terbuka pada Program Pascasarjana  
UIN Raden Intan Lampung.

Bandar Lampung , 9 Septemebr 2020

Menyetujui  
Komisi Promotor

**Promotor** : **Prof. Dr. Hj. Siti Patimah., M.Pd**

**Co. Promotor I** : **Dr. H. Jamal Fakhri., M.Ag**

**Co. Promotor II** : **Dr. H. A. Gani., M.Ag**

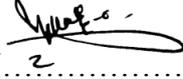
Bandar Lampung, 9 September 2020  
Direktur

**Prof. Dr. H. Idham Kholid., M.Ag**  
NIP. 196010201988031005

## PERSETUJUAN TIM PENGUJI

Disertasi yang berjudul “Strategi Pengembangan Dosen Di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh” ditulis oleh **Safriadi, NPM: 1886031031** telah diujikan dalam Ujian Tebuka pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

### Tim Penguji :

Katua Sidang	: Prof. Dr. H. Moh. Mukri., M.Ag	(  )
Penguji 1	: Prof. Dr. Hj. Aan Komariah., M.Pd	(  )
Penguji II	: Prof. Dr. Hj. Siti Patimah., M.Pd	(  )
Penguji III	: Dr. H. Jamal Fakhri., M.Ag	(  )
Penguji IV	: Dr. H. A. Gani., M.Ag	(  )
Penguji V	: Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag	(  )
Sekretaris	: Dr. Koderi., M.Pd	(  )

Bandar Lampung, 12 Januari 2021  
Direktur,

  
**Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag**  
NIP. 196010201988031005

**PERNYATAAN  
ORISINALITAS DISERTASI**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Safriadi

NPM : 1886021031

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Disertasi dengan judul: **“Strategi Pengembangan Dosen di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh”** adalah benar karya saya sendiri dan bukan plagiat dari karya orang lain. Saya siap menanggung resiko atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam hasil karya saya, atau ada klaim dari pihak lain terhadap kelalaian disertasi yang saya buat ini.

Bandar Lampung, 9 September 2020

Yang membuat pernyataan



Safriadi



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
RADEN INTAN LAMPUNG  
PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM STUDI DOKTOR  
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

## SERTIFIKAT

Diberikan Kepada

**SAFRIADI**

NPM. 1886031031

telah melakukan test plagiarisme Disertasi Bab I, III, IV dan V dengan tingkat kemiripan, rata-rata sebesar: **14,5 %**. Hal-hal di luar hasil ini, menjadi tanggungjawab yang bersangkutan.

Mengetahui,  
Ketua Program Studi S3 MPI

**Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.**  
NIP. 1972 11 21 1998 03 2007

Bandar Lampung, 09-11-2020

Sekretaris,

**Dr. Koderi, M.Pd**  
NIP. 1973 07 13 200312 1002

## SURAT KETERANGAN

Tim Penyelaras Disertasi Program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : **Safriadi**  
NPM : **1886031031**  
Program Studi : **S-3 Manajemen Pendidikan Islam (MPI)**  
Judul Disertasi : **Strategi Pengembangan Dosen di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh**

Adalah benar Disertasi yang bersangkutan telah dilakukan penyelarasan oleh Tim penyelarasan Disertasi dan diperbaiki sesuai dengan masukan. Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

### TIM PENYELARAS

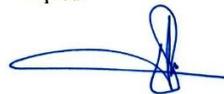
Prof. Dr. H. Yumalis Etek

Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd

Dr. Koderi, M.Pd

(.....)  
(.....)  
(.....)

Bandar Lampung, 21 Desember 2020  
Mengetahui,  
Kaprosdi



Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd  
NIP.19721121 199803 2 007

## Strategi Pengembangan Dosen di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh

### Abstrak

Secara kuantitas pendidikan tinggi di Indonesia mengalami perkembangan sangat pesat. Tetapi secara kualitas pendidikan tinggi kita belum menunjukkan mutu yang menggembirakan. Untuk meningkatkan mutu perguruan tinggi dosen memiliki peran strategis dan sebagai ujung tombak berhasilnya proses pendidikan. Dosen profesional dan bermutu akan melahirkan kreatifitas, inovasi dan produktivitas dalam pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Persoalan rendahnya mutu dosen di UIN Ar-Raniry bukan saja dalam arti kesenjangan linieritas, melainkan rendahnya produktivitas terutama dalam pembelajaran berbasis integrasi, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta tidak idealnya rasio antara dosen dengan mahasiswa, termasuk kekurangan dosen berkualifikasi doktor dan kekurangan jumlah guru besar, maka perlu dicarikan solusi dan strategi yang tepat melalui kajian komprehensif, terencana dan terukur.

Tujuan umum dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pengembangan dosen di UIN Ar-Raniry, mulai dari identifikasi isu-isu strategi, formulasi strategi, implementasi strategis dan evaluasi strategi program pengembangan dosen. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan metode kualitatif diharapkan pengungkapan dan penggalian secara deskriptif strategi pengembangan dosen di UIN Ar-Raniry dapat diangkat dalam gambaran yang lebih riil dan mendekati apa adanya, sesuai dengan peristiwa-peristiwa yang terjadi dilapangan, tanpa dibayangi bias paradigma subjek peneliti.

Berdasarkan hasil analisis data penelitian, strategi pengembangan dosen di UIN Ar-Raniry melalui beberapa tahapan: *Pertama*, identifikasi isu-isu strategi berskala global, nasional dan lokal. *Kedua*, menyusun formulasi strategi pengembangan, yaitu analisis lingkungan internal, eksternal dan analisis kebutuhan dosen. Formulasi strategi sebagai landasan kebijakan pengembangan dosen di UIN Ar-Raniry. Beberapa kebijakan terlihat masih bersifat umum dan rutinitas, belum terjawab secara objektif terhadap persoalan yang dihadapi dosen dalam pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi. *Ketiga*, implementasi strategi program pengembangan yang sudah dilakukan belum mampu mengatasi permasalahan berkaitan dengan penerapan pembelajaran berbasis integrasi, produktivitas penelitian dan pengabdian masyarakat. Penerapan pembelajaran berbasis integrasi belum terwujud secara maksimal, karena sebagian dosen belum memiliki kapabilitas dalam mengintegrasikan ilmu, program pengembangan dosen berbasis integrasi keilmuan (*Integrated Knowledge-Based Lecture Development*) salah satu alternatif dalam mewujudkan pembelajaran berbasis integrasi. Rendahnya produktivitas penelitian dan publikasi disebabkan kurangnya pendampingan dosen muda oleh dosen pakar, sehingga perlu program pengembangan dosen berbasis pendampingan (*Mentoring-Based Lecturer Development*), kolaborasi reset antar perguruan tinggi serta program seminar nasional dan internasional. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat selama ini masih bersifat konvensional sehingga perlu pengembangan pengabdian masyarakat berbasis keilmuan (*Scientific-Based Community Service*). *Keempat*, pada tahap evaluasi strategi pengembangan masih ditemukan beberapa program pengembangan tidak tercapai target, ketidaktercapaian target tersebut, penyebabnya adalah lemahnya kebijakan dan belum maksimalnya monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh lembaga.

**Kata Kunci:** Strategi Pengembangan, Program Pengembangan, Dosen UIN Ar-Raniry

## Lecturer Development Strategies at Ar-Raniry State Islamic University Banda Aceh

### Abstract

Quantitatively, higher education in Indonesia has been rapidly developed. However, qualitatively, Indonesian higher education has not shown encouraging quality. To improve the quality of higher education, lecturers have strategic roles in leading the success of the educational process. Professional and qualified lecturers will produce creativity, innovation, and productivity in learning, research, and community service. The problem of low lecturer quality at Ar-Raniry State Islamic University (UIN Ar-Raniry) is not only in term of academic linearity gap, but also low productivity especially in the integrated-based learning, research, and community service. The ratio between the numbers of lecturers and students is also not ideal, including a shortage of lecturers with doctoral qualifications and professors. Hence, it is necessary to find solutions and strategies through a comprehensive, planned, and measured study.

The main objective of the current study was to determine lecturer development strategies at UIN Ar-Raniry in terms of identification of strategic issues, strategy formulation, strategic implementation, and evaluation of lecturer development program strategies. This study used a qualitative approach to explore in-depth the strategies of lecturer development at UIN Ar-Raniry based on real occurrences in the field without a subjective bias paradigm from the researcher.

Based on the data analysis, the findings revealed that the lecturer development strategies at UIN Ar-Raniry go through several stages: *first*, identification of strategic issues at global, national, and local scales. *Second*, a compilation of development strategy formulation based on internal and external environment analysis, and the needs of lecturers' analysis. The strategy formulation is the basis for lecturer development policies at UIN Ar-Raniry. Some policies are still general and routine in nature, which cannot objectively cater to the problems faced by lecturers in implementing the three pillars (*Tri Dharma*) of higher education. *Third*, the implementation of the development program strategies that has been carried out has not been able to solve the problems related to the application of integrated-based learning, research productivity, and community service. In term of the implementation of integrated-based learning, it has not been fully implemented because some lecturers do not yet have the capacity for Islamic sciences or integrated knowledge-based lecture development as one of alternative in implementing the integrated-based learning. The low productivity of research and publication is due to lacks of mentoring for young lecturers by the expert lecturers. Hence, it is necessary to have an mentoring-based development program, collaborative research among universities, and national and international seminar programs. Also, the community service activities are still conventional, thus it is necessary to develop a scientific-based community service. *Fourth*, the evaluation of the development strategies found that several development programs had not reached the targets. These targets were not achieved due to weak policies and inadequate monitoring and evaluation conducted by UIN Ar-Raniry.

**Keywords:** *Development Strategy, Development Program, Lecturer UIN Ar-Raniry*

## ملخص

إنّ التعليم العالي يتطوّر تطوراً سريعاً جداً. في إندونيسيا من حيث اكمية، ولكن من حيث جودة التعليم العالي لم تظهر جودة مشجعة. وفي تحسين جودة التعليم العالي قام محاضرون لديهم يدور استراتيجي ورائد النجاح في عملية التعليم. سوف يولد المحاضرون المحترفون والمؤهلون الإبداع والابتكار والإنتاجية في التعلم والبحث وخدمة المجتمع. إن مشكلة تدني جودة المحاضرين في جامعة الرانيري الإسلامية الحكومية بندا آتشييه ليست فقط بمعنى فجوة الخطية ، ولكن انخفاض الإنتاجية في التعلم القائم على التكامل والبحث وخدمة المجتمع ، والنسبة المثالية بين المحاضرين والطلاب ، بما في ذلك نقص المحاضرين المؤهلين من الأطباء ونقص الأساتذة ، ثم يجب إيجاد الحلول والاستراتيجيات الصحيحة من خلال دراسات شاملة ومخططة وقياسية.

كان الهدف العام في هذه الدراسة هو تحديد استراتيجية تطوير المحاضر في جامعة الرانيري الإسلامية الحكومية بندا آتشييه، بدءاً من تحديد قضايا الاستراتيجية ، وصياغة الاستراتيجية ، والتنفيذ الاستراتيجي وتقييم استراتيجية برنامج تطوير المحاضر. يستخدم هذا البحث نهجاً نوعياً ، مع الأساليب النوعية ، من المتوقع أن يتم رفع استراتيجيات الكشف الوصفي والتنقيب لتطوير المحاضر في جامعة الرانيري الإسلامية الحكومية بندا آتشييه في صورة أكثر واقعية والتعامل مع ما هي عليه ، وفقاً للأحداث التي تحدث في هذا المجال ، دون أن تغطي عليها التحيزات النموذجية لموضوع البحث .

استناداً إلى تحليل بيانات البحث ، أنّ استراتيجيا تطوير المحاضرين في جامعة الرانيري الإسلامية الحكومية بندا آتشييه بعدة مراحل : أولاً ، تحديد القضايا الاستراتيجية على المستوى العالمي والوطني والمحلي .ثانياً: صياغة إستراتيجية التطوير وهي تحليلاً داخلياً وخارجياً وتحليلاً لاحتياجات المحاضر. صياغة الإستراتيجية كسياسة أساسية لتطوير المحاضر في جامعة الرانيري. يبدو أن بعض السياسات لا تزال عامة في طبيعتها وروتينيتها ، ولم يتم الرد عليها بموضوعية للمشاكل التي يواجهها المحاضرون في تنفيذ دارما الثلاثية لمؤسسة التعليم العالي .ثالثاً ، لم يتمكن تنفيذ استراتيجيات برنامج التنمية التي تم تنفيذها من التغلب على المشاكل المتعلقة بتطبيق التعلم القائم على التكامل وإنتاجية البحث وخدمة المجتمع. في جانب تطبيق التعلم القائم على التكامل لم يتحقق بكامل طاقته ، لأن بعض المحاضرين ليس لديهم حتى الآن قدرة العلوم الإسلامية ، فإن برنامج التنمية القائمة على تبادل الزواج في تحقيق التعلم التكاملي. يرجع انخفاض إنتاجية الأبحاث والمنشورات إلى نقص توجيه المحاضرين الشباب الى قبل المحاضرين الخبراء ، لذلك هناك حاجة لبرامج الإرشاد من خلال التنمية القائمة على المساعدة ، وإعادة تعيين التعاون بين الجامعات وبرامج الندوات الوطنية والدولية. لا تزال أنشطة خدمة المجتمع تقليدية في طبيعتها لذا فهي بحاجة إلى تطوير PKM قائم على العلم .رابعاً ، في مرحلة تقييم استراتيجية التنمية ، وجد أن العديد من برامج التنمية لم تصل إلى الهدف ، ولم يتحقق الهدف ، وكان السبب ضعف السياسة وليس بعد الحد الأقصى للرصد والتقييم الذي قامت الجامعة.

**الكلمات الرئيسية :** استراتيجية التنمية ، برنامج التطوير ، محاضر في الجامعة الرانيري

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Huruf Arab	Huruf Latin		Huruf Arab	Huruf Latin
ﺍ	Tidak dilambangkan		ط	<i>t</i>
ﺏ	<i>b</i>		ظ	<i>z</i>
ﺕ	<i>t</i>		ع	‘
ﺝ	<i>ḡ</i>		غ	<i>g</i>
ﺝ	<i>j</i>		ف	<i>f</i>
ﺡ	<i>h</i>		ق	<i>q</i>
ﺦ	<i>kh</i>		ك	<i>k</i>
ﺩ	<i>d</i>		ل	<i>l</i>
ﺫ	<i>z</i>		م	<i>m</i>
ﺭ	<i>r</i>		ن	<i>n</i>
ﺯ	<i>z</i>		و	<i>w</i>
ﺱ	<i>s</i>		ه	<i>h</i>
ﺲ	<i>sy</i>		ء	‘
ﻱ	<i>s</i>		ي	<i>y</i>
ﻱ	<i>d</i>			

## Maddah

*Maddah* atau vocal panjang yang lambangnya berupa *harakat* dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut:

Harkat dan Huruf	Huruf dan tanda
<i>Fathah</i> ٱ َ	$\hat{a}$
<i>Kasrah</i> ٱ ِ	$\hat{i}$
<i>Dhammah</i> ٱ ُ	$\hat{u}$

Pedoman transliterasi ini dimodifikasi dari: Tim Puslitbang Lektor Keagamaan, *Pedoman Transliterasi, Arab-Latin*, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektor Pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI, Jakarta, 2003.

## KATA PENGANTAR

### *Bismillahirrahmanirrahim*

Puji syukur ke hadirat Allah SWT karena dengan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan disertasi ini sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Penulis menyadari penulisan disertasi ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik, tanpa adanya bantuan dari pihak lain. Oleh sebab itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Moh. Mukri., M.Ag selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan pelayanan dan motivasi kepada penulis untuk mengikuti studi di Program Doktor UIN Raden Intan Lampung.
2. Prof. Dr. Idham Kholid., M.Ag selaku Direktur Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan pelayanan dan fasilitas serta bimbingan dalam mengarahkan penulis untuk menyelesaikan penulisan disertasi ini dengan baik.
3. Prof. Dr. Hj. Siti Patimah., M.Pd selaku Promotor yang juga Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana yang telah banyak bersusah payah tanpa mengenal waktu serta tempat untuk menerima penulis setiap berkonsultasi dan memberikan pengorbanan pemikiran dalam rangka membimbing serta mengarahkan penulis untuk menyelesaikan penulisan disertasi ini dengan baik.
4. Dr. H. Jamal Fakhri., M.Ag selaku Co-Promotor I yang telah bersusah payah tanpa mengenal waktu serta tempat untuk menerima penulis setiap berkonsultasi dan memberikan pengorbanan pemikiran dalam rangka membimbing serta mengarahkan penulis untuk menyelesaikan penulisan disertasi ini dengan baik.
5. Dr. H. A. Gani., M.Ag selaku Co-Promotor II yang telah bersusah payah tanpa mengenal waktu serta tempat untuk menerima penulis setiap berkonsultasi dan memberikan pengorbanan pemikiran dalam rangka

membimbing serta mengarahkan penulis untuk menyelesaikan penulisan disertasi ini dengan baik.

6. Prof. Dr. Hj. Aan Komariah., M.Pd selaku penguji eksternal yang telah meluangkan waktu setiap berkonsultasi dan memberikan pengorbanan pemikiran dalam rangka membimbing serta mengarahkan penulis untuk menyelesaikan penulisan disertasi ini dengan baik.
7. Dr. Koderi., M.Pd selaku Sekretaris Prodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah membantu penulis setiap berkonsultasi dan membimbing serta mengarahkan penulis untuk menyelesaikan penulisan disertasi ini dengan baik serta hal-hal yang berkaitan dengan pengurusan administrasi.
8. Kepada para dosen dan civitas akademik, karyawan dan karyawan PP UIN Raden Intan Lampung, yang telah memberikan pelayanan dengan baik kepada penulis.
9. Kepada Rektor UIN Ar-Raniry, Wakil Rektor I, Wakil Rektor II, Kepala Karo AUPK, Kepala Karo AAKK, Ketua LPM, Ketua LP2M, Kepala Pusat Penelitian dan Penerbitan, Kepala P2M, Kepala Pusat Audit dan Pengendalian Mutu, Kepala SPI, Para Dekan dan Para Dosen Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh yang telah menerima dan membantu penulis dalam pencarian data penelitian untuk kepentingan disertasi ini.
10. Bapak dan Ibu tercinta Ismail Ibrahim dan Huriyah Teungku Basyah yang senantiasa terus berdoa demi kesehatan dan selesainya studi penulis.
11. Kepada semua teman dan sahabat khususnya kelas beasiswa MORA 2018 yang telah banyak membantu sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan disertasi ini.

Penulis mengharapkan adanya saran dan kritik yang bersifat membangun menuju perbaikan penyusunan dimasa yang akan datang. Semoga penyusunan disertasi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan masyarakat yang ingin menggunakan pada umumnya.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PROMOTOR.....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN TIM PENGUJI.....</b>	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI .....</b>	<b>v</b>
<b>SERTIFIKAT LULUS TURNITIN.....</b>	<b>vi</b>
<b>SURAT KETERANGAN TIM PENYELARAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRAK INGGRIS.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRAK ARAB.....</b>	<b>x</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI.....</b>	<b>xi</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR BAGAN.....</b>	<b>xix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xx</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xxii</b>

### **BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus dan Subfokus Penelitian.....	16
C. Rumusan Masalah/Pertanyaan Penelitian.....	16
D. Tujuan Penelitian.....	17
E. Manfaat Penelitian.....	18

### **BAB II KAJIAN TEORETIS**

A. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia.....	20
B. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi.....	24
1. Pengertian Manajemen Strategi.....	24
2. Model-Model Manajemen Strategi.....	29
3. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	35
4. Strategi Pengembangan SDM di Perguruan Tinggi	38
C. Konsep Strategi Pengembangan Dosen.....	41
1. Isu-Isu Strategi Pengembangan Dosen.....	44
2. Formulasi Strategi Pengembangan Dosen.....	54
3. Implementasi Strategi Pengembangan Dosen.....	73
4. Evaluasi Strategi Pengembangan Dosen.....	90
D. Orientasi Pengembangan Dosen di PTKIN.....	105
E. Hasil Penelitian yang Relevan.....	108
F. Kerangka Pikir.....	114

<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN</b>	
	A. Metode dan Prosedur Penelitian.....	118
	B. Tempat dan Waktu Penelitian	123
	C. Subjek Penelitian dan Sumber Data.....	124
	D. Instrumen Penelitian.....	126
	E. Teknik Pengumpulan Data.....	127
	F. Teknik Analisis Data.....	134
	G. Pemeriksaan Keabsahan dan Uji Kredibilitas Data.....	138
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
	A. Temuan Umum Penelitian.....	141
	1. Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh	141
	2. Sumber Daya Manusia UIN Ar-Raniry Banda Aceh	144
	a. Dosen Tetap PNS.....	147
	b. Dosen Tetap Non-PNS.....	148
	c. Dosen Luar Biasa (LB).....	150
	B. Temuan Khusus Penelitian.....	151
	1. Isu-Isu Strategi Pengembangan Dosen UIN Ar-Raniry.....	151
	2. Formulasi Strategi Pengembangan Dosen UIN Ar-Raniry.....	155
	3. Implementasi Strategi Pengembangan Dosen UIN Ar-Raniry.....	176
	4. Evaluasi Strategi Pengembangan Dosen UIN Ar-Raniry.....	193
	C. Pembahasan Penelitian.....	203
	1. Isu-Isu Strategi Pengembangan Dosen UIN Ar-Raniry.....	203
	a. Revitalisasi Manajemen Perguruan Tinggi.....	208
	b. Kebijakan Pengembangan PTKI di Indonesia	215
	c. <i>Local Wisdom</i> sebagai <i>Jantung Hate</i> Rakyat Aceh.....	226
	2. Formulasi Strategi Pengembangan Dosen UIN Ar-Raniry.....	229
	a. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal....	229
	b. Visi, Misi, Tujuan dan Strategi Pengembangan Dosen.....	241
	c. Analisis Kebutuhan Dosen UIN Ar-Raniry.....	249
	d. Kebijakan Pengembangan Dosen UIN Ar-Raniry	254
	3. Implementasi Strategi Pengembangan Dosen	270
	a. Program Izin Belajar dan Tugas Belajar.....	270
	b. Program <i>Integrated Knowledge-Based Lecture Development (IKBLD)</i> .....	279
	c. Program Berbasis Penelitian dan Publikasi.....	295

1) Program <i>Mentoring-Based Lecturer Development (MBLD)</i> .....	310
2) Kolaborasi Riset Antar Perguruan Tinggi atau Lembaga.....	315
3) Seminar Nasional dan Internasional.....	317
d. Program Pengabdian Masyarakat Berbasis Keilmuan.....	320
e. Program Akselerasi Menuju Guru Besar.....	325
f. Program <i>World Class Proffesor (WCP)</i> .....	335
4. Evaluasi Program Strategi Pengembangan Dosen UIN Ar-Raniry.....	338
a. Monitoring dan Evaluasi Program Izin Belajar dan Tugas Belajar.....	346
b. Monitoring dan Evaluasi Program Pembelajaran Berbasis Integrasi.....	349
c. Monitoring dan Evaluasi Program Berbasis Penelitian dan Publikasi.....	350
d. Monitoring dan Evaluasi Program Pengabdian Masyarakat Berbasis Keilmuan.....	352
e. Monitoring dan Evaluasi Program Akselerasi Menuju Guru Besar.....	352
D. Model Strategi Pengembangan Dosen di UIN Ar-Raniry Banda Aceh.....	354
<b>BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI</b>	
A. Kesimpulan	363
B. Rekomendasi	366

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

DAFTAR TABEL	URAIAN NARASI TABEL	HAL
Tabel 1.1.	Daftar 100 Perguruan Tinggi Terbaik Di Asia	5
Tabel 1.2.	100 Perguruan Tinggi Terbaik di Indonesia Tahun 2019 Versi Webometrics.	6
Tabel 4.1.	Keadaan SDM UIN Ar-Raniry.	145
Tabel 4.2.	Keadaan Dosen Tetap PNS dalam 5 Tahun Terakhir	147
Tabel 4.3.	Keadaan Dosen Tetap Non-PNS dalam 4 Tahun Terakhir	149
Tabel 4.4.	Keadaan Dosen Luar Biasa dalam 4 Tahun Terakhir	151
Tabel 4.5.	Rasio Dosen Tetap dengan Mahasiswa dalam 5 Tahun Terakhir	167
Tabel 4.6.	Data Dosen Yang Mengikuti Program Pendidikan Izin Belajar	177
Tabel 4.7.	Data Dosen Yang Mengikuti Program Pendidikan Tugas Belajar	179
Tabel 4.8.	Tabel Jumlah Publikasi Dosen Tahun (2016 – 2017 – 2018)	185
Tabel 4.9.	Keadaan Guru Besar UIN Ar-Raniry 5 Tahun Terakhir	192
Tabel 4.10.	Tujuan dan Sasaran Strategis Penjabaran Misi UIN Ar-Raniry	248
Tabel 4.11.	Rasio Dosen Tetap dengan Mahasiswa dalam 5 Tahun Terakhir.	253
Tabel 4.12.	Data Dosen Yang Mengikuti Program Pendidikan Izin Belajar	272
Tabel 4.13.	Data Dosen Yang Mengikuti Program Pendidikan Tugas Belajar	276
Tabel 4.14.	Keadaan Guru Besar UIN Ar-Raniry 5 Tahun Terakhir	326

## DAFTAR BAGAN

<b>DAFTAR BAGAN</b>	<b>URAIAN NARASI BAGAN</b>	<b>HAL</b>
Bagan 4.1.	Grafik Keadaan Dosen Tetap PNS dan Non-PNS Berdasarkan Jenjang Pendidikan dalam 5 Tahun Terakhir	278
Bagan 4.2.	Grafik Tren Dosen Tetap UIN Ar-Raniry Berdasarkan Jabatan Fungsional dalam lima tahun terakhir	333

## DAFTAR GAMBAR

<b>DAFTAR GAMBAR</b>	<b>URAIAN NARASI GAMBAR</b>	<b>HAL</b>
Gambar 2.1.	Model Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson.	30
Gambar 2.2.	Model Manajemen Strategi Hunger dan Wheelen.	31
Gambar 2.3.	Model Komprehensif Tahapan Manajemen Strategik Fred R. David.	32
Gambar 2.4.	Model Manajemen Strategik Pearce dan Robinson.	34
Gambar 2.5.	Analisis Isu-Isu Strategis Pengembangan SDM.	46
Gambar 2.6	Isu-Isu Strategi Pengembangan Dosen	50
Gambar 2.7.	Unsur-Unsur Perumusan Strategi SDM	57
Gambar 2.8.	Formulasi Strategi Pengembangan SDM	58
Gambar 2.9.	Strategi Pengembangan Sesuai Arah Organisasi.	62
Gambar 2.10	Model Kepercayaan, Nilai dan Komunikasi Multi Budaya	70
Gambar 2.11	Interaksi Dosen Mahasiswa dan Pengintegrasian Tridharma	83
Gambar 2.12	Proses Monitoring dan Evaluasi	95
Gambar 2.13	Output, Outcome Hasil Pengembangan SDM	102
Gambar 2.14	Kerangka Pikir Strategi Pengembangan Dosen	114
Gambar 3.1.	Situasi Sosial di UIN Ar-Raniry Banda Aceh	125
Gambar 4.1.	Isu-Isu Strategi Pengembangan Dosen UIN A-Raniry.	205
Gambar 4.2.	Identifikasi & Analisis Isu-Isu Strategi Pengembangan Dosen.	206
Gambar 4.3.	Pengembangan Dosen Konteks Revitalisasi Perguruan Tinggi	215
Gambar 4.4.	Alur Formulasi Strategi Pengembangan Dosen	269
Gambar 4.5.	Skema Pengembangan Keilmuan Single Entity	282
Gambar 4.6.	Skema Pengembangan Keilmuan Isolated Entities.	283

Gambar 4.7.	Skema Pengembangan Keilmuan Interconnected Entities	283
Gambar 4.8.	Pendekatan <i>Integrated Knowledge-Based Lecture Development-IKBLD</i>	292
Gambar 4.9.	Kebijakan Pengembangan Dosen Berbasis Penelitian dan Publikasi	309
Gambar 4.10	Model Pendampingan Penelitian dan Publikasi Berbasis <i>Mentoring-Based Lecturer Development (MBLD)</i>	314
Gambar 4.11	Model Program Pengabdian Masyarakat Berbasis Keilmuan (PMBK).	324
Gambar 4.12	Strategi Pengembangan Dosen di UIN Ar-Raniry	354
Gambar 4.13	Skema Pengembangan Keilmuan Single Entity	358
Gambar 4.14	Skema Pengembangan Keilmuan Isolated Entities	358
Gambar 4.15	Skema Pengembangan Keilmuan Interconnected Entities	359
Gambar 4.16	Model <i>Integrated Knowledge-Based Lecture Development-IKBLD</i>	361

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- 1. Artikel Publikasi di Jurnal Internasional**
- 2. Daftar Koding**
- 3. Fokus Wawancara**
- 4. Instrumen dan Pedoman Wawancara**
- 5. Lembaran Jawaban Informan**
- 6. Sk Pembimbing**
- 7. Surat Permohonan Izin Penelitian dari PPs UIN Raden Intan**
- 8. Surat Izin Penelitian dari UIN Ar-Raniry Banda Aceh**
- 9. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian dari UIN Ar-Raniry**
- 11. Lembaran Statistik Keadaan PNS UIN Ar-Raniry Banda Aceh 2017**
- 12. Lembaran Statistik Keadaan PNS UIN Ar-Raniry Banda Aceh 2018**
- 13. Lembaran Statistik Keadaan PNS UIN Ar-Raniry Banda Aceh 2019**
- 14. Sertifikat Lulus Toefl**
- 15. Sertifikat Lulus Toafl**
- 16. Sertifikat International Conference on Islamic Development Studies**
- 17. Sertifikat International Conference on Environmental and Technology of Law, Business and Education (ICETLAWBE)**
- 18. Surat Keterangan Bebas Plagiat (Turnitin)**
- 19. Surat Keterangan Tim Penyelaras**
- 20. Daftar Lampiran Foto Penelitian**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Penyelenggaraan pendidikan tinggi merupakan bagian yang tak terpisahkan dari sistem pendidikan nasional, dan sesuai dengan amanat pasal 31 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara RI Tahun 1945.<sup>1</sup> Peran pendidikan tinggi saat ini mengalami transformasi besar,<sup>2</sup> dalam rangka menghadapi perkembangan dunia berbasis ilmu pengetahuan dan teknologi, pendidikan tinggi diharapkan sebagai agen perubahan (*agent of change*), sehingga mampu menjalankan peran strategis dalam memajukan peradaban, kesejahteraan umat manusia dan daya saing bangsa.

Untuk meningkatkan daya saing bangsa Indonesia di era revolusi industri 4.0, maka pendidikan tinggi memiliki peran yang sangat signifikan dalam melahirkan sumber daya manusia yang unggul, kompetitif,<sup>3</sup> dan mampu menguasai teknologi. Perlu dipahami bahwa inti persaingan saat ini adalah persaingan sumber daya manusia atau terjadi pergeseran dari keunggulan komperatif (*comparative advantage*) menjadi keunggulan kompetitif<sup>4</sup> (*competitive advantage*).<sup>5</sup> Hal ini sesuai dengan pendapat Partowidagdo, ”keunggulan komperatif (*comparative advantage*)

---

<sup>1</sup> “Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 31 ayat 3”, (Bandung: Citra Umbara, 2005). h. 32.

<sup>2</sup> Nanang Fattah, *Strategi dan Manajemen Pendidikan Tinggi; Dalam Konteks Peningkatan Daya Saing Global Menuju Masyarakat 5.0*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019). h. 43.

<sup>3</sup> Imre Fenyő, “Professional Development in Higher Education”, *Practice and Theory in Systems of Education*, 2019, <https://doi.org/10.1515/ptse-2017-0015>. (diakses tanggal 23 September 2019).

<sup>4</sup> Eko Indrajit, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2007). h. 332.

<sup>5</sup> Satya Dev Gupta, “Comparative Advantage and Competitive Advantage: An Economics Perspective and a Synthesis”, *Athens Journal of Business & Economics*, 2014, <https://doi.org/10.30958/ajbe.1-1-1>. (diakses tanggal 27 September 2019).

bergantung pada aspek-aspek sumber daya alam, tenaga kerja, kapital. Pada era industri 4.0 saat ini semakin berkurang keunggulan komperatif dari negara yang memiliki sumber daya alam dan tenaga kerja.”<sup>6</sup> Aspek pengetahuan dan profesional akan menjadi sumber daya utama sebagai keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) akan dihasilkan oleh negara yang paling efisien, kreatif, inovatif dan mampu menerapkan teknologi informasi di berbagai sektor kehidupan.<sup>7</sup>

Sumber Daya Manusia (SDM) yang dikelola secara baik dan profesional akan tercipta keseimbangan antara kebutuhan SDM dengan tuntutan dan kemajuan bangsa. Keseimbangan ini merupakan kunci utama agar tumbuhnya produktivitas, perkembangan dan kemajuan bangsa sangat tergantung produktivitas masyarakat. Bila pengelolaan SDM dapat dilaksanakan secara profesional diharapkan produktivitas masyarakat juga akan meningkat.<sup>8</sup>

Banyak negara maju dan berkembang pesat disebabkan mereka memiliki strategi pengembangan sumber daya manusia yang terencana, kuat dan terarah. Padahal negara-negara tersebut hanya memiliki Sumber Daya Alam (SDA) yang sangat terbatas. Jepang, Hongkong dan Singapura adalah contoh dari negara dengan Sumber Daya Manusia (SDM) berkualitas tinggi<sup>9</sup> dan tidak memiliki SDA yang memadai tapi mereka mampu menikmati kemakmuran dengan standar hidup yang tinggi.

---

<sup>6</sup> Partowidagdo. W, *Mengenal Pembangunan dan Analisis Kebijakan*, (Bandung: Program Pascasarjana Studi Pembangunan ITB, 2004). h. 318.

<sup>7</sup> Eko Indrajit, *Loc. Cit.* h. 332.

<sup>8</sup> Sedarmayanti, *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan*, (Bandung: Refika Aditama, 2011). h. 146.

<sup>9</sup> *Ibid.*

Kesuksesan itu karena didasari oleh strategi pengembangan SDM yang terencana, konsisten, menciptakan dan pemakaian teknologi canggih, dan dipengaruhi oleh kebijakan ekonomi serta kebijakan nasional lainnya.<sup>10</sup>

Indikator mikro-makro yang bisa digunakan untuk menilai keberhasilan pembangunan nasional. Indek Pembangunan Manusia Indonesia (IPM) adalah satu diantaranya. Rendahnya mutu SDM Indonesia dapat dilihat dari laporan UNESCO indek pembangunan manusia (*human development index- HDI*). Dari 187 negara yang di survey, Indonesia berada diperingkat ke-110 pada tahun 2016.<sup>11</sup> Walaupun data ini adalah data tiga tahun terakhir tetapi masih relevan karena pada tahun 2018 naik 0,58 poin dan belum ada perubahan yang signifikan yang dilakukan untuk meningkatkan peringkat daya saing tersebut.

Sumber daya manusia Indonesia yang diharapkan tidak hanya mampu bersaing di bidang sains dan teknologi, tetapi juga memiliki integritas moral, karakter bangsa serta jati diri yang kuat dan tangguh.<sup>12</sup> Realitas ini memerlukan langkah strategis dalam mendesain pengembangan SDM Indonesia yang mampu mengintegrasikan sains, teknologi, iman dan taqwa. Salah satu institusi yang bertugas dalam pengembangan sumber daya manusia Indonesia adalah perguruan tinggi.

Perguruan tinggi adalah lembaga pendidikan yang memiliki peran strategis dalam pembangunan bangsa. Perguruan tinggi menjadi tempat melahirkan peserta didik

---

<sup>10</sup> Aahad M. Osman-Gani, "Human Capital Development in Singapore: An Analysis of National Policy Perspectives", *Advances in Developing Human Resources*, 2004, <https://doi.org/10.1177/1523422304266074>. (diakses tanggal 23 September 2019).

<sup>11</sup> Willy Susilo, *Strategi Menegakkan Mutu Pendidikan Tinggi*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2018). h. 1.

<sup>12</sup> H.A.R.Tilaar, *Membenahi Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012). h. 4.

yang memiliki intelektual dan profesional sehingga mampu menata kehidupan bangsa menuju arah yang lebih baik.<sup>13</sup> Bangsa maju merupakan bangsa yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga mampu melahirkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Kemampuan melahirkan, menemukan dan mengembangkan tiga dimensi ini, hanya dapat dilakukan di perguruan tinggi.<sup>14</sup> Oleh karena itu fungsi perguruan tinggi sangat strategis dalam meningkatkan daya saing, baik daya saing SDM maupun daya saing bangsa.<sup>15</sup> Perguruan tinggi dapat didedikasikan untuk fungsi-fungsi pengelolaan sumber daya manusia strategis bagi lembaga pendidikan dan menjadi sumber keunggulan kompetitif.<sup>16</sup> Perguruan tinggi dituntut untuk selalu melakukan perubahan di era kompetitif dengan situasi lingkungan global yang selalu berubah cepat dan tidak menentu.<sup>17</sup>

Secara realitas, kualitas pendidikan tinggi secara nasional saat ini sangat memprihatinkan<sup>18</sup>, terutama sekali jika dibandingkan dengan kualitas pendidikan tinggi di negara lain. Menurut hasil riset *Times Higher Education* pada tahun 2019, tidak satupun perguruan tinggi (PT) di Indonesia masuk katagori 100 perguruan tinggi terbaik Asia.<sup>19</sup> Secara kuantitas jumlah perguruan tinggi di seluruh tanah air

---

<sup>13</sup> Eko Indrajit, *Loc.Cit.* h. 3.

<sup>14</sup> Syahrizal Abbas, *Manajemen Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Kencana, 2014). h. xi.

<sup>15</sup> Nanang Fattah, *Loc.Cit.* h. iv.

<sup>16</sup> Shobha A Menon, "HRM in Higher Education: The Need of the Hour", *IOSR Journal of Research & Method in Education Ver. II*, 2015. (diakses tanggal 27 September 2019).

<sup>17</sup> Nanang Fattah, *Loc.Cit.* h. 96.

<sup>18</sup> Engkos Achmad Kuncoro, "Leadership sebagai Primary Forces dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi", *Binus Business Review*, 2011, <https://doi.org/10.21512/bbr.v2i1.1108>. (diakses tanggal 27 September 2019).

<sup>19</sup> "<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019>", n.d. (diakses 18 November 2019).

yang aktif saat ini sekitar 4.312 sementara jumlah penduduk Indonesia 250 juta jiwa. Apabila dibandingkan dengan China, dengan penduduk lebih dari 1.4 miliar, hanya memiliki 2.800-an perguruan tinggi, dan dari jumlah itu ada 69 universitas yang masuk dalam 200 universitas terbaik Asia.<sup>20</sup> Berikut ini daftar 100 universitas terbaik Asia versi *Times Higher Education* pada tahun 2019.

Tabel 1.1 Daftar 100 Perguruan Tinggi Terbaik Di Asia

<b>Negara</b>	<b>100 PT Terbaik Di Asia</b>
China	24
Jepang	14
Korea Selatan	13
China - Taiwan	9
China - Hongkong	6
Turki	6
India	8
Israel	5
Iran	4
Singapore	2
Saudi Arabia	2
Unit Emirat Arab	2
Malaysia	1
Qatar	1
Macau	1
Lebanon	1
Thailand	1
<b>Jumlah</b>	<b>100</b>

Sumber: *Times Higher Education 2019*

Terdapat 4.312 perguruan yang ada di tanah air sebagian merupakan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI). PTKI mutunya juga belum menggemirakan

---

<sup>20</sup> *Ibid.*

apabila dibandingkan dengan mutu Perguruan Tinggi Umum (PTU).<sup>21</sup> Berikut daftar Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) yang masuk seratus perguruan tinggi terbaik di Indonesia 2019 *Versi Webometrics*:<sup>22</sup>

Tabel 1.2. 100 Perguruan Tinggi Terbaik di Indonesia Tahun 2019  
*Versi Webometrics.*

Ranking Nasional	World Rank ▲	University	Det.	Presence Rank	Impact Rank	Openness Rank	Excellence Rank
43	4128	UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	–	1153	1991	1348	6020
46	4193	UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	–	1217	1489	3753	6020
48	4246	UIN Sultan Syarif Kasim Riau	–	1756	1267	5272	6020
50	4321	UIN Sunan Gunung Djati Bandung	–	165	2521	2362	6020
61	4749	UIN Walisongo Semarang	–	1827	3044	3426	6020
66	4853	UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta	–	780	4100	2296	6020
68	4893	UIN Alauddin Makassar	–	2157	2977	4902	6020
70	4955	UIN Sunan Ampel Surabaya	–	790	3588	4425	6020
98	5823	STAIN Pamekasan	–	6304	4018	7398	6020

Tabel 1.2 menunjukkan dari 100 perguruan tinggi terbaik di Indonesia hanya 9 PTKIN yang masuk, itupun berada di urutan bawah, yaitu UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (43), UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (46), UIN Sultan Syarif Kasim

<sup>21</sup> Safriadi, “Pengembangan Perguruan Tinggi Islam Negeri Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean”, *Intektualita*, Vol. 4 No. 1 (2016), hal. 24–46, tersedia pada <https://www.jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/intel/article/view/3942/2611> (2016). (diakses tanggal 27 September 2019).

<sup>22</sup> Sevima, “Universitas Terbaik di Indonesia Versi Webometrics 2019”, <https://sevima.com/universitas-terbaik-di-indonesia-versi-webometrics-2019>, 2019, tersedia pada <https://sevima.com/universitas-terbaik-di-indonesia-versi-webometrics-2019> (2019). (diakses tanggal 17 September 2019).

Riau (48), UIN Sunan Gunung Djati Bandung (50), UIN Walisongo Semarang (61), UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (66), UIN Alauddin Makassar (68), UIN Sunan Ampel Surabaya (70), dan Sekolah Tinggi Islam Negeri Pamekasan (98).<sup>23</sup>

Permasalahan lain yang dihadapi PTKIN adalah permasalahan akuntabilitas,<sup>24</sup> relevansi pengembangan keilmuan dan yang berkaitan dengan kualitas lulusan pendidikan tinggi.<sup>25</sup> Sebagian PTKIN kesulitan besar dalam pencapaian kualitas yang *standardized*, sehingga perlu adanya pengembangan paradigma, pendidikan berbasis inovasi, dan profesionalisme dalam pengelolaan adalah kata kunci supaya PTKIN mampu menghadapi tantangan global dan yang terpenting dapat menghasilkan lulusan yang siap bersaing di pasar global.<sup>26</sup>

Masyarakat mengharapkan PTKIN mampu menyelenggarakan pendidikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan industri, pendidikan yang mampu mengintegrasikan ilmu keislaman, sains dan teknologi.<sup>27</sup> Kompleksitas permasalahan yang dihadapi PTKIN dengan titik sentral rendahnya mutu pendidikan, merupakan tantangan dan tanggungjawab yang harus dicarikan terobosan (*breakthrough action*)

---

<sup>23</sup> *Ibid.*

<sup>24</sup> Mahmud, *Manajemen Pendidikan Tinggi; Berbasis Nilai-Nilai Spritual*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019). h. 239.

<sup>25</sup> Joseph M. Velarde et al., "Towards a healthy school climate: The mediating effect of transformational leadership on cultural intelligence and organisational health", *Educational Management Administration and Leadership*, 2020, <https://doi.org/10.1177/1741143220937311>. (diakses tanggal 7 September 2020).

<sup>26</sup> Lukman Hakim, *Paradigma Pengembangan UIN Ar-Raniry*, (Banda Aceh: Ar-Raniry Press, 2014). h. 22.

<sup>27</sup> M. Amin Abdullah, *Islamic Studies dalam Paradigma Integrasi-Interkoneksi Sebuah Antologi*, (Yogyakarta: SUKA Press, 2007). h.viii.

untuk mengatasinya dan merupakan tanggungjawab bersama para pengelola PTKIN, termasuk dunia industri, pemerintah dan masyarakat.

Menghadapi persoalan tersebut, UIN Ar-Raniry merasa tertantang untuk melakukan pengembangan keilmuan dan pengembangan secara institusional dalam format yang lebih jelas, terarah dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat modern. UIN Ar-Raniry memiliki potensi yang dapat dijadikan modal untuk mewujudkan universitas yang *excellence* baik tingkat nasional maupun tingkat Asean, potensi-potensi tersebut diantaranya adalah:

*Pertama*, Aceh memiliki keistimewaan dan kekhususan dalam tata kelola pemerintahan dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Aceh memiliki keistimewaan berdasarkan UU No. 44 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Keistimewaan Provinsi Daerah Istimewa Aceh.<sup>28</sup> Keistimewaan Aceh meliputi bidang agama, pendidikan, adat budaya dan peran ulama dalam penetapan kebijakan daerah. Keistimewaan dalam bidang agama berupa otoritas bagi Aceh untuk menjalankan syari'at Islam secara menyeluruh dalam segenap aspek kehidupan. Kehadiran UU No. 44 Tahun 1999 menjadi dasar untuk pengembangan UIN, karena dalam bidang pendidikan, Aceh diberikan keleluasaan dan kemandirian untuk mengembangkan pendidikan dengan pola dan paradigma keacehan, mulai dari Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) sampai dengan pendidikan tinggi.

---

<sup>28</sup> “Undang-Undang R.I. Nomor 44 Tahun 1999 Tentang Penyelenggaraan Keistimewaan Provinsi Daerah Istimewa Aceh”, (Banda Aceh: Pena, 2007). h. 39.

*Kedua*, Undang-undang RI No. 11 Tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh<sup>29</sup> mengamanatkan bahwa Aceh memiliki kewenangan (*otoritas*) yang khusus dalam tata kelola pemerintahan, ekonomi, politik, hukum, pendidikan, kesehatan, sosial budaya dan syari'at Islam. Dalam pelaksanaan syari'at Islam sangat ditentukan oleh desain pendidikan yang terpadu antara pendidikan keagamaan dengan pendidikan umum. Desain ini dibangun atas dasar konstruksi keilmuan dalam Islam yang tidak menempatkan ilmu agama dan ilmu umum secara dikotomis. Begitu juga pengembangan SDM UIN Ar-Raniry berbasis integrasi keilmuan.<sup>30</sup> Artinya, pengembangan SDM UIN Ar-Raniry harus berbasis pada keislaman yang mampu memadukan studi-studi keislaman dengan studi ilmu alam, ilmu sosial dan ilmu humaniora. Hal ini tercermin dari harapan masyarakat terhadap sarjana UIN Ar-Raniry yang intelektual dan profesional tidak hanya dalam bidang keislaman tetapi juga mampuni dalam keilmuan lainnya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan industri.<sup>31</sup>

*Ketiga*, adanya tuntutan pasca reformasi yaitu memberikan otonomi kepada perguruan tinggi untuk mengelola secara mandiri sesuai kekhasannya masing-masing. Bagi UIN Ar-Raniry Banda Aceh hal itu merupakan momentum yang perlu segera direspon secara cepat dengan langkah kongkrit menuju perguruan tinggi mandiri dan unggul dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi. Pelaksanaan tridharma

---

<sup>29</sup> “Undang-Undang R.I. Nomor 11 Tahun 2006 Tentang Pemerintahan Aceh”, (Banda Aceh: Pena, 2007). h.13.

<sup>30</sup> Sri Suyanta, *Buku Panduan Akademik Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh Tahun Akademik 2018/2019*, (Banda Aceh: UIN Ar-Raniry, 2018). h. 2.

<sup>31</sup> Khozin, *Pengembangan Ilmu di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam*, (Jakarta: Kencana, 2016). h. 149.

perguruan tinggi sejalan dengan "roh" reformasi dan otonomi perguruan tinggi, yaitu pengelolaan perguruan tinggi berdasarkan prinsip ekonomi, akuntabilitas, jaminan mutu dan evaluasi yang transparan.<sup>32</sup>

*Keempat*, secara historis UIN Ar-Raniry merupakan IAIN ketiga di Indonesia setelah IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta.<sup>33</sup> Keberadaannya dimulai dengan berdirinya Fakultas Syariah pada tahun 1960 dan Fakultas Tarbiyah pada tahun 1962.<sup>34</sup> Secara umur UIN Ar-Raniry sudah sangat pantas dan matang untuk melakukan pengembangan menjadi universitas terkemuka dan unggul tingkat nasional, regional maupun internasional, meskipun kenyataan menunjukkan UIN Ar-Raniry Banda Aceh masih ranking 120 perguruan tinggi di Indonesia versi *Webometrics*.<sup>35</sup>

Untuk mewujudkan agenda besar tersebut, UIN Ar-Raniry memerlukan dosen yang memiliki kompetensi sebagai ujung tombak dalam proses pendidikan. Profesionalisme dan kompetensi dosen merupakan persoalan yang sangat penting dalam dunia pendidikan tinggi.<sup>36</sup> Dosen yang berkualitas akan mampu menopang keberhasilan pencapaian proses pendidikan atau pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dosen yang berkualitas akan menghasilkan budaya kerja profesional, produktif sehingga mampu memberikan pelayanan prima kepada

---

<sup>32</sup> Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 51 ayat 2, (Bandung: Citra Umbara, 2003). h. 19.

<sup>33</sup> Safriadi, *Loc. Cit.*

<sup>34</sup> Sri Suyanta, *Loc. Cit.*

<sup>35</sup> Webometrics, "Ranking Perguruan Tinggi di Indonesia", <http://www.webometrics.info/en/Asia/Indonesia>, 2019, tersedia pada <http://www.webometrics.info/en/Asia/Indonesia> (2019). (diakses tanggal 21 September 2019)

<sup>36</sup> Willy Susilo, *Loc. Cit.* h. 23.

seluruh *stakeholder* sebagai tanggung jawab moral kepada masyarakat dan pemerintah.<sup>37</sup>

Mutu dosen merupakan persolan yang paling kritis dalam dunia pendidikan tinggi,<sup>38</sup> tak terkecuali UIN Ar-Raniry Banda Aceh. Persoalan rendahnya kualitas dosen berupa kekurangan dosen berkualitas; bukan saja dalam arti kesenjangan linieritas, melainkan pada kekurangan kompetensi dan idealisme.<sup>39</sup> Oleh karena itu, untuk mengatasi persoalan tersebut UIN Ar-Raniry harus memiliki strategis pengembangan dosen yang terencana terarah dan sesuai dengan visi, misi dan tujuan pengembangan lembaga kedepan.

Rencana Strategis (Renstra) UIN Ar-Raniry dijelaskan untuk mencapai keberhasilan visi dan misi, maka ditetapkan beberapa sasaran strategis dalam aspek pengembangan SDM di UIN Ar-Raniry Banda Aceh yaitu:<sup>40</sup>

MISI	TUJUAN	SASARAN STRATEGIS
Melahirkan sarjana yang memiliki kemampuan akademik, profesi dan vokasi yang kompetitif, berorientasi pada masa depan dan berakhlak	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membangun kepribadian civitas akademika</li> <li>2. Meningkatkan mutu dan budaya akademik</li> <li>3. Meningkatkan mutu</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan tanggung jawab kerja dosen/pegawai</li> <li>1. Bertambahnya profesionalisme tenaga pendidik</li> <li>2. Meningkatnya kualitas lulusan</li> <li>3. Meningkatnya karakter civitas akademika yang berilmu dan beramal ilmiah.</li> <li>1. Meningkatkan profesionalitas tenaga</li> </ol>

<sup>37</sup> Suharsaputra Uhar, *Manajemen Pendidikan Tinggi, Strategi Menghadapi Perubahan*, (Bandung: Refika Aditama, 2015). h. 137.

<sup>38</sup> Willy Susilo, *Loc.Cit.* h. 23.

<sup>39</sup> Anton Widyanto, *Revitalisasi Implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi di Univeristas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh*, (Banda Aceh: Ar-Raniry Press, 2014). h. 251.

<sup>40</sup> "Rencana Strategis Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh Tahun 2015-2019", (Banda Aceh: UIN Ar-Raniry, 2015). h. 123.

mulia	layanan akademik dan keuangan	akademik dan keuangan 2. Meningkatkan kinerja akademik dan keuangan
Mengembangkan tradisi riset yang multidisipliner dan integratif berbasis syariat Islam	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kemampuan dan budaya meneliti dosen dan mahasiswa</li> <li>2. Meningkatkan kemampuan dosen dan mahasiswa dalam pengembangan pengabdian masyarakat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berkembangnya kemampuan meneliti dosen dan mahasiswa yang bersifat multidisipliner</li> <li>2. Berkembangnya minat meneliti dosen dan mahasiswa.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terwujudnya standarisasi mutu Pengabdian Masyarakat</li> <li>2. Bertambahnya lokasi dampingan/desa binaan sebagai objek kawasan pendidikan</li> </ol>

UIN Ar-Raniry memiliki SDM yang memadai dalam mewujudkan sasaran strategis tersebut. Pada tahun 2019 UIN Ar-Raniry memiliki 528 dosen PNS, 302 karyawan PNS, dan 23,972 mahasiswa. Dosen yang sudah berkualifikasi doktor 128 orang (22%), dan 15 dosen bergelar profesor (0.3%).<sup>41</sup> Permasalahan adalah pada jumlah guru besar dari tahun 2016 sampai tahun 2020 belum mengalami penambahan, tetapi sebaliknya mengalami penurunan dari 18 menjadi 15 guru besar, sedangkan target lembaga pada tahun 2020 UIN Ar-Raniry akan menambah jumlah guru besar menjadi 22 orang. Target tersebut bukan bertambah tetapi terjadi pengurangan yaitu 15 orang guru besar pada tahun 2020.<sup>42</sup> Sedangkan dosen yang berpendidikan S-3 mengalami peningkatan dari 115 orang di tahun 2017 menjadi 128 orang pada tahun 2019.<sup>43</sup>

<sup>41</sup> “Dokumentasi pada Bagian Organisasi dan Kepegawaian UIN Ar-Raniry”, n.d. (19 Agustus 2019).

<sup>42</sup> Rencana Strategis Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh Tahun 2015-2019.

<sup>43</sup> Sumber: Bagian Organisasi dan Kepegawaian UIN Ar-Raniry (19 Agustus 2019).

Peningkatan dosen baik secara kuantitas maupun kualitas sangat penting dan akan berdampak kepada proses pendidikan dan pengajaran di UIN Ar-Raniry Banda Aceh. Permasalahan berkaitan dengan kuantitas dosen yaitu masih tidak idealnya rasio antara jumlah dosen dengan jumlah mahasiswa, linieritas keilmuan, termasuk kualitas tenaga pengajar harus dijadikan program pengembangan dosen kedepan. Di sisi lain, idialisme ilmiah dan budaya akademik serta sumber untuk mendukung aktivitas akademik dosen dan mahasiswa juga belum berkembang dengan baik secara kelembagaan.<sup>44</sup>

Aspek publikasi hasil penelitian dosen UIN Ar-Raniry menunjukkan peningkatan setiap tahun. Tahun 2016 laporan penelitian 88, artikel jurnal 156, buku 64, Hasil-hasil penelitian tersebut dipublikasi dalam berbagai bentuk, baik artikel ilmiah dalam berbagai jurnal, laporan penelitian maupun dalam bentuk buku, meskipun meningkat tetapi kalau dilihat rasio jumlah publikasi dengan jumlah dosen belum mencapai angka ideal.<sup>45</sup> Aspek penelitian dosen UIN Ar-Raniry secara nasional pada tahun 2020 sangat rendah. Penerima bantuan penelitian dari Direktorat PTKI Kementerian Agama RI tahun 2020 dari UIN Ar-Raniry hanya 2 orang dosen.<sup>46</sup>

Kegiatan pengabdian masyarakat yang dilakukan oleh dosen belum secara sistematis menuju kepada sebuah sasaran perubahan dan perbaikan dalam masyarakat secara konsisten dan berkelanjutan. Meskipun dalam hal kerjasama, selama ini sudah ada beberapa *Memorandum of Understanding* (MoU) yang dilakukan dengan

---

<sup>44</sup> Anton Widyanto, *Loc.Cit.* h. 249.

<sup>45</sup> *Ibid.*

<sup>46</sup> “Litapdimas Kementerian Agama RI, Nomine Penerima Bantuan Penelitian TA 2020”.

berbagai pihak namun sering tidak sampai pada tahapan implementasi secara memadai yang menghasilkan kegiatan dan output yang relevan dengan rencana pengembangan dosen. Perhatian UIN Ar-Raniry Banda Aceh terhadap komunitas sekitar kampus juga masih relatif terbatas dan walaupun sudah terjalin ada selama ini, bentuknya masih bersifat tindakan pribadi dan belum menjadi aktivitas resmi kelembagaan yang terencana dan terstruktur dengan baik dan berkelanjutan.<sup>47</sup>

Secara kuantitas UIN Ar-Raniry memiliki potensi SDM yang memadai dalam pengembangan pendidikan dan pembelajaran serta pelaksanaan tridharma perguruan tinggi lainnya. Tenaga pengajar yang ada di UIN Ar-Raniry ini terus dilakukan pengembangan agar menjadi kekuatan yang besar untuk mewujudkan universitas yang unggul dan menjadi rujukan serta mampu bersaing di skala nasional, ASEAN, maupun internasional.<sup>48</sup>

Dilihat dari aspek umur dan SDM yang dimiliki, maka sudah sewajarnya UIN Ar-Raniry Banda Aceh menjadi perguruan tinggi yang *excellence*, terkemuka baik tingkat nasional, regional maupun internasional. Universitas *excellence* tentu memiliki dosen yang profesional dan kompeten,<sup>49</sup> serta memiliki desain strategis pengembangan dosen yang terukur, terencana dan sistematis sesuai dengan visi misi UIN Ar-Raniry, kebijakan nasional pengembangan PTKIN serta tuntutan dan kebutuhan masyarakat modern hari ini. Tetapi berdasarkan hasil perankingan versi *Webometrics* dan *Times Higher Education*, UIN Ar-Raniry tidak masuk 100

---

<sup>47</sup> Anton Widyanto, *Loc.Cit.* h. 257.

<sup>48</sup> Rencana Strategis Universitas Negeri Ar-Raniry Banda Aceh Tahun 2015-2019.

<sup>49</sup> Suharsaputra Uhar, *Loc.Cit.* h. 139.

perguruan tinggi terbaik di Indonesia. Salah satu komponen yang dinilai adalah kompetensi dosen dari aspek pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Kompetensi dosen dalam pelaksanaan tri dharma akan berpengaruh terhadap capaian kualitas kinerja institusi,<sup>50</sup> dan memiliki peran penting dalam mewujudkan *standardized university and excellence university*.

Persoalan sumber daya manusia UIN Ar-Raniry perlu mendapatkan perhatian serius. Pemetaan ulang kesesuaian antara keahlian yang dimiliki dosen dengan setiap prodi, keterbatasan keahlian dalam bidang tertentu, termasuk kekurangan jumlah guru besar perlu dicarikan solusi dan strategi yang tepat melalui kajian komprehensif dan terencana. UIN Ar-Raniry belum dapat dikatakan sebuah perguruan tinggi dengan konsep *Corporate University* apabila jumlah tenaga pengajar yang berkualifikasi doktor dan guru besar masih belum memadai.<sup>51</sup> Saat ini UIN Ar-Raniry Banda Aceh hanya memiliki 15 orang guru besar dan 128 orang doktor dari 528 dosen yang ada. Hal ini menjadi tantangan bagi UIN Ar-Raniry untuk menerapkan strategi pengembangan dalam meningkatkan jumlah doktor dan guru besar di lingkungan UIN Ar-Raniry Banda Aceh kedepan.

Berdasarkan pertimbangan dan permasalahan yang dipaparkan diatas, peneliti terdorong untuk menganalisis Strategi Pengembangan Dosen dalam Mewujudkan Tri Dharma Perguruan Tinggi di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.

---

<sup>50</sup> Eko Indrajit, *Loc.Cit.* h. 211.

<sup>51</sup> Nanang Fattah, *Loc.Cit.* h. 86.

## **B. Fokus dan Subfokus Penelitian**

Adapun yang menjadi fokus pada penelitian ini adalah menganalisis strategi pengembangan dosen di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh. Sub fokus penelitian hal-hal yang bersifat strategis dalam pengembangan dosen untuk mewujudkan tri dharma perguruan tinggi di UIN Ar-Raniry Banda Aceh, yaitu:

1. Mengidentifikasi, menganalisis dan menyeleksi isu-isu strategis pengembangan dosen di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
2. Menganalisis formulasi strategi pengembangan dosen dalam mewujudkan tridharma perguruan tinggi di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
3. Menganalisis implementasi program-program strategi pengembangan dosen dalam mewujudkan tridharma perguruan tinggi di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
4. Mengevaluasi program-program strategi pengembangan dosen dalam mewujudkan tridharma perguruan tinggi di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.

## **C. Rumusan Masalah/Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian, maka rumusan masalah penelitian ini dapat disusun dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh melakukan identifikasi, menganalisis dan menyeleksi isu-isu strategis pengembangan dosen?

2. Bagaimana formulasi strategi pengembangan dosen dalam mewujudkan tridharma perguruan tinggi di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh?
3. Bagaimana implementasi program-program strategi pengembangan dosen dalam mewujudkan tridharma perguruan tinggi di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh?
4. Bagaimana evaluasi program-program strategi pengembangan dosen dalam mewujudkan tridharma perguruan tinggi di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi dalam rangka menjawab pertanyaan berkaitan dengan strategi pengembangan dosen dalam mewujudkan tridharma perguruan tinggi yang berorientasi kepada visi dan misi UIN Ar-Raniry serta sesuai dengan kebijakan nasional pengembangan PTKIN:

- a. Mengetahui isu-isu strategi pengembangan dosen di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
- b. Mengetahui formulasi strategi pengembangan dosen dalam mewujudkan tridharma perguruan tinggi di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.

- c. Mengetahui implementasi program-program strategis pengembangan dosen dalam mewujudkan tridharma perguruan tinggi di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh
- d. Mengetahui evaluasi program-program strategi pengembangan dosen dalam mewujudkan tridharma perguruan tinggi di Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.

#### **E. Manfaat Penelitian**

- a) Hasil penelitian ini secara teoritik diharapkan dapat menambah khazanah keilmuan, khususnya pengembangan disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia perguruan tinggi. Secara normatif hasil penelitian ini dapat dijadikan landasan strategis pengembangan dosen dalam mewujudkan tridharma perguruan tinggi yang berorientasi kepada integrasi keislaman, sains dan teknologi serta sesuai dengan kebijakan pengembangan PTKIN secara nasional dan kondisi lokal di provinsi Aceh. Disamping memberikan *feedback* bagi UIN Ar-Raniry dan PTKIN lainnya, juga dapat dijadikan wahana dalam pengembangan analisis SWOT dengan menyertakan permasalahan-permasalahan kontekstual dalam pengembangan dosen di PTKIN, implikasinya dalam penelitian ini juga dapat memunculkan pengkajian teori-teori dan model-meodel strategi pengembangan dosen di perguruan tinggi modern berbasis Islam.
- b) Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi UIN Ar-Raniry Banda Aceh dalam mendesain strategi pengembangan dosen yang

sesuai dengan visi lembaga dan berorientasi kepada isu-isu global, kebijakan pengembangan PTKIN secara nasional serta mempertimbangkan kearifan lokal di provinsi Aceh.

- c) Dapat dijadikan pertimbangan bagi UIN Ar-Raniry Banda Aceh dan Kementerian Agama dalam merumuskan strategi pengembangan dosen yang lebih relevan, fleksibel, integratif, bersifat *futuristic oriented*, dan berbasis keislaman, sehingga hasil dari pengembangan dapat meningkatkan profesionalisme dosen yang berimplikasi kepada peningkatan mutu PTKIN secara umum.
- d) Hasil penelitian ini akan melahirkan sebuah rekomendasi sebagai solusi alternatif model strategi pengembangan dosen berbasis Islam yang mampu mengintegrasikan ilmu keislaman, sains dan teknologi, sehingga tridharma perguruan tinggi, visi-misi UIN Ar-Raniry dan kebijakan pemerintah terhadap PTKIN dapat tercapai. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan inspirasi bagi peneliti dan akademisi untuk melakukan penelitian lanjutan sejenis di masa yang akan datang.

## BAB II

### MANAJEMEN STRATEGI PENGEMBANGAN DOSEN

#### A. Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengelolaan seluruh sumber daya yang ada di bumi ini. Manusia diciptakan oleh Allah Swt sebagai khalifah<sup>52</sup> di bumi untuk mengelola bumi dan sumber daya yang ada di dalamnya demi kesejahteraan manusia dan seluruh makhluk lainnya. (QS. Al Baqarah [2] : 30)

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَجْعَلْ فِيْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ  
الْدِّمَآءَ وَحَنُۢنٌ نُّسِۢحٌ يُّحْمَدُوۡكَ وَتُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوۡنَ ﴿ۙ﴾

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi. Mereka berkata: Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau? Tuhan berfirman: Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”.

Allah Swt dalam Al Qur'an menjelaskan bahwa manusia adalah makhluk ciptaan Allah Swt paling sempurna dibandingkan makhluk lain. Allah Swt berfirman (QS. At-Tagabun [64]: 3).<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Hidayat Rahmat, *Ayat-Ayat Al-Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (Medan: LPPPI, 2017), h. 270.

<sup>53</sup> Ismail bin Amr bin Katsir bin Dhua bin Katsir bin Zar Al Basri Ad-Dimasyqi, *Tafsir Ibnu Katsir*, (Bogor: Pustaka Imam Syafi'i, 2009), h. 124.

خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ بِالْحَقِّ وَصَوَّرَكُمْ فَأَحْسَنَ صُوْرَكُمْ وَإِلَيْهِ الْمَصِيْرُ ﴿٤٦﴾

“Dia menciptakan langit dan bumi dengan haq. dia membentuk rupamu, lalu memperbagus rupamu, dan kepada-Nya tempat kembali”.

Allah Swt dalam ayat yang lain mengatakan manusia diciptakan dengan sebaik-baik bentuk (QS. At-Tin [46] : 4)

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴿١٥﴾

"Sungguh kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya".

Allah Swt telah memberikan kepada manusia potensi insani, jika potensi ini dikembangkan maka dapat membawa manfaat bagi manusia dan lingkungan (manusia paripurna). Allah Swt melalui Al Qur'an telah mengatur konsep-konsep untuk menjadi manusia paripurna atau berkualitas<sup>54</sup> sehingga memiliki etos kerja dan bertanggungjawab terhadap dirinya dan lingkungan. Manusia yang mampu mengembangkan potensinya dengan baik akan memiliki tanggungjawab, baik tanggungjawab sebagai hamba Allah Swt maupun tanggungjawab sebagai khalifah.

Apabila potensi yang sudah diberikan oleh Allah Swt tidak dimanfaatkan dan dikelola dengan efektif dan efisien, maka akan merusak dirinya, orang lain dan lingkungan sekitar. (QS. Ar-Rum [30]: 41)

---

<sup>54</sup> Hidayat Rahmat, *Loc.Cit.* h. 73.

ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ



“Telah nampak kerusakan di darat dan di laut disebabkan karena perbuatan tangan manusia, Allah menghendaki agar mereka merasakan sebahagian dari (akibat) perbuatan mereka, agar mereka kembali (ke jalan yang benar)”.

Untuk mewujudkan manusia yang bermanfaat bagi manusia lain dan lingkungan sekitar, maka perlu perencanaan, pendidikan, pengembangan dalam rangka meningkatkan keterampilan/skil bagi setiap manusia. Dalam ilmu manajemen, manusia merupakan sumber utama dan penentu terhadap sumber-sumber lain. Pemahaman terhadap manajemen yaitu suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Ada enam unsur dalam manajemen meliputi:<sup>55</sup> *man, money, methode, materials, machines, dan market*. Dari enam unsur tersebut, dalam pengembangan unsur *man*, berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia, yang merupakan terjemahan dari *man power management*.<sup>56</sup>

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) identik dengan manajemen personalia, pegawai, tenaga kerja, karyawan dan buruh.<sup>57</sup> Dalam buku-buku

<sup>55</sup> Gunawan Imam, *Manajemen Pendidikan Suatu Pengantar Praktik*, (Bandung: Alfabeta, 2017). h. 23.

<sup>56</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2018). h. 10.

<sup>57</sup> CHR. Jimmy L. Gaol, *A to Z Human Capital*, (Jakarta: PT Grasindo, 2014). h. xvii.

berbahasa Inggris sering disebut *human resource management*,<sup>58</sup> *personnel management*, *manpower management* dan *human capital management*.<sup>59</sup> Perbedaan penyebutan tersebut bukan berarti objek kajiannya yang berbeda, akan tetapi substansi tetap sama yaitu *man* atau manusia.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli manajemen memberikan definisi tentang manajemen sumber daya manusia, seperti yang dikutip oleh Hasibuan, diantaranya: Flippo mendefinisikan MSDM adalah *personel management is the planning, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organization and societal objective are accomplished*.<sup>60</sup> (manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan lembaga, individu, karyawan dan masyarakat).

Yader mengatakan bahwa MSDM merupakan *personnel management is the provision of leadership and directing of people in their working or employment relationship*. (manajemen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka).<sup>61</sup> Rivai,<sup>62</sup> berpendapat

---

<sup>58</sup> Nurul Ulfatin, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2016). h. 2.

<sup>59</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Loc.Cit.* h. 9.

<sup>60</sup> CHR. Jimmy L. Gaol, *Loc.Cit.* h. 11.

<sup>61</sup> *Ibid.*

<sup>62</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2004). h. 1.

bahwa manajemen sumber daya manusia adalah salah satu manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Beberapa definisi tentang manajemen sumber daya manusia yang dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa fokus dari MSDM adalah manusia (*man*) yang diatur atau dikelola menurut tugas pokok dan fungsinya agar efektif dan efisien dalam upaya terwujudnya tujuan organisasi.

## **B. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik**

### **1. Pengertian Manajemen Strategi**

Manajemen strategi merupakan rangkaian dua perkataan terdiri dari kata “manajemen dan strategi” yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri, setelah dirangkaikan menjadi satu terminologi berubah dan memiliki pengertian tersendiri pula. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur sumber daya manusia dan sumber-sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>63</sup>

Kata strategi secara etimologi berasal dari bahasa Yunani “strato” yang artinya pasukan dan “agenis” yang artinya pemimpin. Berarti strategi adalah sesuatu yang berhubungan dengan pasukan perang.<sup>64</sup> Artinya strategi identik dengan penggunaan pertempuran untuk memenangkan peperangan.<sup>65</sup> Defenisi lain menyebutkan strategi merupakan metode atau rencana yang dipilih untuk membawa masa depan yang

---

<sup>63</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), h. 1.

<sup>64</sup> M. Aref Rahmat, *Ali Moertopo dan Dunia Intelijen Indonesia*, (Yogyakarta: Narasi, 1971). h. 24.

<sup>65</sup> Zhang, “Research on Strategy Management Theories Trends”, *Business Review*, Vol. 4 (2005).. (diakses tanggal 3 Mei 2020).

diinginkan, seperti pencapaian tujuan atau solusi masalah.<sup>66</sup> Dalam konteks organisasi atau perusahaan menurut Pearce dan Robinson, strategi ialah ‘rencana main’ suatu perusahaan.<sup>67</sup>

Menurut Hunger dan Wheelen, *strategic management is the set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation.*<sup>68</sup> Manajemen strategi merupakan proses yang berkaitan dengan penentuan arah masa depan suatu organisasi atau pelaksanaan keputusan dalam rangka mencapai sasaran jangka pendek dan panjang organisasi. Proses pengambilan keputusan tersebut bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam organisasi untuk mencapai tujuan.<sup>69</sup>

Jauch dan Glueck mengemukakan bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi organisasi dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama organisasi dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.<sup>70</sup> Sejalan dengan hal tersebut, Porter mengkaitkan strategi dengan upaya organisasi untuk

---

<sup>66</sup> Sopiah & Etta Mamang Sangadji, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2018). h. 28.

<sup>67</sup> *Ibid.* h. 29.

<sup>68</sup> J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Strategic Management*, (USA: Addison Wesley Publishing Company, 1996). h. 3.

<sup>69</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2018). h. 3.

<sup>70</sup> Nanang Fattah, *Analisis Kebijakan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014). h. 64.

mencapai keunggulan bersaing, bahkan strategi adalah alat penting dalam rangka mencapai keunggulan bersaing.<sup>71</sup>

Hal tersebut sejalan dengan tujuan strategi yaitu untuk mempertahankan atau mencapai suatu posisi keunggulan dibandingkan dengan pihak pesaing. Implikasi dari kajian tersebut adalah bahwa organisasi dikatakan masih meraih suatu keunggulan apabila dapat memanfaatkan peluang-peluang dari lingkungannya, yang memungkinkan organisasi untuk menarik keuntungan-keuntungan dari bidang-bidang yang menjadi kekuatannya.

Pearce dan Robinson mengartikan strategi adalah rencana berskala besar dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>72</sup> Hal ini dikuatkan oleh David bahwa strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi organisasi.<sup>73</sup>

Manajemen strategi disebut juga ilmu atau giat tentang perumusan (*formulating*), pelaksanaan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategi antar fungsi-fungsi manajemen dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien.<sup>74</sup> Dari beberapa definisi manajemen strategi yang disebutkan diatas, menurut penulis pada prinsipnya sama yaitu menggabungkan

---

<sup>71</sup> Marios I. Katsioloudes, *Strategic Management Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations*, (Oxford: Jordan Hill, 2006). h. 83.

<sup>72</sup> J. Paul Peter, Samuel C. Certo, *Strategic Management: A Focus on Process*, (Michigan: Richard Irwin, 1993). h. 19.

<sup>73</sup> Fred R. Devid, *Strategic Management; Concepts & Case*, (United Kingdom: Pearson Education Limited, 2011). h. 21.

<sup>74</sup> Akdon, *Management for Educatioal Management*, (Bandung: Alfabeta, 2011). h. 9.

pola berpikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian serta evaluasi. Manajemen strategi merupakan suatu bidang manajemen terpadu yang mengombinasikan perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.<sup>75</sup> Artinya manajemen strategi terdiri dari tiga macam proses manajemen, yaitu pembuatan strategi, penerapan strategi dan evaluasi atau kontrol terhadap strategi.

Menurut Armstrong manajemen sumber daya manusia strategis adalah pendekatan untuk membuat keputusan dan rencana organisasi mengenai hubungan kerja dan strategi perekrutan, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, penghargaan dan hubungan karyawan, kebijakan dan praktik kerja.<sup>76</sup> Sedangkan Kaplan, N. J dan Hurd J. mengatakan manajemen sumber daya manusia strategis merupakan manajemen SDM yang terintegrasi dalam rencana strategi lembaga/organisasi. *“Strategic HRM is concerned with ensuring that human resources management is fully integrated into the strategic planning organization”*. (Manajemen sumber daya manusia strategis berkepentingan untuk memastikan bahwa manajemen SDM sepenuhnya terintegrasi ke dalam perencanaan strategis lembaga/organisasi).<sup>77</sup>

Dessler, dalam bukunya *Human Resource Management* mengatakan: *“Strategic human resource management is the linking of human resource management with*

---

<sup>75</sup> J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Loc.Cit.* h. 3.

<sup>76</sup> Michael Armstrong dan Taylor Stephen, *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice, 13th Edition, Human Resource Management*, 2014. h. 27.

<sup>77</sup> Sopiah & Etta Mamang Sangadji, *Loc.Cit.* h. 54.

*strategic role and objective in order to improve organization performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility*". (Manajemen sumber daya manusia strategis adalah penghubung manajemen SDM dengan peran tujuan strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mengembangkan budaya organisasi dan mendorong inovasi dan fleksibilitas).<sup>78</sup> Mr Storey mengungkapkan manajemen strategi sumber daya manusia adalah pendekatan khusus manajemen ketenagakerjaan yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif melalui penerapan strategi tenaga kerja yang berkometmen tinggi dan mampu menggunakan serangkaian teknik, budaya, struktur dan personil.<sup>79</sup>

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia strategis adalah mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia dengan tujuan untuk meningkatkan inovasi, fleksibilitas dan meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif lembaga. Fungsi SDM sebagai mitra strategis dalam perumusan dan pelaksanaan strategi lembaga melalui kegiatan atau praktik SDM seperti, merekrut, menyeleksi, pelatihan dan melakukan pengembangan.

---

<sup>78</sup> Dessler Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (10 ed.) (Jakarta: PT. Indeks, 2010). h. 48.

<sup>79</sup> Sopiah & Etta Mamang Sangadji, *Loc.Cit.* h. 54.

## 2. Model-Model Manajemen Strategi

Para ahli berbeda pandangan terkait alur kerja proses implementasi manajemen strategi atau model manajemen strategi. Ada beberapa model manajemen strategi yang dapat kita pelajari, diantaranya:

### a. Model Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson

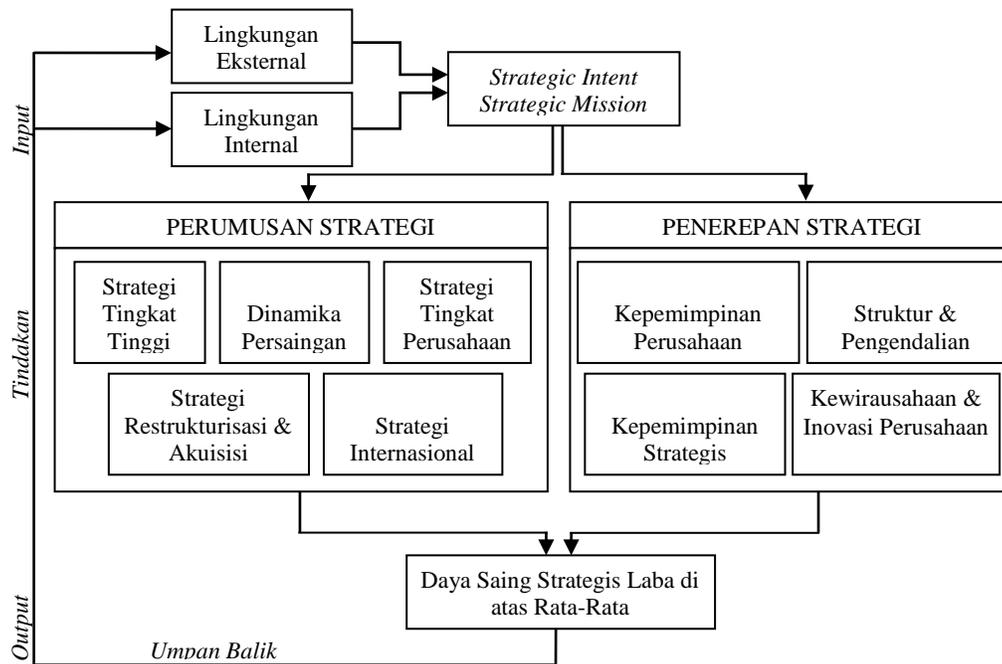
Proses manajemen strategik adalah satu paket komitmen, keputusan dan langkah yang diharapkan bagi sebuah lembaga untuk memiliki daya saing strategis dan menghasilkan laba di atas rata-rata. Proses manajemen strategik bersifat dinamis; input yang relevan dan akurat berasal dari lingkungan internal maupun eksternal diperlukan untuk perumusan strategi yang efektif dan efisien serta penerapannya. Langkah strategis yang efektif dan efisien merupakan prasyarat untuk mencapai penampakan strategis dari daya saing strategis yang diharapkan serta laba di atas rata-rata.<sup>80</sup>

Umpan balik mengenai langkah strategis sekolah datang dari berbagai sumber. Sejauh mana sekolah telah dapat saing secara strategis serta tingkat laba yang diperoleh merupakan umpan balik yang berharga. Umpan balik yang efektif akan membantu sekolah dapat secara terus-menerus menyesuaikan dan menyaring input strategis serta langkah strategis.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup>Robert E. Hoskisson Michael A Hitt . R. Duane Ireland, *Strategic Management: Concepts and Cases*, (USA: Cengage Learning, 2006). h. 5.

<sup>81</sup> *Ibid.*

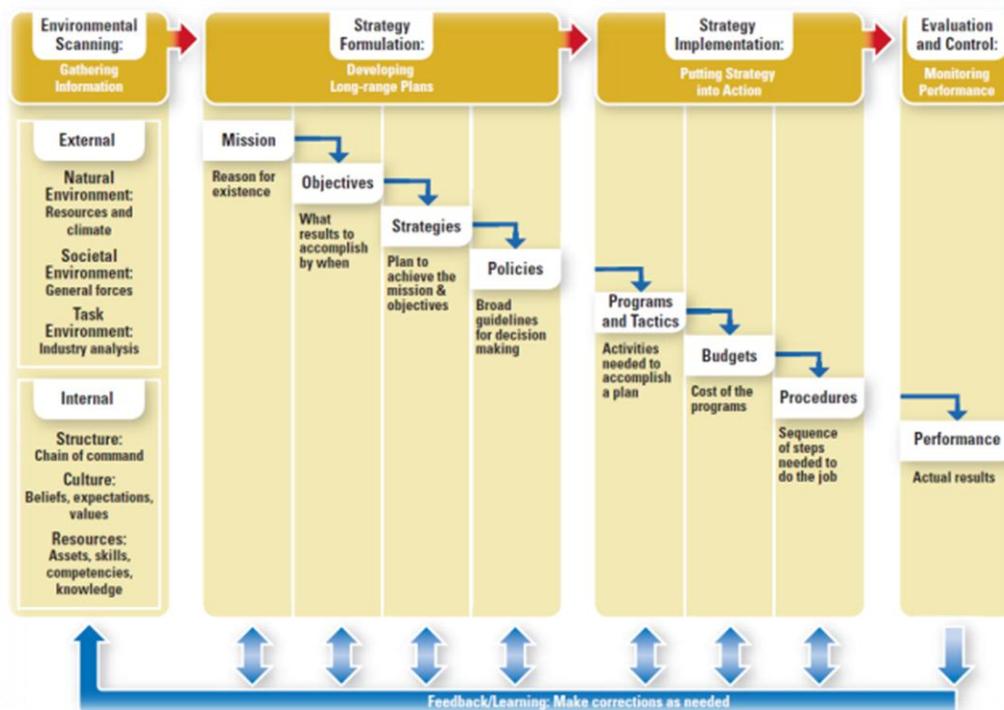


Gambar 2.1. Manajemen Strategi Model Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson

#### b. Model Hunger dan Wheelen

Proses manajemen strategi meliputi empat elemen dasar, yaitu: 1) identifikasi isu-isu lingkungan, 2) perumusan strategi, 3) implementasi strategi, dan 4) evaluasi dan pengendalian. Pada tingkat korporasi (*corporate level*), proses manajemen strategi meliputi aktivitas-aktivitas mulai dari pengamatan lingkungan sampai evaluasi kinerja.<sup>82</sup> Hunger dan Wheelen merinci kegiatan-kegiatan pada setiap elemen dasar tersebut. Sebagaimana gambar di bawah ini:

<sup>82</sup> J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Loc.Cit.* h. 17.



Gambar 2.2. Model Manajemen Strategi Hunger dan Wheelen.<sup>83</sup>

Manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman, serta mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan.<sup>84</sup> Faktor-faktor penting untuk melihat masa depan disebut faktor-faktor strategis terdiri dari *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats* kondisi sebuah lembaga.<sup>85</sup> Setelah mengidentifikasi faktor-faktor strategis, manajemen mengevaluasi interaksinya dan menentukan misi organisasi yang sesuai. Langkah pertama dalam merumuskan strategi adalah pernyataan misi, yang berperan penting dalam menentukan tujuan, strategi dan kebijakan organisasi. Organisasi

<sup>83</sup> *Ibid.* h. 191.

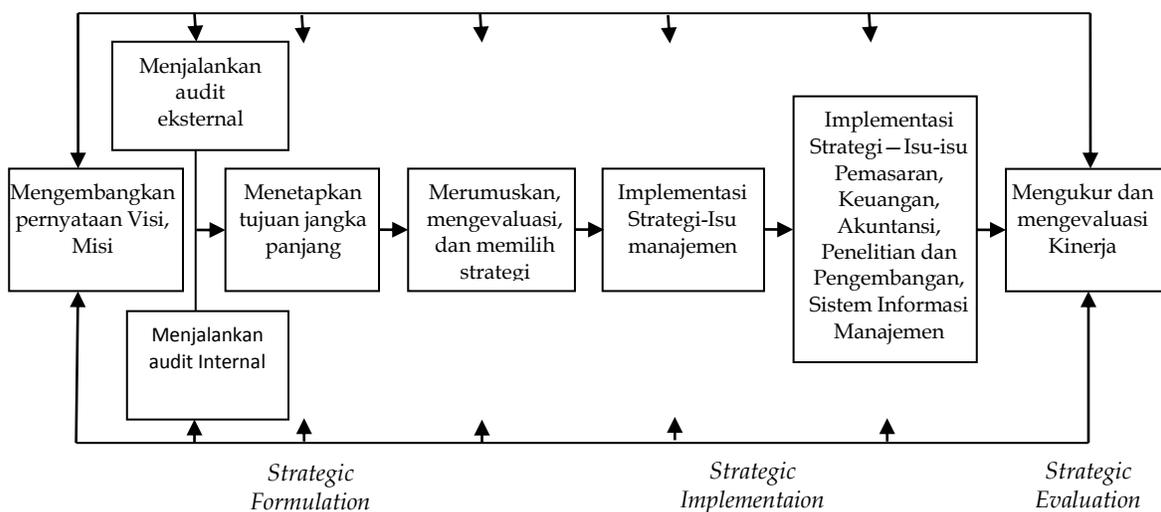
<sup>84</sup> *Ibid.* h. 18.

<sup>85</sup> Akdon, *Loc.Cit.* h. 111-112.

mengimplementasikan strategi dan kebijakan tersebut melalui program, anggaran, dan prosedur. Akhirnya, evaluasi kinerja dan umpan balik untuk memastikan tepatnya pengendalian aktivitas organisasi.

c. Model Fred R, David

Berikut ini adalah model komprehensif yang ditawarkan Fred R. David:<sup>86</sup>



Gambar 2.3. Model Komprehensif Tahapan Manajemen Strategik Fred R. David

Dikatakan Fred R. David bahwa model tersebut tidak menjamin keberhasilan, tetapi model tersebut menunjukkan pendekatan yang jelas dan praktis untuk memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi strategi.<sup>87</sup>

d. Model Pearce dan Robinson

Pearce dan Robinson menyebutkan bahwa manajemen strategi terdiri atas sembilan langkah, yaitu:<sup>88</sup> (1) merumuskan misi, termasuk mengenai maksud,

<sup>86</sup>Fred R. Devid, *Loc.Cit.* h. 16.

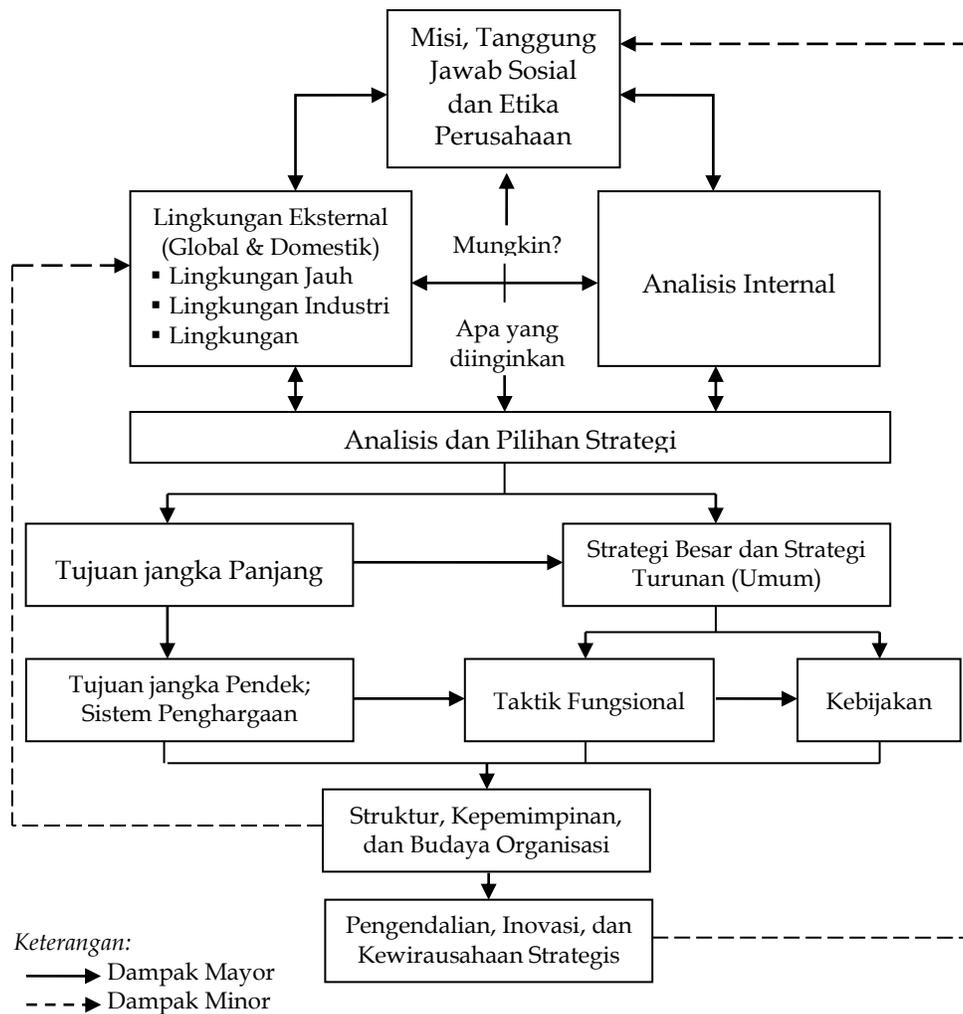
<sup>87</sup>*Ibid.* h. 19.

filosofi, dan sasaran organisasi, (2) melakukan analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal, (3) menilai lingkungan eksternal, termasuk faktor persaingan dan faktor kontekstual umum lainnya, (4) menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki, menyesuaikan sumber daya dengan lingkungan eksternal, (5) mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan dengan mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi, (6) memilih satu set tujuan jangka panjang, (7) mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang, (8) mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan, (9) mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan pengambilan keputusan di masa datang.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup>Richard B Eobinson, John A. Pearce, *Strategic Management Formulation, Implementation, & Control*, (New York: McGraw-Hill, 2007). h. 5.

<sup>89</sup> *Ibid.* h. 6.



Gambar 2. 4. Model Manajemen Strategik Pearce dan Robinson

Komponen-komponen dasar dari model Pearce dan Robinson gambar 2.4 diatas, digunakan untuk menganalisis operasi manajemen strategik pada umumnya sangat, namun terdapat perbedaan dalam rincian dan tingkat formalisasi.<sup>90</sup>

<sup>90</sup> *Ibid.* h. 15.

Empat model manajemen strategi yang sudah dijelaskan diatas, menurut penulis model Hunger dan Wheelen yang cukup baik, sederhana, mudah dilaksanakan. Ada empat elemen dasar manajemen strategis yang dikembangkan oleh Hunger dan Wheelen, diantaranya: (1) analisis lingkungan internal dan eksternal, (2) formulasi strategi, yaitu penentuan misi, penentuan objektif, pembuatan strategi dan penentuan kebijakan, (3) implementasi strategi, yaitu pembuatan program, penyusunan anggaran dan pembuatan prosedur, (4) evaluasi dan pengawasan yaitu pengukuran kinerja.<sup>91</sup>

### **3. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Langkah pertama setelah perencanaan sumber daya manusia adalah proses rekrutmen. Proses rekrutmen perlu dirancang dengan program yang baik sehingga memberikan pengaruh positif pada peningkatan komitmen pegawai, peningkatan produktivitas pegawai, dan kualitas kerja dan berpengaruh terhadap produktivitas organisasi. Proses rekrutmen memiliki potensi untuk menarik minat calon-calon pegawai yang mampu menjadi pemimpin yang efektif, pegawai yang profesional, dan pembaharu yang potensial.<sup>92</sup>

Setelah pegawai di terima dan ditempatkan, langkah selanjutnya melakukan strategi pengembangan, yaitu memodifikasi, memperkenalkan, mengarahkan, membimbing proses sedemikian rupa bahwa semua SDM dibekali keterampilan, pengetahuan dan kompetensi yang mereka butuhkan untuk melakukan tugas-tugas

---

<sup>91</sup> Eko Indrajit, *Loc.Cit.* h. 64.

<sup>92</sup> Siti Patimah, "Rekrutmen dan Alternatif Rekrutmen Sumber Daya Manusia", in *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Gorontalo: Ideas Publishing, 2019). h. 50.

baik saat ini maupun masa yang akan datang.<sup>93</sup> Pengembangan juga bertujuan sebagai proses organisasi untuk membantu kemajuan kolektif melalui kolaborasi, ahli, dan stimulasi, beretika dan memfasilitasi pembelajaran dan pengetahuan yang mendukung tujuan bisnis dan juga bertujuan mengembangkan potensi individu.<sup>94</sup>

Untuk memastikan bahwa orang-orang di organisasi memperoleh dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif dan memajukan karier mereka untuk keuntungan mereka sendiri maupun organisasi. Ada beberapa strategi pengembangan SDM yang bisa digunakan, yaitu:

- a) Melalui pendidikan, yaitu bertujuan untuk pengembangan pengetahuan, nilai-nilai dan pemahaman yang diperlukan dalam semua aspek kehidupan daripada pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan bidang tertentu.<sup>95</sup> Pendidikan yang dipilih dalam rangka pengembangan berdasarkan jenjang dan jenis serta sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- b) Melalui belajar, yaitu proses pengembangan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, prilaku dan sikap dengan cara modifikasi prilaku melalui pengalaman.

---

<sup>93</sup> John Walton, *Strategic Human Resource Development*, (Horlow: Prentice Hall, 1999). h. 276.

<sup>94</sup> Rosemary Harrison, *Learning and Development*, (London: CIPD, 2009). h. 103.

<sup>95</sup> D Priansa, Juni, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2018). h. 147.

- c) Melalui pelatihan,<sup>96</sup> yaitu aplikasi sistematis dari proses formal untuk memberikan pengetahuan dan membantu orang untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka secara memuaskan.<sup>97</sup>

Suatu organisasi sangat penting untuk melakukan pengembangan dan pelatihan SDM dengan alasan agar bisa terus maju dan proses belajar terus menerus (*learning organization*), akhirnya memberi dividen kepada individu dan organisasi.<sup>98</sup>

Beberapa alasan organisasi harus terus belajar, di antara lain:

- 1) Kompetisi atau persaingan yang ketat, sehingga organisasi terus dituntut untuk menjadi sebuah organisasi pembelajar dan melakukan perubahan sesuai dengan keadaan dan tuntutan lingkungan.
- 2) Sinergi di antara anggota, yaitu kekompakan tim bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) Perubahan yang cepat, yaitu organisasi harus peka terhadap perubahan yang terjadi di masyarakat.
- 4) Antisipasi masa depan dan ketidakjelasan, organisasi melakukan pembelajaran dan perubahan untuk mengantisipasi masa depan dan ketidakpastian yang akan terjadi di masa datang.<sup>99</sup>

Strategi manajemen sumber daya manusia merupakan orientasi organisasi dan rencana tentang bagaimana tujuan lembaga harus dicapai melalui orang. Hal ini

---

<sup>96</sup> *Ibid.*

<sup>97</sup> Michael Armstrong dan Taylor Stephen, *Loc.Cit.* h. 284.

<sup>98</sup> Safriadi, "Pengembangan Karyawan, Konsep Kompensasi dan Kompensasi Finansial", in *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Gorontalo: Ideas Publishing, 2019). h. 70.

<sup>99</sup> Muhammad Nur, *Building Learning Culture Towards a Learning Organization*, (Surabaya: Grafika, 2009). h.73.

didasarkan pada tiga proposisi; *pertama*, bahwa modal manusia merupakan sumber utama keunggulan kompetitif; *kedua*, orang-orang yang melaksanakan rencana strategi; dan *ketiga*, bahwa pendekatan sistematis harus digunakan untuk mendefinisikan arah dan tujuan organisasi.<sup>100</sup>

#### **4. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi**

Salah satu sumber daya penting dalam organisasi perguruan tinggi adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang terlibat dalam proses pendidikan, baik itu dosen maupun tenaga kependidikan atau administratif. Intesitas dunia pendidikan berhubungan dengan manusia dapat dipandang sebagai suatu perbedaan penting antara lembaga pendidikan atau organisasi perguruan tinggi dengan organisasi lainnya.<sup>101</sup>

SDM menjadi hal yang sangat dominan dalam proses pendidikan; juga berarti bahwa mengelola SDM merupakan bidang yang sangat menentukan bagi tercapainya tujuan pendidikan di perguruan tinggi, karena SDM dalam konteks manajemen adalah *“people who are ready, willing, and able to contribute to organization goals”*.<sup>102</sup> Oleh karena itu, SDM dalam perguruan tinggi memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik agar kontribusinya untuk lembaga terus meningkat, baik kualitas maupun kuantitas. Mutu SDM di perguruan tinggi menduduki posisi kunci,

---

<sup>100</sup> Sopiah & Etta Mamang Sangadji, *Loc.Cit.* h. 50.

<sup>101</sup> Suharsaputra Uhar, *Loc.Cit.* h. 137

<sup>102</sup> Werther and Keith William B. Devis, *Human resources and personnel management*, (Michigan: McGraw-Hill, 1993). h. 635.

dan upaya meningkatkan kinerja mereka memberi sumbangan bagi pencapaian tujuan lembaga.

Strategi pengembangan SDM perguruan tinggi merupakan sebagai usaha merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengembangkan SDM perguruan tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi sebesar-besarnya bagi pengembangan lembaga, pencapaian program maupun rencana kerja. Kajian strategi pengembangan SDM perguruan tinggi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari konteks manajemen SDM yang sudah berevolusi mengkhususkan pengelolaan SDM perguruan tinggi.<sup>103</sup>

Konsepsi strategi pengembangan SDM perguruan tinggi memberikan pemahaman bahwa dosen, memiliki posisi vital dalam menentukan image mutu lulusan maupun mutu perguruan tinggi secara umum. Posisi ini diperkuat dengan fakta bahwa, dosen memiliki otoritas tinggi dalam proses akademik dan menjadi ujung tombak terhadap keberhasilan pendidikan di perguruan tinggi. Dosen sebagai sumber daya manusia utama di perguruan tinggi mengemban tugas tridharma yaitu pendidikan atau pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.<sup>104</sup>

Secara analogis, mengembangkan mutu perguruan tinggi pada prinsipnya sama dengan mengembangkan perangkat teknologi informasi yang memerlukan *hardware*

---

<sup>103</sup> Arwidayanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi, Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional*, (Bandung: Alfabeta, 2013). h. 3.

<sup>104</sup> Syahrizal Abbas, *Loc.Cit.* h. 189.

(perangkat keras), *software* (perangkat lunak), dan *brainware* (pemakai).<sup>105</sup> Perangkat keras terdiri dari: ruang belajar, alat praktek, laboratorium, perpustakaan, auditorium dan sebagainya. Sedangkan perangkat lunak yang meliputi kurikulum, program pembelajaran, silabus, sistem pembelajaran dan sebagainya. Adapun perangkat pikir (*brainware*) menyangkut dosen, pimpinan, mahasiswa dan orang-orang yang terlibat dalam proses pendidikan.

Meskipun terbilang saling terkait antara perangkat satu dengan yang lainnya, namun pelaksanaan pembelajaran khususnya diperguruan tinggi dosen dianggap sebagai sebagai komponen yang penting. Meskipun terdapat ruang kuliah yang bagus, perpustakaan yang lengkap, serta kurikulum yang handal, proses pendidikan secara formal dapat dipastikan tidak akan berjalan tanpa kehadiran dosen yang berkualitas. Melalui peran dan kedudukan dosen yang berkualitas maka akan mampu meningkatkan mutu lulusan di sebuah perguruan tinggi.<sup>106</sup>

Berdasarkan uraian di atas, seorang dosen harus memiliki kompetensi dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi dengan cara melakukan pengembangan diri. Peningkatan kompetensi dosen selain melalui pengembangan diri juga dapat dilakukan oleh lembaga. Lembaga menyusun program-program pengembangan dosen sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta sesuai dengan visi, misi dan tujuan lembaga.

---

<sup>105</sup> Safrudin Aziz, *Manajemen Mutu Perguruan Tinggi Koreksi dan Implementasi*, (Yogyakarta: Gava Media, 2016). h. 101.

<sup>106</sup> Agus Suwignyo, *Pendidikan Tinggi dan Goncangan Perubahan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008). h. 51.

### C. Konsep Strategi Pengembangan Dosen

Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mengajar, mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.<sup>107</sup> Kedudukan sebagai pendidik profesional berfungsi untuk meningkatkan martabat dosen serta mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni untuk meningkatkan mutu Pendidikan Nasional.

Sementara tujuannya adalah untuk melaksanakan sistem Pendidikan Nasional dan mewujudkan tujuan Pendidikan Nasional. Pasal 45 UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mengatur, bahwa dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan oleh satuan Pendidikan Tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan Pendidikan Nasional.<sup>108</sup>

Untuk memaksimalkan profesionalitas dosen diperlukan strategi pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan, pembinaan, pengembangan profesi dan karir dosen. Pengembangan mutu dosen melalui pendidikan dapat dilakukan diantaranya melanjutkan pendidikan kejenjang lebih tinggi atau doktoral,<sup>109</sup> serta pengembangan melalui pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dosen. Pembinaan dan pengembangan profesi dosen dilakukan melalui pemberian jabatan fungsional.

---

<sup>107</sup> Suharsaputra Uhar, *Loc.Cit.* h. 255.

<sup>108</sup> “Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen”, (Sinar Grafika, 2006). h. 23.

<sup>109</sup> Rifa Nurmilah, “Peningkatan Mutu Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten Jombang”, *unwaha*, Vol. 2 (2018). <http://ejournal.unwaha.ac.id/index.php/snami/article/download/264/224>. (diakses tanggal 3 Mei 2020).

Sedangkan pembinaan dan pengembangan karier dosen dilaksanakan dengan cara penugasan, kenaikan pangkat dan promosi.<sup>110</sup>

Pengembangan dosen merupakan kebutuhan nyata bagi usaha perbaikan mutu dosen di perguruan tinggi melalui proses yang sistematis, terukur dan terorganisir. Usaha seperti itu mesti bisa dihadirkan dalam manajemen SDM perguruan tinggi yang mampu memenuhi harapan publik (*stakeholders*) berdasarkan *market-oriented*.<sup>111</sup>

Strategi pengembangan dosen pada hakikatnya sebagai upaya memperbaiki kinerja dosen melalui program-program pengembangan dalam rangka meningkatkan mutu dosen dalam pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi.<sup>112</sup> Apalagi mengacu pada pendapat Sutrisno, bahwa seorang dosen bukan sebatas menjadi seorang pengajar mahasiswa yang handal namun dosen berfungsi sebagai *expert, resource person, fasilitator, instructor, model, mentor, co-learner, reflective practitioner* serta *researcher*.<sup>113</sup>

Seorang dosen sebagai *expert* berarti ia harus ahli pada bidang atau kuliah yang diampunya. Dalam hal ini dosen berperan menularkan keahliannya kepada setiap peserta didiknya. *Resource person* berarti seorang dosen berperan sebagai sumber rujukan bagi peserta didiknya. Sebagai *fasilitator* berarti dosen berkewajiban

---

<sup>110</sup> Safrudin Aziz, *Loc.Cit.* h. 127.

<sup>111</sup> Arwidayanto, *Loc.Cit.* h. 3.

<sup>112</sup> Siti Patimah Safriadi, "Manajemen Mutu Tri Dharma Perguruan Tinggi di Era Industri 4.0", in *Dosen dan Literasi Publikasi*, (Gorontalo: Ideas Publishing, 2019).h. 45.

<sup>113</sup> Sutrisno, *Pendidikan Islam Menghidupkan: Studi Kritis Terhadap Pemikiran Fazlur Rahman*, (Yogyakarta: Kota Kembang, 2006). h. 117-118.

menciptakan kondisi peserta didik dalam proses pembelajaran untuk mencapai kompetensi yang telah ditentukan.<sup>114</sup>

Sebagai instruktur, bahwa seorang dosen tentunya mampu berperan memberi arahan kepada peserta didiknya agar dapat mencapai kompetensi yang diharapkan. Sebagai model, sering kali dosen berperan sebagai model idel dari subjek didiknya terutama dari segi perilaku, karakter, penegakan sistem nilai, religiusitas, intelektualitas dan profesinya. Sebagai mentor, dosen berperan memberi nasihat kepada peserta didiknya terutama terkait dengan pembelajaran.

*Co-learner* berarti dosen harus mampu berperan sebagai mitra subjek didik mulai dari merencanakan pembelajaran, proses pembelajaran bahkan sampai evaluasinya. *Reflektive practicioner* berarti dosen berperan sebagai praktisi reflektif terutama menguji kompetensi peserta didiknya dari segi sikap dan perilakunya. Sedangkan *researcher* berarti dosen berperan sebagai peneliti dalam pembelajaran melalui observasi, memformulasikan hipotesis, mengembangkan suatu teori dan mempraktikannya.

Berdasarkan peran tersebut, seorang dosen dituntut harus mampu mengembangkan diri semaksimal mungkin sehingga senantiasa memberikan sumbangan ilmiah kepada peserta didik dan masyarakat. Adapun pengembangan akademik setiap dosen dapat dilakukan oleh perguruan tinggi atau lembaga lainnya melalui pendidikan, pelatihan, workshop, seminar, studi banding, pemberian *reward* atas prestasi dan *punishment* atas rendahnya kinerja dosen. Strategi tersebut

---

<sup>114</sup> Arwidayanto, *Loc.Cit.* h. 18.

merupakan beberapa upaya dalam meningkatkan mutu dosen secara efektif dan optimal.

### **1. Isu-Isu Strategi Pengembangan Dosen**

Isu strategis merupakan kondisi atau hal yang harus diperhatikan atau dikedepankan dalam perencanaan pembangunan karena dampaknya yang signifikan bagi entitas lembaga dan masyarakat di masa datang. Menurut W.N. Dunn, isu adalah pandangan yang berbeda tentang masalah yang berkaitan dengan kebijakan dan berbagai cara untuk memecahkannya.<sup>115</sup> Setiap orang bahkan lembaga memiliki perspektif yang berbeda dalam menilai suatu isu.<sup>116</sup>

Melalui manajemen strategi, perguruan tinggi secara terus menerus menganalisis isu-isu dan membicarakan berbagai peluang untuk meraih keunggulan bersaing, termasuk isu-isu pengembangan dosen di perguruan tinggi. Strategi pengembangan dosen perguruan tinggi bertujuan meningkatkan kualitas dosen dalam aspek pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat,<sup>117</sup> dampak dari pengembangan dosen tersebut memiliki kontribusi terhadap keunggulan perguruan tinggi.

---

<sup>115</sup> W. N. Dunn, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik. Terjemahan Samodra Wibawa, Diah Asitadani, Erwan Agus Puranto*, Kedua (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000). h.103.

<sup>116</sup> Rahayu Kusuma Dewi, *Studi Analisis Kebijakan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2016). h. 71.

<sup>117</sup> Adelina Asmawi & Rafidah Aga Mohd Jaladin, "Higher Education System In Malaysia: Exploring Strategic Trends And Challenges In Policy Implementation For New Malaysia", *Malaysian Online Journal Of Educational Management-MOJEM*, Vol. VOLUME 6 No. ISSUE 4 (2018), <https://doi.org/https://doi.org/10.22452/mojem.vol6no4.4>. (diakses tanggal 23 September 2019).

Isu-Isu sumber daya manusia merupakan kesenjangan antara situasi yang tengah terjadi dengan situasi yang diharapkan.<sup>118</sup> Isu-isu SDM setelah diidentifikasi agar menjadi referensi untuk program pengembangan dosen sehingga mampu memberikan kontribusi yang lebih efektif dan produktif bagi keberhasilan lembaga. Penentuan Isu merupakan langkah pertama dalam proses perumusan strategi SDM dan menyusun kegiatan-kegiatan SDM untuk menghasilkan SDM berdaya saing. Berikut ini isu-isu SDM strategis diantara lain:<sup>119</sup>

- a) Bagaimana organisasi/lembaga mengidentifikasi, menganalisis dan menyeleksi isu-isu SDM yang ditunjukkan melalui perencanaan strategi pengembangan SDM.
- b) Isu-isu SDM yang terjadi, diperoleh dari strategi organisasi dan dari perubahan lingkungan yang diharapkan.
- c) Menghadapi tantangan kompetitif berupa tantangan global, tantangan stakeholder dan tuntutan kinerja profesional.<sup>120</sup>

Penentuan isu SDM dengan melakukan penilaian terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal.<sup>121</sup> Penilaian lingkungan berarti mengamati internal dan eksternal organisasi/lembaga dengan menginformasikan perubahan-perubahan yang diharapkan pada kinerja di masa depan. Langkah-langkah identifikasi isu, yaitu (a) menilai perubahan lingkungan internal dan eksternal, (b) penentuan isu-isu yang

---

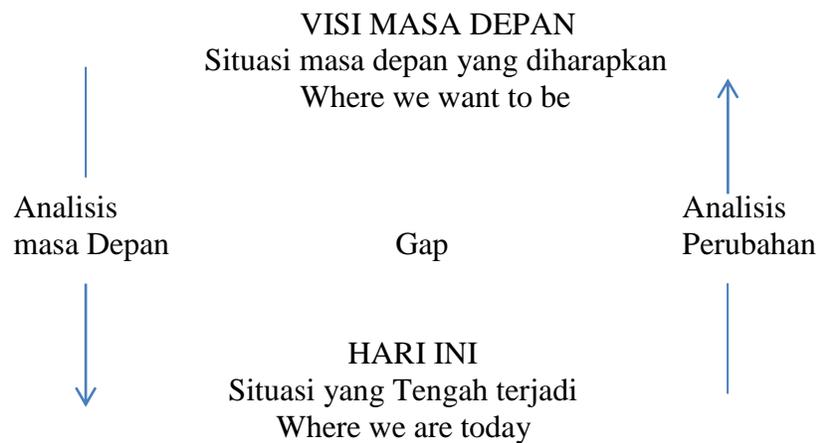
<sup>118</sup> CHR. Jimmy L. Gaol, *Loc.Cit.* h. 119.

<sup>119</sup> Veithzal Rivai, *Loc.Cit.* h. 88.

<sup>120</sup> Neo Raymond, *Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage*, (Boston: McGraw-Hill, 2003). h. 63.

<sup>121</sup> CHR. Jimmy L. Gaol, *Loc.Cit.* h. 119.

relevan seperti gap, persolan, masalah-masalah, (c) seleksi isu-isu yang dianggap penting, (d) menyikapi isu dengan berbagai strategi. Melakukan analisis perubahan *incremental* (kontinyu), kemudian menyajikan analisis terhadap kondisi masa depan yang memungkinkan.<sup>122</sup>



Gambar: 2.5. Analisis Isu-Isu Strategis Pengembangan SDM

Penentuan isu terlebih dahulu melakukan idendifikasi masalah-masalah organisasi, masalah dan kesenjangan ini disikapi melalui berbagai program dan kegiatan.<sup>123</sup> Banyak isu SDM yang mudah ditentukan secara spesifik, misalnya menentukan kemampuan SDM dosen yang diperkirakan dapat mendukung visi misi organisasi perguruan tinggi atau isu kesiapan SDM dosen menghadapi era teknologi 5.0, dan kesiapan dosen menghadapi persaingan global yang sangat kompetitif hari ini. Sedangkan menurut Walker, ada empat langkah dalam mengidentifikasi isu, yaitu (1) menilai lingkungan internal dan eksternal (2) mendefinisikan isu dalam kerangka

<sup>122</sup> Veithzal Rivai, *Loc.Cit.* h. 89.

<sup>123</sup> *Ibid.*

manajemen sumber daya manusia (3) memilih isu yang penting dan relevan dengan tujuan organisasi dan (4) menjawab isu melalui strategi.<sup>124</sup>

Langkah yang terpenting juga menyeleksi isu-isu strategi, dalam menyeleksi isu-isu strategi fokus kepada hal-hal yang terpenting dan dan mudah dilakukan. Untuk keperluan seleksi, lembaga/organisasi melakukan proses *skrining* untuk membatasi isu mereka tengerai dapat berpengaruh besar terhadap organisasi/lembaga.<sup>125</sup> Pada prinsipnya mengidentifikasi isu strategis adalah menjawab pertanyaan-pertanyaan secara akurat, jujur, faktual, dan berdasarkan data berkaitan dengan kondisi lingkungan organisasi (internal maupun eksternal) yang berdampak terhadap strategi dan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Meskipun isu-isu tersebut bisa menjadi hal yang penting secara keseluruhan, namun organisasi biasanya hanya memfokuskan perhatian pada sebagian saja, kira-kira lebih penting dari yang lain dapat dilakukan. Karena itu manajemen organisasi mengadakan seleksi dalam kerangka mempertahankan keseimbangan atau meraih keunggulan bersaing.<sup>126</sup>

Penentuan isu adalah memasukkan isu-isu ke dalam berbagai strategi, isu-isu SDM yang terpenting dibangun dari organisasi. Beberapa strategi dalam perubahan dan persaingan global, yaitu (a) mempertahankan biaya rendah dan aliran uang yang kuat, (b) memperbaiki kualitas produk dan layanan, (c) menggunakan teknologi

---

<sup>124</sup> James W Walker, *Human Resource Strategy*, (New York: McGraw-Hill, 1992). h. 95.

<sup>125</sup> CHR. Jimmy L. Gaol, *Loc.Cit.* h. 120.

<sup>126</sup> Veithzal Rivai, *Loc.Cit.* h. 89.

secara efektif, (d) membangun kemampuan superior, (e) memelihara komitmen pegawai.<sup>127</sup>

Fokus SDM berimplikasi pada perubahan yang membuat para pimpinan dapat menentukan isu-isu yang mereka perlukan. Dugaan bahwa fokus SDM adalah dasar perumusan strategi bukanlah sesuatu yang baru. namun demikian, pengelolaan SDM belum bisa dilaksanakan secara lebih luas.<sup>128</sup> Dalam beberapa aspek isu-isu SDM, perhatian harus lebih tertuju kepada pengembangan serta aplikasi program dan kebijakan baru dalam dalam bidang-bidang fungsional, seperti kompensasi, keuntungan, hubungan kerja, komunikasi, pelatihan dan lain-lain. Fokus isu tersebut meminta pimpinan untuk berpikir tentang perubahan.

Isu strategis pengembangan dosen merupakan kondisi atau hal-hal yang harus diperhatikan atau dikedepankan dalam perencanaan program-program pengembangan dosen sesuai arah pengembangan lembaga dan kebijakan pengembangan pendidikan tinggi secara nasional. Menurut W.N. Dunn, isu strategi adalah pandangan yang berbeda tentang masalah yang berkaitan dengan kebijakan dan berbagai cara untuk memecahkannya.<sup>129</sup> Melalui manajemen strategi, pendidikan tinggi secara terus menerus menganalisis isu-isu dan menganalisis berbagai peluang untuk meraih keunggulan bersaing, termasuk isu-isu pengembangan dosen.<sup>130</sup> Strategi

---

<sup>127</sup> CHR. Jimmy L. Gaol, *Loc.Cit.* h. 122.

<sup>128</sup> *Ibid.*

<sup>129</sup> W. N Dunn, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000). h.103.

<sup>130</sup> Luciana Lazzeretti dan Ernesto Tavoletti, "Higher education excellence and local economic development: The case of the entrepreneurial University of Twente", *European Planning Studies*, 2005, <https://doi.org/10.1080/09654310500089779>. (diakses tanggal 23 Agustus 2020).

pengembangan dosen bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme dalam aspek pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, sehingga dampaknya akan memberikan kontribusi terhadap keunggulan di masa depan.

Landasan dalam mengidentifikasi isu-isu tersebut dengan membandingkan antara situasi yang tengah terjadi dengan situasi yang diharapkan kedepan.<sup>131</sup> Isu-isu tersebut setelah diidentifikasi selanjutnya menjadi referensi atau pedoman untuk program pengembangan dosen kedepan, sehingga mampu memberikan kontribusi yang lebih efektif dan produktif bagi individu dosen sendiri maupun lembaga. Penentuan Isu merupakan langkah pertama dalam proses perumusan strategi pengembangan dosen, selanjutnya menyusun kegiatan-kegiatan atau program-program pengembangan. Dalam strategi pengembangan pendidikan tinggi ada beberapa isu strategis yang dijadikan landasan dalam pengembangan dosen, diantaranya adalah: (1) revitalisasi manajemen perguruan tinggi; (2) internasionalisasi pendidikan tinggi; (3) kebijakan pengembangan pendidikan tinggi secara nasional.<sup>132</sup>

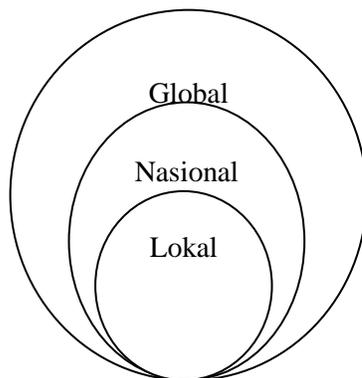
Proses pengembangan SDM ada tiga aspek tantangan kompetitif yang dihadapi yaitu tantangan global, tantangan stakeholder dan tuntutan kinerja profesional. Isu-isu strategi pengembangan dosen harus memperhatikan isu-isu kontemporer baik secara global, nasional maupun bersifat lokal. Secara lokal perlu diperhatikan keadaan geografis dan budaya masyarakat setempat, supaya pengembangan pendidikan termasuk tenaga pengajar yang bertujuan untuk melestarikan kekhasan kebudayaan

---

<sup>131</sup> CHR. Jimmy L. Gaol, *Loc.Cit.* h. 119.

<sup>132</sup> Nanang Fattah, *Loc.Cit.* h. 96.

masyarakat yang ada dilembaga pendidikan tersebut. Isu-isu strategis itu akan menjadi landasan dalam pengembangan lembaga termasuk tenaga pengajar.<sup>133</sup>



Gambar 2.6. Isu-Isu Strategi Pengembangan Dosen

Isu revitalisasi manajemen perguruan tinggi dalam upaya meningkatkan daya saing global. Studi ini dilandasi oleh beberapa pendekatan disiplin ilmu terkait dengan revitalisasi manajemen perguruan tinggi menuju perguruan tinggi kelas dunia yang berdaya saing global. Teori-teori yang sangat relevan antara lain globalisasi, perkembangan sains dan teknologi serta manajemen perubahan.<sup>134</sup>

Globalisasi telah membuat dunia tanpa batas, menghubungkan serta merakit dunia dan menciptakan semacam kesatuan dari keberagaman.<sup>135</sup> Istilah globalisasi sering kali dikacaukan dengan istilah internasionalisasi, sebenarnya keduanya mempunyai arti yang sangat berbeda. Globalisasi menunjuk pada integrasi ekonomi,

<sup>133</sup> *Ibid.* h. 7-8.

<sup>134</sup> Safriadi, "Identifying Strategic Issues for Lecturer Development at Ar-Raniry State Islamic University Banda Aceh, Indonesia", *IJUM Journal of Education Studies*, Vol. 8 No. 1 (2020), hal. 73–88, <https://doi.org/https://doi.org/10.31436/ijes.v8i1>. (diakses tanggal 10 Oktober 2020).

<sup>135</sup> Eko Indrajit, *Loc.Cit.* h. 83.

perdagangan, budaya, pendidikan, politik secara global, negara yang sebelumnya ruang lingkup nasional berubah menjadi ruang lingkup global.<sup>136</sup> Sedangkan internasionalisasi adalah makin berkembangnya kerja sama internasional dalam bidang ekonomi, perdagangan, pendidikan, politik, budaya dan sebagainya. Mengkaji globalisasi perguruan tinggi didasarkan atas premis-premis globalisasi terkait bidang pendidikan tinggi (PT) adalah sebagai berikut:<sup>137</sup>

- a) Globalisasi merupakan fenomena sosial yang berdampak terhadap berbagai faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan Sumber Daya Dosen (SDD) di perguruan tinggi.
- b) Peran perguruan tinggi sebagai penghasil tenaga kerja profesional menuntut melakukan kajian berbagai pendekatan, teori, metodologi, kerangka konsep (*Conceptual Frame Work*) termasuk strategi pengembangan dosen yang profesional dan relevan dengan perkembangan zaman.
- c) Dalam merespons tuntutan yang terus berkembang di masyarakat dalam perspektif global atau masyarakat dunia, perguruan tinggi memerlukan konsep, strategi yang relevan untuk mengintegrasikan berbagai disiplin ilmu, budaya (*inter culture – cross culture*) ke dalam visi, misi, tujuan dan rencana strategis di bidang pengembangan tridharma perguruan tinggi.
- d) Hal yang tidak bisa dihindari peran perguruan tinggi dalam mempersiapkan Sumber Daya Dosen (SDD) di era global saat ini. Dalam konteks ini, perguruan

---

<sup>136</sup> Willy Susilo, *Loc.Cit.* h.7.

<sup>137</sup> Nanang Fattah, *Loc.Cit.* h.96.

tinggi memerlukan otonomi dan independensi untuk dapat melakukan perannya sebagai agen perubahan (*Agen of Change*).<sup>138</sup>

Aspek nasional isu-isu berkaitan dengan kebijakan pemerintah terhadap pengembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKIN). Saat ini perkembangan PTKIN di Indonesia mengalami perkembangan sangat pesat. Kementerian Agama mencanangkan untuk menjadikan Indonesia sebagai kiblat pendidikan Islam dunia. Jika selama ini ada kesan kiblat dan pusat pendidikan Islam berada di negara-negara Timur Tengah yang menggunakan bahasa Arab, maka sudah saatnya Indonesia menjadi kiblat pendidikan Islam bagi warga internasional.<sup>139</sup> Selain Indonesia memiliki banyak pemikir Islam, juga bentuk pendidikan Islam di Indonesia yang beragam dan khas (*distingtif*). Memiliki kesiapan yang cukup untuk menjadi tuan rumah bagi warga negara lain belajar Islam di Indonesia.

Transformasi IAIN menjadi UIN merupakan titik sejarah yang tidak boleh dilewatkan begitu saja dalam sejarah panjang Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam (PKTI) di Indonesia. Ditengah berbagai problematika pendidikan di Indonesia, mulai dari subsidi dari pemerintah hingga soal rendahnya kualitas pendidikan, transformasi ini melahirkan harapan baru dalam konteks pendidikan tinggi keagamaan Islam di Indonesia.<sup>140</sup> Hakikat transformasi IAIN menjadi UIN adalah transformasi dalam dimensi akademik-keilmuan, bukan sekedar perubahan fisik bangunan atau

---

<sup>138</sup> *Ibid.*

<sup>139</sup> Mastuki, "Meneguhkan Uin/Iain Menjadi Jendela Islam Indonesia", <http://diktis.kemenag.go.id/NEW/index.php?berita=detil&jenis=artikel&jd=356>, 2014. (diakses tanggal 22 April 2020).

<sup>140</sup> Amril Mansur, *Paradigma Baru Reformulasi Pendidikan Tinggi Islam*, (Jakarta: Universitas Indonesia (UI Press), 2004). h. 106.

manajerial pengelolaanya. Perubahan bukan sekedar dibukanya fakultas dan jurusan “umum”. Tetapi hakikat perubahan harus ada perubahan yang signifikan dalam epistemologi keilmuannya.

Aspek yang paling krusial dalam perubahan IAIN menjadi UIN menyatukan ilmu agama dan umum. Paradigma integrasi-interkoneksi hakikatnya ingin menunjukkan bahwa antar berbagai bidang keilmuan tersebut saling memiliki keterkaitan, karena memang yang dibidik oleh seluruh disiplin keilmuan tersebut adalah realitas alam semesta yang sama, hanya saja dimensi dan fokus perhatian yang dilihat oleh masing-masing disiplin berbeda.<sup>141</sup> Oleh karena itu, rasa superior, eksklusifitas, pemilahan secara dikotomis terhadap bidang-bidang keilmuan yang dimaksud hanya akan merugikan diri sendiri, baik secara psikologis maupun secara ilmiah-akademis. Setiap orang ingin memiliki pemahaman yang lebih utuh dan komprehensif, bukannya pemahaman yang parsial dan reduktif. Maka seorang ilmuwan perlu memiliki visi integrasi-interkoneksi.

Pengembangan dan konversi IAIN ke UIN adalah proyek keilmuan. Proyek pengembangan wawasan keilmuan dan perubahan tata pikir keilmuan yang bernafaskan keagamaan transformatif.<sup>142</sup> Bukan berubah asal berubah, bukan sekedar ikut-ikutan, bukan pula sekedar proyek fisik. Konversi dari IAIN ke UIN adalah

---

<sup>141</sup> M. Amin Abdullah, *Loc. Cit.* h. 33

<sup>142</sup> Ismail Raji Al-Faruqi, *Islamization of Knowledge: General Principles and Workplan*, (Washington D.C: International Institute of Islamic Thought, 1982). h. 40.

momentum untuk membenahi dan menyembuhkan “luka-luka dikotomi” keilmuan umum dan agama yang makin hari makin menyakitkan.<sup>143</sup>

Proyek besar reintegrasi epistemologi keilmuan umum dan agama mengandung arti perlunya dialog dan kerja sama antara disiplin ilmu umum dan agama yang lebih erat dimasa yang akan datang. Pendekatan *interdisciplinary* yang dikedepankan, interkoneksi dan sensitifitas antar berbagai disiplin perlu memperoleh skala prioritas dan perlu dibangun dan dikembangkan terus menerus tanpa kenal lelah. *Interkoneksi* dan *sensitifitas* antar berbagai disiplin ilmu-ilmu kealaman dengan disiplin ilmu-ilmu sosial dan disiplin *humanities* serta disiplin ilmu-ilmu agama perlu diupayakan secara terus menerus.<sup>144</sup> Bukan eranya lagi disiplin ilmu agama (Islam) menyendiri dan steril dari kontak dan intervensi ilmu-ilmu sosial, humaniora dan ilmu-ilmu kealaman. Begitu pula bukan eranya lagi sekarang disiplin ilmu-ilmu sosial dan humaniora dalam format seperti terurai diatas.

## **2. Formulasi Strategi Pengembangan Dosen**

Formulasi strategi suatu lembaga/organisasi kegiatan awal melakukan analisis faktor internal dan eksternal yang terkait dengan lingkungan organisasi sekarang. Kemudian langkah selanjutnya berkaitan dengan visi, misi, tujuan target serta rencana organisasi.<sup>145</sup> Faktor-faktor tersebut akan memberi masukan kepada organisasi dalam perencanaan pengembangan di masa yang akan datang.

---

<sup>143</sup> *Ibid.*

<sup>144</sup> M. Amin Abdullah, *Islamic Studies di Perguruan Tinggi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010). h. 371.

<sup>145</sup> Sedarmayanti, *Loc.Cit.* h. 97.

Proses merumuskan formulasi strategi dalam pengembangan sebuah lembaga dapat digunakan aplikasi konsep Fred R. David. Konsep ini memakai beberapa matriks dengan tiga tahap pelaksanaan sebagai berikut:<sup>146</sup>

1. *The Input Stage* (Tahap Masukan)

Pada tahap ini semua informasi dasar mengenai faktor internal dan eksternal organisasi yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan dua teknik formulasi strategi, yaitu:

- a) *Matriks External Factor Evaluation* (EFE), matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor eksternal organisasi dan menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan: ekonomi, sosisl, budaya, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan antar organisasi.
- b) *Matriks Internal Factor Evaluation* (IFE), matriks EFE digunakan untuk mengetahui faktor internal organisasi berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan, juga informasi berkaitan dengan aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran dan lain-lain.

2. *The Matching Stage* (Tahap Pencocokan)

Pembuat strategi melakukan identifikasi alternatif strategi dengan mencocokkan informasi input berupa faktor eksternal dan internal yang diperoleh pada tahap input. Pada tahap pencocokan ini, dilakukan identifikasi hanya dengan menggunakan

---

<sup>146</sup> Fred R. Devid, *Loc.Cit.* h. 276.

matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threat*).<sup>147</sup> Matriks SWOT penting untuk membantu pimpinan mengembangkan empat tipe strategi,<sup>148</sup> yaitu:

- a) *Strengths-Opportunities* (SO): mengembangkan strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk mengambil manfaat dari peluang (O) yang ada.
- b) *Weaknesses-Opportunities* (WO): mengembangkan strategi dalam memanfaatkan peluang (O) untuk mengatasi kelemahan (W) yang ada.
- c) *Strengths-Threats* (ST): Mengembangkan strategi dalam memanfaatkan kekuatan untuk menghindari ancaman (T).
- d) *Weaknesses-Threats* (WT): mengembangkan strategi dalam mengurangi kelemahan (W) dan menghindari ancaman (T).

### 3. Decision Stage (Tahap Kelanjutan)

Metode ini menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). QSPM merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan.<sup>149</sup> Metode ini adalah alat yang direkomendasi bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor kunci kesuksesan internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.<sup>150</sup>

Proses perencanaan strategi dalam pengembangan SDM memiliki beberapa level fokus, yaitu:

- 1) Pengembangan manajemen SDM harus searah dengan visi, misi dan strategi organisasi/lembaga;

---

<sup>147</sup> J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Loc.Cit.* h. 335.

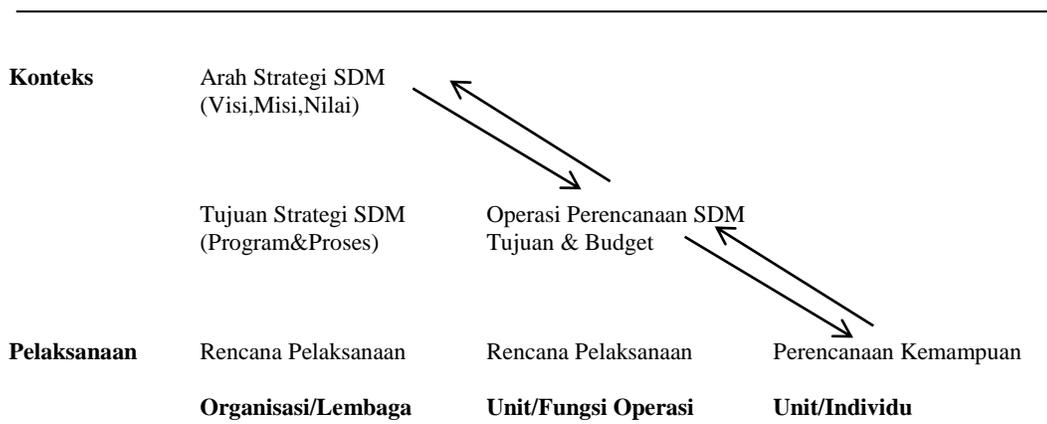
<sup>148</sup> Akdon, *Loc.Cit.* h. 132.

<sup>149</sup> Sedarmayanti, *Loc.Cit.* h. 98.

<sup>150</sup> J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Loc.Cit.* h. 337.

- 2) Perumusan strategi diterjemahkan dalam tujuan strategi meliputi program, proyek dan proses yang akan mencapainya.
- 3) Perumusan strategi pengembangan SDM harus mampu didefinisikan dalam konteks perencanaan operasi serta mengalokasikan sumber daya melalui keputusan, kebijakan dan berkaitan dengan anggaran;
- 4) Unit, tim dan setiap individu harus mampu mendefinisikan rencana kegiatan dengan tujuan dan kemampuan tertentu.<sup>151</sup>

Formulasi strategi sumber daya manusia yang dirumuskan harus memperhatikan beberapa unsur sebagai berikut:



**Gambar: 2. 7. Unsur-Unsur Perumusan Strategi SDM**<sup>152</sup>

Proses perumusan strategi merupakan kegiatan yang di mulai dari menetapkan filosofi dan visi organisasi, langkah selanjutnya menganalisis lingkungan, terdiri atas (1) lingkungan eksternal untuk mengetahui peluang ancaman organisasi, (2) lingkungan internal, untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi. Hal ini penting dilakukan apabila ketika organisasi dihadapkan pada kondisi perubahan yang cepat dan mendadak, sehingga pimpinan membutuhkan analisis lingkungan yang

<sup>151</sup> Veithzal Rivai, *Loc.Cit.* h. 96.

<sup>152</sup> *Ibid.* h. 102.

komprehensif untuk pengembangan SDM dalam sebuah organisasi. Gambar dibawah ini menjelaskan proses formulasi strategi pengembangan SDM, yaitu:



**Gambar 2. 8. Formulasi Strategi Pengembangan SDM<sup>153</sup>**

Selanjutnya membuat rancangan program pengembangan (rencana mikro), dalam fase ini diperlukan kajian-kajian yang mendasari setiap kegiatan pengembangan pegawai yang ada dalam sebuah sistem, adapun aspek-aspek tersebut meliputi:<sup>154</sup>

- 1) Sistem informasi pegawai, kajian terhadap sistem informasi pengembangan pegawai ini merupakan sebuah standar performa yang dirancang dengan seksama untuk setiap kedudukan yang dilakukan melalui analisis sistem, analisis operasional, dan analisis pegawai. Standar penampilan kedudukan akan

<sup>153</sup> Sopiah & Etta Mamang Sangadji, *Loc.Cit.* h. 105.

<sup>154</sup> W. B. Castetter, *The Human Resource Function in Education Administration*, (New Jersey: Printincel-Hall, Inc, 1996). h. 270.

menentukan hasil yang diharapkan dan dapat memberikan kontribusi terhadap komponen sistem informasi yaitu: fakta-fakta dan hasil pengamatan analisis kesengajaan antara standar penampilan kedudukan dengan penampilan aktual

- 2) Program pengembangan harus sesuai dengan visi dan misi lembaga (universitas), sasaran setiap unit, standar penampilan kedudukan yang akan dikembangkan, rencana sistem informasi pengembangan, kedudukan kegiatan pengembangan individual dan kelompok serta yang terpenting adalah isi program yang nantinya akan dipelajari oleh pegawai yang sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya.
- 3) Format pengembangan personil, merupakan elemen-elemen dari penjabaran akan kebutuhan-kebutuhan pengembangan personil ke dalam program-program khusus. Komponen-komponen yang harus ada dalam format pengembangan pegawai adalah:
  - a) Isi program pengembangan yang harus dipelajari oleh setiap pegawai yang akan dikembangkan biasanya: teori, konsep, prinsip dan aplikasinya dalam tugas.
  - b) Metode program yaitu cara pegawai tersebut mendapatkan pengetahuan atau keterampilan yang dibutuhkan seperti: belajar mandiri, belajar dengan tutor, belajar kelompok dan kombinasi.
  - c) Bentuk program atau fokus program pengembangan terletak pada *on the job off the job* maupun kombinasi keduanya. Bentuk program *on the job* diantaranya berupa induksi, penyesuaian kedudukan atau jabatan, penataran, pelatihan, intership, asistensi dan program-program khusus untuk pegawai tertentu.

Sedangkan bentuk *off the job* dapat berupa konferensi, kerja lapangan, kursus-kursu atau pendidikan pengembangan individual.

- d) Partisipasi, bentuk partisipasi dari setiap pegawai untuk mengikuti program pengembangan pegawai dapat dibedakan menjadi bentuk partisipasi wajib dan sukarela, hal tersebut tergantung kepada sasaran program pengembangan yang akan dicapai.
- e) Sumber-sumber, untuk pengembangan pegawai meliputi: pimpinan sistem, sub sistem, pengajar, fasilitas, dana, waktu, materi dan sistem itu sendiri.

Bahkan lebih lanjut Siagian, menjelaskan bahwa esensi dari pengembangan pegawai atau karyawan apabila:<sup>155</sup> (1) adanya kecenderungan menurunnya tingkat produktivitas, (2) meningkatkan kesalahan dalam melaksanakan tugas, (3) agar mampu menghadapi tantangan baru dalam melaksanakan tugas, (4) dipromosikan dalam jabatan yang lebih tinggi, (4) perkembangan ilmu dan pengetahuan.

Sejalan dengan strategi pengembangan pegawai, Castetter mengemukakan bahwa ada beberapa dimensi yang harus diperhatikan setiap pimpinan organisasi dalam kaitannya dengan strategi pengembangan sumber daya manusia, yaitu:<sup>156</sup> *Pertama*, pengembangan itu diperuntukan bagi seluruh pegawai yang terdapat dalam daftar gaji. *Kedua*, pengembangan pegawai bertujuan memenuhi dua macam harapan yakni peran individu yang dituntut oleh sistem atau organisasi pendidikan, dan imbalan financial serta emosional yang dituntut oleh individu dari sistem atau

---

<sup>155</sup> Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009). h. 182.

<sup>156</sup> W. B. Castetter, *Loc.Cit.* h. 275.

lembaga/organisasi tersebut. *Ketiga*, strategi pengembangan merupakan kegiatan meningkatkan kemampuan pegawai agar lebih memiliki tanggung jawab terhadap lembaga.

Berdasarkan penjelasan di atas, kebijakan strategi pengembangan dosen di perguruan tinggi harus dilakukan dengan perancangan atau dikenal dengan “*staff development by design*” yaitu kebijakan organisasi dalam melakukan pengembangan mendesain formulasi secara sempurna sehingga tujuan dan visi-misi lembaga dapat tercapai. Kebijakan memiliki hubungan erat dengan perencanaan. Perencanaan sebagai penuntun bagi kebijakan serta memberi arah terhadap sasaran dan tujuan yang ingin dicapai.<sup>157</sup>

#### **a. Strategi Pengembangan Sesuai dengan Arah Organisasi**

Setelah melakukan analisis lingkungan akan diperoleh potret besar posisi organisasi, sehingga hal tersebut menjadi dasar bagi penentuan dan penetapan arah organisasi ke depan. Menentukan arah organisasi merupakan hal yang sangat penting, arah organisasi merupakan gambaran apa yang ingin diwujudkan di masa depan serta apa yang harus dilakukan. Menentukan arah organisasi dalam prosesnya ada tiga langkah utama, yaitu: melakukan refleksi atas hasil analisis lingkungan, mengembangkan visi dan misi yang tepat serta mengembangkan tujuan organisasi.<sup>158</sup>

---

<sup>157</sup>Hanief Saha Ghafur, *Manajemen Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia Suatu Analisis Kebijakan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010). h. 31.

<sup>158</sup>J. Paul Peter, Samuel C. Certo, *Loc.Cit.* h. 109.



**Gambar 2. 9. Strategi Pengembangan Sesuai Arah Organisasi<sup>159</sup>**

#### 1) Visi dan Misi

Setelah melakukan analisis eksternal dan internal dan nilai-nilai dasar organisasi ditetapkan, maka langkah berikutnya menyusun visi dan misi. Visi merupakan gambaran masa depan yang ingin diwujudkan organisasi.<sup>160</sup> Langkah awal dalam *strategy formulation* adalah penetapan visi. Visi adalah Gambaran tentang masa depan (*future*) yang realistis dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu.<sup>161</sup>

Visi yang telah diperoleh selanjutnya di terjemahkan kedalam *guidelines* yang lebih pragmatis dan kongkrit yang dapat dijadikan pengembangan strategi dosen dan aktivitas organisasi sehingga dibutuhkan misi. Pernyataan dalam misi lebih tajam dan

<sup>159</sup>*Ibid.*

<sup>160</sup> David Jimoh Kayode dan Suraiya Rathankoomar Naicker, "An investigation into issues impeding higher education effectiveness in public universities", *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 2019, <https://doi.org/10.22452/mojem/vol8no1.4>. (diakses tanggal 3 Mei 2020).

<sup>161</sup> Akdon, *Loc.Cit.* h. 94.

lebih detail jika dibandingkan dengan visi. Misi adalah suatu tindakan merealisasi atau mewujudkan visi organisasi.<sup>162</sup> Rumusan misi yang baik akan menggambarkan secara jelas tujuan dasar dan unik organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain.<sup>163</sup>

## 2) Tujuan Organisasi

Misi menunjukkan alasan keberadaan organisasi, maka tujuan (*goal*) menunjukkan tujuan umum yang diinginkan dengan seluruh daya upaya yang diarahkan kepadanya. Tujuan (*goal*) merupakan kondisi yang ingin dicapai dalam suatu kerangka tertentu, dan bila diiringi dengan kualifikasi serta spesifikasi disebut *objective* (tujuan).<sup>164</sup> Objektif adalah hasil suatu aktivitas yang diharapkan dapat dicapai dalam waktu tertentu. Objektif sedapat mungkin dinyatakan secara kuantitatif agar mudah diukur.<sup>165</sup> Lebih lanjut, objektif harus merupakan hasil yang sesuai dengan misi organisasi.

## 3) Analisis Kebutuhan SDM

Langkah pertama dalam menentukan kebutuhan SDM adalah analisis pekerjaan. Analisis pekerjaan adalah suatu aktivitas yang sistematis untuk menelaah suatu pekerjaan dengan menentukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan, pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan

---

<sup>162</sup> Suharsaputra Uhar, *Loc.Cit.* Uhar Suharsaputra, *Op.cit.*, h. 121.

<sup>163</sup> Eko Indrajit, *Loc.Cit.* h. 70.

<sup>164</sup> Suharsaputra Uhar, *Loc.Cit.* h. 122.

<sup>165</sup> Eko Indrajit, *Loc.Cit.* h. 71.

pekerjaan dalam organisasi.<sup>166</sup> Menurut Sastrohadiwiryono, analisis pekerjaan merupakan suatu aktivitas untuk mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis ruang lingkup suatu pekerjaan secara sistematis dan sistemik.<sup>167</sup> Analisis pekerjaan adalah usaha sistematis dalam mengumpulkan, menilai dan mengorganisasikan semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.<sup>168</sup> Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat diartikan bahwa analisis pekerjaan merupakan proses menghimpun informasi tentang setiap pekerjaan atau jabatan, yang berguna untuk mewujudkan tujuan sebuah organisasi atau lembaga.

Identifikasi analisis kebutuhan dosen maka terlebih dahulu dilakukan proses analisis pekerjaan untuk mengetahui mengenai isi dari suatu pekerjaan (*job content*) yang meliputi tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan, dan kondisi kerja, serta mengenai syarat- syarat kualifikasi dari suatu pekerjaan (*job specification*) yang dibutuhkan seperti pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja, dan lain-lain, agar seseorang dapat menjalankan tugas-tugas dalam suatu pekerjaan dengan baik.<sup>169</sup>

Analisis pekerjaan menurut Dessler, merupakan prosedur yang dilalui untuk menentukan tanggung jawab posisi- posisi yang harus dibuatkannya, dan

---

<sup>166</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016). h. 28.

<sup>167</sup> Siswanto Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007). h. 127.

<sup>168</sup> Sondang P Siagian, *Loc.Cit.* h. 75.

<sup>169</sup> Sedarmayanti, *Perencanaan, Pemantauan, Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan*, (Bandung: Refika Aditama, 2020). h. 36.

karakteristik orang-orang yang bekerja untuk posisi-posisi tersebut.<sup>170</sup> Analisis pekerjaan memberikan informasi yang digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan (daftar tentang pekerjaan tersebut), dan spesifikasi pekerjaan (jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut). Oleh sebab itu, menurut Dessler spesialis dalam sumber daya manusia biasanya mengumpulkan beberapa informasi berikut melalui analisis pekerjaan, (1) aktivitas pekerjaan, (2) perilaku manusia, (3) mesin, perangkat, peralatan, dan bantuan pekerjaan, (4) standar prestasi (5) konteks pekerjaan, dan (6) persyaratan manusia.<sup>171</sup>

#### 4) Merumuskan (Formulasi) Strategi

Perumusan strategi merupakan pengembangan rencana-rencana jangka panjang untuk mengelola secara efektif peluang dan tantangan lingkungan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan organisasi.<sup>172</sup> Perumusan strategi merupakan cara untuk mencapai tujuan dengan melaksanakan misi guna mewujudkan visi yang telah ditetapkan, oleh karena itu formulasi strategi bagian yang sejalan dan tak terpisahkan dari visi, misi dan tujuan organisasi.<sup>173</sup>

Konsep formulasi strategi dilakukan mesti disesuaikan dengan keadaan, situasi dan kondisi masa lampau saat ini, dan prediksi masa datang. Oleh karena itu, untuk melakukan segala perencanaan masa depan, diperlukan kajian-kajian masa kini.

---

<sup>170</sup> Dessler Gary, *Loc.Cit.* h. 116.

<sup>171</sup> *Ibid.* h. 117.

<sup>172</sup> J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Loc.Cit.* h. 201.

<sup>173</sup> Suharsaputra Uhar, *Loc.Cit.* h. 123.

Bahkan karena pentingnya merencanakan masa depan, muncul ilmu yang membahas dan meramalkan masa masa depan yang disebut *faturistics* atau *futurologi*.<sup>174</sup>

Perencanaan dalam perumusan strategi yaitu perencanaan yang bersifat menyeluruh (*konprehensif*) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan strategi meliputi beberapa langkah dan setiap langkah melibatkan banyak pengumpulan informasi/data, analisis data dan evaluasi yang dilakukan berulang-ulang. Unsur-unsur dalam perencanaan strategi yang akan berdampak terhadap perencanaan pengembangan SDM dalam organisasi, yaitu:<sup>175</sup>

- a) Mendefinisikan filosofis organisasi sebagai langkah awal.
- b) Mengkaji kondisi lingkungan, termasuk perubahan teknologi, ekonomi, budaya, politik baik itu yang bersifat peluang maupun ancaman bagi organisasi.
- c) Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi.
- d) Menentukan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi.
- e) Menyusun strategi akhir dalam bentuk program atau kegiatan.

Menurut Castetter perencanaan strategi pengembangan pegawai di lembaga pendidikan memiliki karakteristi sendiri, strategi perencanaan pengembangan tersebut harus mampu mendiagnosa kebutuhan dalam upaya membuat rencana makro yang bebentuk rancangan yang luas dari *master plan* pengembangan kemampuan

---

<sup>174</sup> Ralph D. Stacey, *Strategic Management and Organisational Dynamics The Challenge of Complexity*, (London: Prentice Hall, 2007). h. 164.

<sup>175</sup> CHR. Jimmy L. Gaol, *Loc.Cit.* h. 116.

pegawai.<sup>176</sup> Perencanaan harus memperhatikan aspek kebutuhan, perhatian yang harus dilakukan dan ditentukan pada tiga level yaitu: kebutuhan individu, kelompok dan sistem atau organisasi. Oleh karena itu, perlu diambil suatu keputusan-keputusan dalam sebuah rencana makro pengembangan kemampuan pegawai. Keputusan-keputusan perencanaan strategi secara makro, diantaranya adalah sebagai berikut: (a) menetapkan sasaran pengembangan pegawai, (menentukan pihak-pihak yang harus dikembangkan, (3) penanggungjawab kegiatan, (4) menentukan waktu, fasilitas, dan anggaran.<sup>177</sup>

Perencanaan dalam perspektif Islam memiliki fungsi sangat penting. Perencanaan yang baik akan menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien. Dalam sebuah Hadist Rasulullah Saw bersabda:<sup>178</sup>

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: إِنْ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ (رواه الطبرانی)

“Dari Aisyah r.a. bersabda Rasulullah: “Allah ‘azza wa jalla menyukai jika salah seorang di antara kalian melakukan suatu amal secara itqan”.

Hadits diatas diriwayatkan oleh Imam At-Tabrânî, dalam al-Mu’jam al-Awsat, dan Imam Baihaqi dalam Sya’bu al-Îmân. Hadits tersebut termasuk hadits masyhur yang banyak dikenal masyarakat. Meski hadits ini tidak terdapat dalam kutubuttitsh, Syekh al-Albânî mensahihkannya dalam Silsilah al-Ahâdîts al-Sahîhah. Dalam hadits

<sup>176</sup> W. B. Castetter, *The Personnel Function in Education Administration*, (New York: Mac Millan Publishing Co. Inc., 1981). h. 317.

<sup>177</sup> W. B. Castetter, *Loc. Cit.* h. 318.

<sup>178</sup> Abu al-Qasim Sulaiman Al- Tabrânî, *Mu’jam al-Awsat*, (Lebanon: DKI Beirut, 2012). h. 117.

tersebut terdapat kata “الإتقان” merupakan mashdar yang asalnya dari تَقَنَّ with wazan أَفْعَلَ - يُفَعِّلُ أَفْعَالًا, yakni اتَّقَنَ - يُتَّقِنُ - اتَّقَانٌ, yang bermakna menyempurnakan, atau mengerjakan dengan sempurna.<sup>179</sup> Kata ini disebutkan Allah تعالى dalam Al-Qur’an yang mencontohkan kesempurnaan penciptaan alam semesta, (QS. An-Naml [27] : 88).

وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صَنَّ اللَّهُ الَّذِي آتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ  
 إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ ﴿٨٨﴾

”Dan kamu lihat gunung-gunung itu, kamu sangka dia tetap di tempatnya, padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

Secara praktis, kata itqan bermakna melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien atau melakukan pekerjaan dengan sempurna, sehingga pekerjaan tersebut dapat terselesaikan secara optimal baik dari segi proses maupun waktu. Pekerjaan efektif dan efisien tentu dilakukan dengan perencanaan formulasi yang baik dan benar.

#### **b. Model-Model Strategi Pengembangan SDM**

Menurut Armstrong ada dua model strategi pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

<sup>179</sup> Syaikh Muhammad Nashiruddin Al-Bani, *Silsilah Hadits Shahih*, (Solo: Pustaka Mantiq, 1995). h. 213.

a) Model pengembangan berbasis keunggulan

Miller mengatakan strategi pengembangan sumber daya manusia meliputi keputusan dan tindakan yang memperhatikan pengelolaan karyawan pada semua tingkatan dalam organisasi dan di arahkan untuk menciptakan dan menompang keunggulan kompetitif.<sup>180</sup> Upaya peningkatan kualitas dosen dapat dilakukan melalui program pelatihan dan pengembangan. Program ini dilakukan untuk meningkatkan kinerja sebagai upaya untuk mencapai keunggulan kompetitif perguruan tinggi.

b) Model kesesuaian strategis

Menurut Walker, strategi pengembangan sumber daya manusia adalah cara menggabungkan manajemen sumber daya manusia dengan topik strategis dari organisasi tersebut.<sup>181</sup> Kesesuaian strategis berarti pengembangan SDM harus sesuai dengan strategis organisasi dan dan visi misi organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi/lembaga.

c) Model manajemen multi budaya

Model manajemen multi budaya (*pluralisme budaya*) ialah upaya mengelola budaya yang berbeda-beda, memberdayakannya sehingga dapat meningkatkan kinerja suatu organisasi, baik secara internal maupun eksternal. Budaya dapat diartikan sebagai cipta, rasa, karsa/karya /seseorang/kelompok, bangsa. Esensi dari manajemen multi budaya terletak pada komunikasi, baik melalui kata-kata, benda material, maupun perilaku didasarkan pada informasi yang sebaik mungkin tentang keragaman

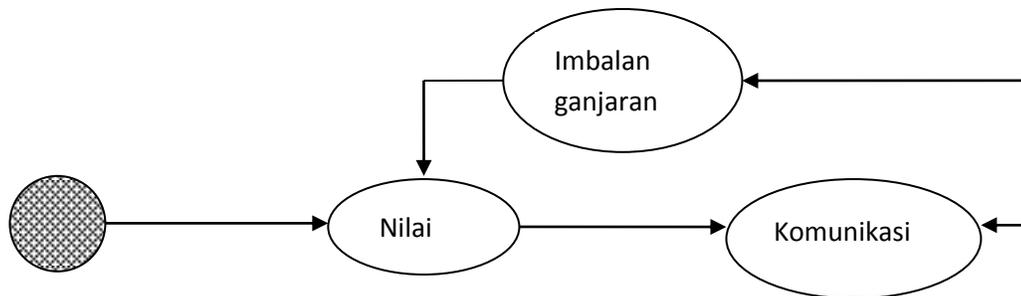
---

<sup>180</sup>Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management*, (London: Kogan Page, 2008). h. 59.

<sup>181</sup> *Ibid.*

budaya tersebut.<sup>182</sup> Gambar dibawah ini adalah contoh model komunikasi multi budaya:

Model kepercayaan, nilai dan komunikasi multi budaya



#### Kepercayaan

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hidup</li> <li>• Alam</li> <li>• Sejarah</li> <li>• Agama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persaingan</li> <li>• Kemandirian</li> <li>• Langsung</li> <li>• Ambil resiko</li> <li>• Keselarasan kelompok</li> <li>• Kerjasama</li> <li>• Umur – Senioritas</li> <li>• Pengabdian</li> <li>• Hubungan</li> <li>• Formalitas/Status</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisasi social</li> <li>• Komunikasi non verbal</li> <li>• Tanggapan emosional</li> <li>• Estetika</li> <li>• Makanan</li> <li>• Orientasi kegiatan</li> </ul>
---	--	--

Gambar 2. 10. Model Kepercayaan, Nilai dan Komunikasi Multi Budaya.<sup>183</sup>

Dari gambaran di atas tersirat pengertian bahwa perilaku seseorang (dalam organisasi, kehidupan sosial, pemerintah dan lainnya) dipengaruhi sistem kepercayaan, juga oleh nilai-nilai yang dianutnya dan diberi ganjaran (imbalan).<sup>184</sup>

<sup>182</sup> Wahab Abdul Aziz, *Anatomo Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011). h. 213.

<sup>183</sup> Tjutju Yuniarsih Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2013). 41.

d) Model *learning organization*

Organisasi pembelajaran merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan ilmu, ketrampilan, profesionalisme, dan bidang-bidang lainnya, yang sifatnya berkelanjutan. Peter Senge mengatakan konsep *learning organization* dengan lima prinsip disiplin belajar (yang disebut “the *fifth discipline*”). Kelima prinsip tersebut bekerja secara bersama-sama dan merupakan suatu sistem. Kontribusi setiap disiplin akan tampak pada proses *learning* itu sendiri secara berangkai. Pembahasan singkat kelima disiplin disampaikan sebagai berikut:<sup>185</sup>

- 1) *Personal mastery*, yaitu kegiatan belajar mengajar yang untuk meningkatkan kapasitas pribadi. Setiap orang hingga dapat menciptakan hasil yang paling diinginkan, dan menciptakan lingkungan organisasi yang mendorong kearah yang lebih berani dari para anggotanya untuk mengembangkan diri menuju maksud dan tujuan yang dipilihnya. Kegiatan yang dilakukan tidak hanya berwujud pendidikan, pelatihan dan pengembangan. Namun termasuk bagaimana kita membawa pengetahuan ke dalam organisasi dan menggunakan kreativitas untuk menjaga individu dan organisasi mendengarkan, mengetahui dan melakukan perubahan keadaan lingkungan.
- 2) *Mental model*, yaitu refleksi dari adanya kesinambungan peningkatan pengetahuan yang memperjelas gambaran internal tentang dirinya di dalam dunia. Gambaran ini diangkat ke permukaan, ditunjukkan dan akan menjadi

---

<sup>184</sup> *Ibid.*

<sup>185</sup> Peter M. Senge, *The Fifth Discipline; The Art & Practice of the Learning Organization*, (New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc, 2006). h. 124.

pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*), juga memperlihatkan bagaimana *actions* dan *decisions* dapat ditampilkan. Mental model anggota organisasi yang siap menyiapkan gagasan secara objektif dan sekaligus membuat pikiran secara terbuka serta dapat menerima pikiran orang lain

- 3) *Shared Vision*, yaitu menyediakan basis untuk berpikir secara umum guna membuat komitmen, sehingga *shared vision* ini penting untuk menghasilkan fokus dan energi dalam learning. *Shared vision* dapat digunakan untuk menggalang “*a sense commitment*” kelompok, dengan mengembangkan *image* masing-masing anggotanya secara bersama tentang masa depan yang akan dicari dan akan diciptakan.
- 4) *Team learning*, yaitu metode untuk mengharmonisasikan kekuatan individu secara umum, untuk mengarah pada suatu visi bersama. Kegiatan ini merupakan proses transformasi konversasional disertai ketrampilan berpikir kolektif, sehingga kelompok learning ini tampil meyakinkan untuk dapat mengembangkan intelegensi serta kemampuan dan bakat yang lebih besar dari sejumlah anggota tim secara individual.<sup>186</sup> Team learning akan mengembangkan pola interaksi yang bersifat dialog, tidak saling tekan dan memahami setiap pemikiran anggota organisasi.
- 5) *System thinking*, yaitu membuat seluruh tipe learning bekerja secara harmoni. Ini merupakan metode berpikir tentang keseluruhan (*holistic*), kerangka kerja konseptual, menggambarkan sosok pengetahuan dan analisis yang dapat

---

<sup>186</sup> *Ibid.* h. 125.

memudahkan kita untuk memahami semua pola-pola interaksi dalam suatu sistem. Disiplin ini menolong kita agar dapat melihat bagaimana sistem itu dapat berubah dan melakukan perubahan ke arah yang lebih efektif.<sup>187</sup>

### 3. Implementasi Strategi Pengembangan Dosen

Setelah melakukan formulasi strategi, tahap selanjutnya adalah implementasi strategi. Agar organisasi dapat mencapai arah dan tujuan yang optimal, maka harus mampu memformulasikan dan mengimplementasikan strategi secara efektif. Apabila salah satu tidak dilaksanakan dengan baik, maka bukan mustahil hasilnya dapat berupa kegagalan bagi strategi organisasi secara keseluruhan.<sup>188</sup> Keberhasilan organisasi tidak hanya dari formulasi yang tepat, tetapi bagaimana formulasi yang tepat dapat dilaksanakan dengan efektif untuk mencapai tujuan.

Implementasi strategi merupakan proses menerjemahkan strategi dan kebijakan menjadi program kegiatan, anggaran dan prosedur pelaksanaannya.<sup>189</sup> Program merupakan kegiatan pendidikan yang disediakan oleh lembaga secara rutin.<sup>190</sup> Menurut Uhar Suharsaputra, program adalah pernyataan kegiatan dan langkah-langkahnya yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu rencana.<sup>191</sup> Strategi yang sudah dirumuskan kemudian dibuat dalam program-program bersifat implementatif melalui kebijakan-kebijakan serta prosedur pelaksanaannya.

---

<sup>187</sup> Tjutju Yuniarsih Suwatno, *Loc.Cit.* h. 44.

<sup>188</sup> Akdon, *Loc.Cit.* h. 268.

<sup>189</sup> J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Loc.Cit.* h. 196

<sup>190</sup> Sukardi, *Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015). h. 4.

<sup>191</sup> Suharsaputra Uhar, *Loc.Cit.* h. 124.

Beberapa prinsip yang berkaitan dengan implementasi strategi program pengembangan SDM dengan desain yang tepat, yaitu sebagai berikut:<sup>192</sup>

- a. Tujuan program pengembangan pegawai untuk meningkatkan kinerja individu, unit dan sistem.
- b. Program-program pengembangan yang tidak efektif dan efisien perlu diperbaharui atau dieliminasi.
- c. Mendesain dan membentuk program-program pengembangan untuk mencapai tujuan-tujuan Sumber Daya Manusia (SDM) yang strategik.
- d. Merumuskan tujuan-tujuan program pengembangan sehingga membentuk formasi proses pengembangan yang diharapkan oleh sistem atau organisasi.
- e. Mengaitkan sub-proses dari fungsi-fungsi pengembangan SDM, seperti informasi, rekrutmen, seleksi, induksi, dan penilaian kinerja dengan proses pengembangan pegawai.
- f. Memandang pengembangan pegawai sebagai suatu sarana penting untuk rencana-rencana pengembangan karir.
- g. Mempertimbangkan kepentingan strategik perubahan-perubahan lingkungan internal dan eksternal.
- h. Menentukan suatu budaya perencanaan sehingga memiliki kemampuan untuk mengantisipasi.
- i. Mendasarkan program-program pengembangan pegawai pada asumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan sistem adalah penting sekali dan kritis dalam setiap upaya pengembangan.
- j. Pengembangan pegawai dianggap sebagai sebuah investasi.
- k. Menciptakan suatu “*master plan*” dan mengidentifikasi antisipasi hasil *cost* sehingga mencapai hasil yang diharapkan.

Menurut Castetter dalam implementasi strategi pengembangan SDM harus diperhatikan hal-hal sebagai berikut:<sup>193</sup>

- a) Administrasi dan dukungan kebijakan harus nyata;
- b) Rasionalisasi dan alasan program pengembangan harus jelas;
- c) Anggota pegawai profesional harus tahu jelas kegiatan yang akan digunakan;
- d) Harus ada kesesuaian, kualitas dan koordinasi materi yang akan digunakan;
- e) Harus ada relenvasi dan raelisasi profesional;
- f) Rencana hendaknya memungkinkan untuk dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan;
- g) Jalur komunikasi umpan balik harus menjadi bagian dalam proses program;

---

<sup>192</sup> W. B. Castetter, *Loc. Cit.* h. 226.

<sup>193</sup> *Ibid.* h. 23

h) Bantuan dan modifikasi harus menjadi bagian dalam semua komponen sistem.

Beberapa program pengembangan SDM yang dapat diimplementasikan di perguruan tinggi, yaitu:

1) Program Pengembangan Melalui Izin Belajar dan Tugas Belajar.

Program pendidikan dengan izin belajar atau tugas merupakan program meningkatkan kualifikasi dan kompetensi dengan memberikan kesempatan untuk seluruh dosen dan tenaga kependidikan untuk mengikuti pendidikan formal kejenjang yang lebih tinggi seperti Sarjana (S1), Pasca Sarjana (S2), maupun tingkat Doktoral (S3). Program studi lanjut ini merupakan kegiatan dari kebijakan peningkatan kemampuan profesionalisme tenaga pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan di perguruan tinggi.<sup>194</sup>

Pemberian izin belajar dan tugas belajar berdasarkan peraturan menteri pendidikan nasional nomor 48 tahun 2009 tentang pedoman pemberian tugas belajar bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS)<sup>195</sup> dan surat edaran menteri pendidikan nasional nomor 4159/A4.3/KP/2010 tentang pedoman berkaitan dengan tugas belajar dan izin belajar bagi PNS. Peraturan Presiden RI. Nomor 12 Tahun 1961 juga mengatur secara detail tentang pemberian tugas belajar bagi PNS.

Dosen yang melanjutkan pendidikan ke jenjang pascasarjana S3 perlu mendapat dukungan lembaga. Lembaga memberikan dukungan dan kemudahan sesuai dengan

---

<sup>194</sup> Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2003). h. 107.

<sup>195</sup> “Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 48 Tahun 2009 Tentang Pedoman Pemberian Tugas Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS)”, (Jakarta: Sinar Grafika, 2010). h. 32.

peraturan yang berlaku kepada dosen yang ingin melanjutkan pendidikan. Dukungan lembaga akan menciptakan kondisi positif bagi dosen yang melanjutkan pendidikan, karena tekanan akademis akan berpengaruh terhadap adaptasi sosial budaya serta memiliki pengaruh signifikan terhadap kesejahteraan psikologis mahasiswa pascasarjana. Dengan adanya dukungan lembaga masalah yang berkaitan dengan stres akademik yang dialami oleh mahasiswa pascasarjana maka dapat ditekan ketika menempuh pendidikan.<sup>196</sup> Lembaga juga melakukan analisis kebutuhan ketika merekomendasi dosen yang melanjutkan pendidikan, melakukan monitoring ketika proses pendidikan dan mengevaluasi ketika selesai program pendidikan.<sup>197</sup>

## 2) Program Pengembangan Melalui Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu kebutuhan yang memiliki urgensi tinggi bagi sebuah organisasi yang menginginkan adanya peningkatan kinerja sumber daya manusia untuk mencapai tujuan lembaga.<sup>198</sup> Esensi dari pelatihan bertujuan memberikan pengetahuan dan keterampilan praktis agar setiap dosen lebih mampu menjalankan tugasnya secara profesional. Pelatihan sebagai sarana untuk meningkatkan kompetensi dosen sehingga bermuara kepada peningkatan produktifitas dosen dan berpengaruh terhadap peningkatan kualitas lembaga. Lembaga secara inovatif harus mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Melalui pelatihan diharapkan lembaga mampu

---

<sup>196</sup> Sri Nurhayati Selian et al., "Factors affecting psychological well being among postgraduate students under Indonesian ministry of education scholarship", *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 2020, <https://doi.org/10.22452/mojem.vol8no2.4>. (diakses tanggal 3 Mei 2020).

<sup>197</sup> Sukardi, *Loc.Cit.* h. 10.

<sup>198</sup> Veithzal Rivai, *Loc.Cit.* h. 226.

mengintegrasikan teknologi yang diperlukan oleh karyawan/dosen dan mencapai tujuan dari rencana strategis lembaga.<sup>199</sup>

Pelatihan merupakan proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan teknis pegawai, sedangkan pengembangan adalah proses peningkatan kemampuan konseptual, pengambilan keputusan, dan memperluas *human relation*. UU RI Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pada Pasal 1 ayat (9) menjelaskan bahwa pelatihan adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Sedarmayanti, menambahkan bahwa tujuan dari pendidikan dan pelatihan adalah mempersiapkan bekal berupa pengembangan metode berpikir sistematis dan komprehensif bagi pegawai agar mampu menyelesaikan masalah serta mampu mengambil keputusan. Tentunya hal ini akan terlihat pada kinerja pegawai untuk menjamin produktivitas.<sup>200</sup> Jadi dapat dipahami bahwa pelatihan dan pengembangan adalah program yang dikemas dan dipersiapkan untuk meningkatkan produktivitas SDM di lingkungan organisasinya. Pelatihan menstimulus pengetahuan dan keterampilan teknis diri pegawai dalam waktu yang relatif singkat (pendek) sehingga dapat digunakan dalam operasional kerja. Sedangkan pengembangan membekali

---

<sup>199</sup> Stacy Wassell dan Marcia Bouchard, "Rebooting strategic human resource management: Integrating technology to drive talent management", *International Journal of Human Resources Development and Management*, 2020, <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2020.106275>. (diakses tanggal 3 Juni 2020).

<sup>200</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2009). h. 29.

pegawai dalam waktu lebih lama (panjang) dengan pengetahuan konsep, pengambilan keputusan dan jaringan kerja sehingga menjadi lebih profesional di bidangnya.<sup>201</sup>

Sementara itu, terdapat tiga (3) prinsip dalam penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan SDM, yaitu: *Pertama*, prinsip relevansi, prinsip relevansi ditinjau dari tiga hal dari segi lingkungan hidup trainer, relevan dengan kehidupan saat ini, dan relevan dengan masa yang akan datang. *Kedua*, prinsip efektivitas dan efisiensi. Efektivitas berkaitan dengan waktu yang diperlukan dalam pelatihan sementara efisiensi berhubungan dengan biaya yang dikeluarkan pelatihan yang kesemuanya bermuara pada pencapaian tujuan akhir pelatihan. *Ketiga*, prinsip berkesinambungan. Kesinambungan pelatihan ditinjau dari dua aspek, yaitu tingkatan pelatihan dan materi pelatihan.<sup>202</sup>

Dalam konteks perguruan tinggi, program pelatihan merupakan upaya pengembangan dan peningkatan profesionalisme dosen dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi. Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dukungan pimpinan sangat penting demi keberhasilan program tersebut.

### 3) Program Peningkatan Mutu Pembelajaran

Pendidikan dan pengajaran merupakan bagian dharma pertama dari tridharma perguruan tinggi. Secara yuridis pendidikan dapat dipahami sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar mahasiswa secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan

---

<sup>201</sup> *Ibid.* h. 26.

<sup>202</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015). h. 94.

spritualitas, keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.<sup>203</sup> Suasana belajar dan proses pembelajaran sebagaimana dikemukakan dalam definisi secara secara yuridis diatas mengandung nilai-nilai sprituan, keagamaan dan akhlak mulia, tidak sekedar kecerdasan, pengetahuan dan keterampilan.

Untuk mewujudkan pembelajaran sesuai dengan Undang-Undang Pendidikan Tinggi di atas pembelajaran berbasis integrasi merupakan alternatif, supaya unsur keagamaan dan spritualitas terpadu dalam proses implementasi pembelajaran. Pelaksanaan pembelajaran di perguruan tinggi Islam seperti UIN adalah berbasis integrasi keilmuan. Hakikat transformasi IAIN menjadi UIN adalah transformasi dalam dimensi akademik-keilmuan, bukan sekedar perubahan fisik bangunan atau manajerial pengelolaan kelembagaan. Perubahan IAIN ke UIN bukan sekedar dibukanya fakultas dan jurusan “umum”. Tetapi hakikat perubahan harus ada perubahan yang signifikan dalam epistemologi pengembangan keilmuannya.<sup>204</sup>

Aspek yang paling krusial dalam perubahan IAIN menjadi UIN menyatukan ilmu agama dan ilmu umum. Paradigma integarasi-interkoneksi hakikatnya ingin menunjukkan bahwa antar berbagai bidang keilmuan tersebut saling memiliki keterkaitan, karena memang yang dibidik oleh seluruh disiplin keilmuan tersebut adalah realitas alam semesta yang sama, hanya saja dimensi dan fokus perhatian yang

---

<sup>203</sup> “Undang-Undang RI. Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi”, (Bandung: Citra Umbara, 2012). h. 63.

<sup>204</sup>M. Amin Abdullah, *Loc.Cit.* h. 363.

dilihat oleh masing-masing disiplin berbeda.<sup>205</sup> Oleh karena itu, rasa superior, eksklusifitas, pemilahan secara dikotomis terhadap bidang-bidang keilmuan yang dimaksud hanya akan merugikan diri sendiri, baik secara psikologis maupun secara ilmiah-akademis. Setiap orang ingin memiliki pemahaman yang lebih utuh dan komprehensif, bukannya pemahaman yang parsial dan reduktif.<sup>206</sup> Maka seorang ilmuan termasuk dosen di PTKI perlu memiliki visi integrasi-interkoneksi.

Untuk mewujudkan mutu pembelajaran berbasis integrasi tentunya harus memperhatikan *quality process domains* meliputi: *learning objective* (tujuan pembelajaran integratif), *curricular design* (rancangan kurikulum integratif), *teaching learning* (kegiatan belajar mengajar), *student learning assessment* (penilaian belajar), dan *implementation assurance* (pelaksanaan penjaminan mutu pembelajaran).<sup>207</sup>

Mutu dosen sangat mempengaruhi kualitas pembelajaran. Dosen yang mampu suatu mata kuliah tertentu harus didasarkan pada pengetahuan dasar yang dimiliki oleh dosen yang bersangkutan. Kemampuan memiliki pengetahuan dasar tersebut tercermin dari jenjang pendidikan formal yang diikuti oleh dosen yang bersangkutan baik pada strata satu (S1), strata dua (S2) maupun strata tiga (S3). Kelengkapan dan kemampuan dosen untuk menguasai mata kuliah tertentu juga ditandai dengan keikutsertaan dalam sejumlah pertemuan ilmiah berupa pelatihan,

---

<sup>205</sup> Hartono, *Pendidikan Integratif*, (Purwokerto: STAIN Press, 2011). h. 23.

<sup>206</sup> Muhammad Faisal Amir, *Manajemen Kinerja Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Wacana Media, 2016). h. 180.

<sup>207</sup> Suharsaputra Uhar, *Loc.Cit.* h. 226.

seminar, workshop, lokakarya yang relevan dengan ilmu yang ditekuninya.<sup>208</sup> Di samping itu sejumlah riset yang dilakukan juga ikut memperteguh komitmen seorang dosen untuk mengembangkan suatu disiplin ilmu.

#### 4) Program Pengembangan Berbasis Penelitian dan Publikasi

Penelitian (*research*) dalam dunia pendidikan tinggi adalah kegiatan mencari kebenaran (*to seek the truth*) yang dilakukan menurut kaidah dan metode ilmiah (*scientific research*) secara sistematis untuk memperoleh informasi,<sup>209</sup> data dan keterangan yang berkaitan dengan pemahaman dan pembuktian kebenaran atau ketidakbenaran suatu asumsi dan atau hipotesis di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi serta menarik kesimpulan ilmiah bagi keperluan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.<sup>210</sup>

Sedangkan publikasi ilmiah adalah sistem publikasi yang dilakukan berdasarkan *peer review* dalam rangka untuk mencapai tingkat obyektivitas setinggi mungkin. Sebagian publikasi ilmiah diterbitkan dalam jurnal ilmiah atau dalam bentuk buku.<sup>211</sup> Publikasi ilmiah saat ini sedang mengalami perubahan yang besar, muncul akibat transisi dari format penerbitan cetak ke arah format elektronik, yang memiliki model bisnis berbeda dengan pola sebelumnya. Tren umum yang berjalan sekarang, akses terhadap jurnal ilmiah secara elektronik disediakan secara terbuka. Hal ini berarti

---

<sup>208</sup> Syahrizal Abbas, *Loc.Cit.* h. 153.

<sup>209</sup> Hanief Saha Ghafur, *Manajemen Mutu, Penjaminan dan Internasionalisasi Perguruan Tinggi di Indonesia*, (Jakarta: UI-Press, 2009). h. 94.

<sup>210</sup> Idris HM Noor, "Penelitian dan Pengabdian Masyarakat pada Perguruan Tinggi", *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 2010, <https://doi.org/10.24832/jpnk.v16i3.462>. (diakses tanggal 3 Maret 2020)

<sup>211</sup> Hanief Saha Ghafur, *Loc.Cit.* h. 93.

semakin banyak publikasi ilmiah yang dapat diakses secara gratis melalui internet, baik yang disediakan oleh pihak penerbit jurnal, maupun yang disediakan oleh para penulis artikel jurnal itu sendiri.

Melakukan penelitian merupakan konsekuensi pokok seorang dosen. Seorang dosen dianggap profesional harus dibuktikan dengan fungsinya dalam melakukan publikasi ilmiah baik secara nasional maupun internasional. Kedudukan dosen sebagai ilmuwan sekaligus sebagai peneliti yang berkewajiban memberikan solusi dan berbagai alternatif terkait berbagai problem serta pengembangan ilmu pengetahuan bagi masyarakat secara luas yang salah satunya diperoleh melalui penelitian.<sup>212</sup>

Pengembangan kualitas dan produktivitas penelitian dosen di perguruan tinggi diperlukan pengelolaan manajemen penelitian yang tepat, terencana dan terprogram.<sup>213</sup> Strategi pengembangan dosen dalam bidang penelitian dan publikasi mencakup empat aspek, yaitu: strategi pengembangan dosen yang termuat dalam renstra pengembangan lembaga, renstra pengembangan lembaga, pengembangan program, pedanaan dan fasilitas penelitian.<sup>214</sup>

##### 5) Program Peningkatan Mutu Pengabdian Kepada Masyarakat

Pengabdian kepada masyarakat adalah kegiatan yang dilakukan oleh segenap civitas akademika (mahasiswa dan dosen) yang memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk memajukan kesejahteraan masyarakat serta mencerdaskan kehidupan

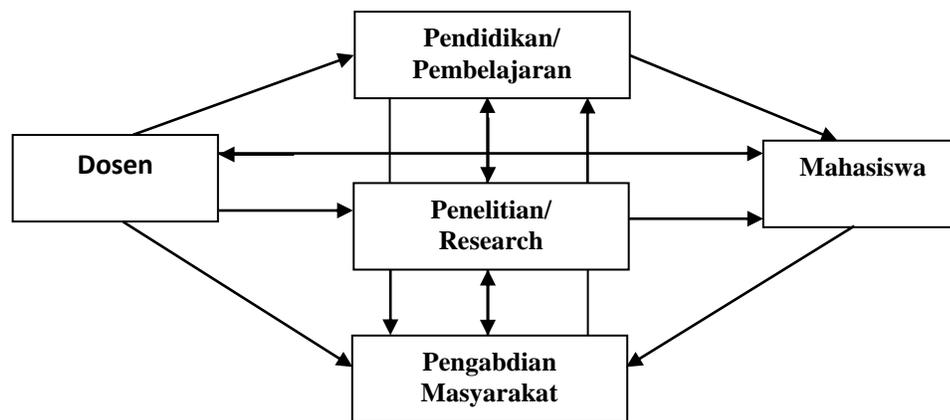
<sup>212</sup> Safrudin Aziz, *Loc.Cit.* h. 231-232.

<sup>213</sup> Alex Winarno Deni Hermana, "Commitment, Work Engagement, And Research Performance Of Lecturers, In Indonesia Private Universities", *Malaysian Online Journal Of Educational Management (MOJEM)*, Vol. 7 No. 4 (2020), <https://doi.org/https://mojem.um.edu.my/article/view/20073/10475>. (diakses 2 Mei 2020).

<sup>214</sup> Hanief Saha Ghafur, *Loc.Cit.* h. 96.

bangsa.<sup>215</sup> Selain itu pengabdian kepada masyarakat tidak sebatas memerlukan unsur ilmu pengetahuan dan teknologi semata, namun memerlukan kepekaan sekaligus kecerdasan sosial bagi pelakunya.

Pengabdian kepada masyarakat secara substansi adalah terkait dengan ilmu pengetahuan dan teknologi apa yang dimanfaatkan untuk kepentingan masyarakat, sedangkan cara terkait bagaimana kegiatan dosen berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat dalam upaya pemanfaatan iptek tersebut.<sup>216</sup> Kegiatan pengabdian kepada masyarakat secara substantif selain berhubungan erat dengan ilmu pengetahuan dan teknologi juga terkait dengan pengembangan kompetensi sosial antara mahasiswa, dosen dan masyarakat.<sup>217</sup> Pengelolaan kegiatan pengabdian diperlukan strategi yang mencoba menjadikannya sebagai kegiatan proaktif dan terintegrasi dengan tridharma lainnya, sehingga secara akademik pengabdian menjadi bagian yang inheren dalam kegiatan pembelajaran dan kegiatan penelitian.



<sup>215</sup> Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012, “Tentang Pendidikan Tinggi”.

<sup>216</sup> Suharsaputra Uhar, *Loc.Cit.* h. 125.

<sup>217</sup> *Ibid.*

Gambar 2.11. Interaksi Dosen Mahasiswa dan Pengintegrasian Tridharma.<sup>218</sup>

Pengintegrasian atau memadukan antara dharma-dharma perguruan tinggi dapat dilakukan dengan berbagai kebijakan sistem penyelenggaraan tridharma yang menekankan pada perlunya keterpaduan dalam pelaksanaan, sehingga ketiga dharma tersebut dapat saling besinergi dan saling memperkuat satu sama lain.

6) Program Akselerasi Guru Besar

Pada tanggal 10 Oktober 2018 Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh memperingati Hari Jadi (Milad) ke-55 tahun, pada usia ke-55 tahun. Rektor UIN Ar-Raniry, Warul Walidin AK, dalam amanatnya bertekad akan meluncurkan program unggulan, yaitu akselerasi guru besar dan doktor, program 100 guru besar, 500 doktor dan program 100 buka karya dosen UIN Ar-Raniry.<sup>219</sup> Dalam renstra UIN Ar-Raniry tahun 2015-2019 juga menetapkan target UIN Ar-Raniry pada tahun 2020 penambahan guru besar menjadi 22.<sup>220</sup>

Kebijakan pimpinan memiliki peran yang sangat penting untuk keberhasilan program akselerasi guru besar. Berdasarkan Permenpan. Nomor 46 tahun 2013 pasal 26 ayat 3, salah satu syarat untuk pengajuan guru besar adalah publikasi artikel di jurnal internasional bereputasi.<sup>221</sup> Berdasarkan aturan tersebut semua perguruan tinggi

---

<sup>218</sup> *Ibid.* h. 126.

<sup>219</sup> Warul Walidin, “di-usia-55-tahun-uin-ar-raniry-rancang-berbagai-program-baru”, <https://uin.ar-raniry.ac.id/index.php/id/posts/>, 2018, tersedia pada <https://uin.ar-raniry.ac.id/index.php/id/posts/di-usia-55-tahun-uin-ar-raniry-rancang-berbagai-program-baru> (2018). (diakses tanggal 21 Maret 2020).

<sup>220</sup> Rencana Strategis Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Tahun 2015-2019.

<sup>221</sup> Idris HM Noor, *Loc. Cit.* Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negera Nomor 46 Tahun 2013 pasal 26 ayat 3

harus mengikutinya, sebagian besar perguruan tinggi menyadari permasalahan hari ini adalah minimnya guru besar. Pimpinan perguruan tinggi harus memberikan dukungan kepada dosen yang sudah memiliki persyaratan untuk segera mengusul ke guru besar. Kebijakan lembaga melalui dukungan anggaran kepada dosen dalam proses pengusulan guru besar dan keperluan biaya-biaya lain termasuk publikasi artikel di jurnal bereputasi internasional.<sup>222</sup>

Salah satu syarat usul ke guru besar adalah harus memiliki jurnal internasional yang bereputasi. Agar tulisan para dosen yang bergelar doktor di perguruan tinggi dapat masuk ke dalam jurnal internasional yang bereputasi, pertama mengetahui jurnal yang bereputasi, misalnya, mengecek ke website [www.schicagojr.com](http://www.schicagojr.com). Kalau dideteksi dan ditemukan di website tersebut berarti termasuk jurnal terakreditasi yang bereputasi, istilah bereputasi merujuk pada indeks jurnal seperti Q1, Q2, Q3 dan Q4. Salah satu cara mudah menulis jurnal dapat dilakukan secara kolektif dengan penulis utama secara bergantian. Ini cara agar jurnal kita dapat lebih mudah masuk di jurnal internasional bereputasi.<sup>223</sup>

Ada beberapa strategi proses percepatan jabatan akademik dosen menuju guru besar salah satunya adalah program akselerasi guru besar. Program akselerasi guru besar yang dilakukan oleh Kementerian Agama telah menghasilkan beberapa guru besar dalam tiga tahun terakhir. Direktur Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam Kementerian Agama, M. Arskal Salim mengatakan, program akselerasi guru besar

---

<sup>222</sup> Hanief Saha Ghafur, *Loc.Cit.* h. 4.

<sup>223</sup> Ali Ghufroon Mukti, "Kini, Tiba Masa Mudah Guru Besar", <http://abppts.org/2018/10/kini-tiba-masa-mudah-guru-besar/>, 2018. (diakses tanggal 1 Maret 2020).

merupakan sebuah program dengan ekspektasi yang membanggakan.<sup>224</sup> Menurutnya, bukan hanya target waktu saja yang terlampaui tetapi lebih dari itu jumlah guru besar yang lahirpun sangat signifikan dalam waktu yang bersamaan. Program akselerasi guru besar bukan saja perlu terus dilanjutkan, bahkan kalau perlu ditingkatkan jumlah dan sarannya serta mendapatkan perhatian yang lebih besar dari Kementerian Agama.<sup>225</sup>

Program akslerasi Guru Besar di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) dimulai sejak tahun 2016. Program tersebut telah menghasilkan dan melahirkan sejumlah guru besar (profesor) dari berbagai disiplin ilmu di PTKI. Program akselerasi guru besar pada tahun 2018 kerjasama kementerian Agama RI dengan University Putra Malaysia yang dimotori Prof. Jayakaran Mukundan, program ini dilaksanakan selama dua minggu di Malaysia. Dalam program tersebut telah melahirkan empat orang guru besar. Keempat guru besar yang dimaksud adalah Prof. Dr. Siti Fatimah, M.Pd dari UIN Raden Intan Lampung, Prof. Dr. Khalifah Bustami dari UIN Makasar, Prof. Dr. Syamsul Ma'arif dari UIN Semarang, dan Prof. Dr. Muhammad Nuryasin berasal dari UIN Malang. Saat ini masih ada tiga kandidat guru besar yang sedang dalam proses penentuan/penilaian Kemenristekdikti, yakni; Ema

---

<sup>224</sup> M. Arskal Salim, "Program Akselerasi Guru Besar PTKI Perlu Dilanjutkan", <https://republika.co.id/berita/q0o9pk374/program-akselerasi-guru-besar-ptki-perlu-dilanjutkan>, 2019, tersedia pada <https://republika.co.id/berita/q0o9pk374/program-akselerasi-guru-besar-ptki-perlu-dilanjutkan> (2019). (diakses tanggal 13 Februari 2020).

<sup>225</sup> *Ibid.*

Marhumah (UIN Jogjakarta), Zulkifli (IAIN Kendari), dan Umi Sumbulah (UIN Malang).<sup>226</sup>

Guru besar di PTKI sampai saat ini berjumlah 496 orang dalam kurun waktu lima tahun terakhir (2015 sampai dengan 2019). Pertambahan guru besar telah mencapai 132 orang yang tersebar di berbagai PTKIN. Pertambahan masif terjadi di tahun 2019, yaitu sebanyak 38 orang dan masih dimungkinkan terus bertambah sampai akhir bulan Desember 2019 ini. Hal itu mengingat masih ada usulan guru besar yang masih dalam proses di Kemenristekdikti.<sup>227</sup>

Penguatan kelembagaan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN), Forum rektor mengadakan pertemuan sebelum menghadiri pembukaan Pekan Ilmiah Olahraga Seni dan Riset (PIONIR) Ke IX tahun 2019 di Malang.<sup>228</sup> Kegiatan tersebut, dihadiri oleh Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama (Dirjen Pendis), Kamarudin Amin, Rektor UIN Malang, Rektor UIN Jakarta serta 58 Rektor lainnya. Dirjen Pendis mengatakan agar program akselerasi guru besar terus digaungkan. Dirjen Pendis mengimbau untuk para rektor agar bersama-sama memantau dan memilih calon guru besar di masing-masing PTKIN. Guru besar yang diharapkan yakni sosok akademisi yang memiliki kualitas berdasarkan karya, baik

---

<sup>226</sup> M. Arskal Salim, “Program Akselerasi Kemenag Hasilkan Empat Guru Besar”, <https://republika.co.id>, 2019, tersedia pada <https://republika.co.id/berita/q0o9pk374/program-akselerasi-guru-besar-ptki-perlu-dilanjutkan> (2019). (diakses tanggal 13 Februari 2020).

<sup>227</sup> M. Arskal Salim, *Loc.Cit.*

<sup>228</sup> Kamarudin Amin, “program-akselerasi-guru-besar-di-forum-rektor”, <https://www.uinjkt.ac.id/id/>, 2019. (diakses tanggal 23 Maret 2020).

tulisan maupun pengabdian. Artinya, guru besar yang diusul atau dipilih berdasarkan karya yang dimiliki.<sup>229</sup>

Dirjen Pendis juga menambahkan akan segera menerbitkan Peraturan Pemerintah tentang Perguruan Tinggi Keagamaan. Peraturan tersebut dengan harapan menambah semangat PTKIN untuk bisa bersaing dengan perguruan tinggi lainnya. Senada dengan hal tersebut, rektor UIN Jakarta, Amani Lubis, mengatakan bahwa dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Tentang Pendidikan Tinggi Keagamaan akan memberikan peluang bagi PTKIN untuk dapat berkompetisi secara setara dengan perguruan tinggi umum secara menyeluruh. Sehingga melalui peraturan tersebut dapat memastikan perlakuan yang adil dan utamanya percepatan kemajuan bagi PTKIN baik dalam pengembangan SDM, kelembagaan, sarana prasarana, dan sumber daya lainnya.<sup>230</sup>

Menyikapi permasalahan diatas, perlu adanya kebijakan dari pimpinan terhadap hambatan-hambatan yang dihadapi oleh dosen yang sedang mengajukan pangkat fungsional ke guru besar. Strategi yang tepat akan menjadi solusi terhadap persoalan dan hambatan dosen yang selama ini memiliki kesulitan untuk beralih ke guru besar. Salah satu kebijakan untuk mengatasi persoalan diatas adalah program akselerasi guru besar harus menjadi salah satu program prioritas di PTKIN dalam meningkatkan jumlah guru besar di masa yang akan datang. Perencanaan berkaitan dengan akselerasi guru besar berbasis prodi yang sudah ada, misalnya suatu perguruan tinggi

---

<sup>229</sup> *Ibid.*

<sup>230</sup> Amani Lubis, “rektor-dorong-akselerasi-guru-besar”, <https://uin-malang.ac.id/r/171201/rektor-dorong-akselerasi-guru-besar.html>, 2019. (diakses tanggal 15 Maret 2020).

memiliki 48 prodi maka guru besarnya minimal 48 artinya, masing-masing prodi satu guru besar.

Dukungan pimpinan melalui kebijakan yang realistis dan terukur, termasuk dukungan anggaran untuk kegiatan-kegiatan akselerasi guru besar agar tersedia secara maksimal. Rasio PTKIN dengan jumlah guru besar saat ini belum ideal. Jumlah guru besar yang dimiliki beberapa PTKIN masih terbilang sedikit, hanya dua PTKIN yang memiliki guru besar terbanyak, yaitu; UIN Syarif Hidayatullah mempunyai 66 guru besar, UIN Sunan Ampel memiliki 36 guru besar sedangkan PTKI lain angkanya masih dibawah.<sup>231</sup> Untuk menambah jumlah guru besar kebijakan lembaga harus mampu menggerakkan para dosen yang memiliki golongan IV-A ke atas untuk segera mengajukan kualifikasi sebagai guru besar dengan dorongan giat menulis di jurnal terindeks internasional terutama scopus. Realisasi program percepatan guru besar juga harus didukung oleh anggaran, termasuk melakukan pendampingan para doktor yang sudah memenuhi syarat untuk proses usul ke guru besar.

Mutu dan gaung sebuah perguruan tinggi sangat di pengaruhi oleh banyaknya guru besar. Artinya guru besar akan mempengaruhi dalam penilain akreditasi lembaga. Menurut Rektor UIN Raden Intan M. Mukhri, dalam proses usul ke guru besar tidak mudah sehingga perlu pendampingan kepada dosen yang usul ke guru besar suapa mereka terdorong dan termotivasi.<sup>232</sup> Menurut Ditjen Sumber Daya Iptek

---

<sup>231</sup> *Ibid.*

<sup>232</sup> Mukhri M, "uin-siap-dorong-akselerasi-guru-besar", <https://www.radenintan.ac.id/uin-siap-dorong-akselerasi-guru-besar>, 2019, tersedia pada <https://www.radenintan.ac.id/uin-siap-dorong-akselerasi-guru-besar> (2019). (diakses tanggal 3 maret 2020).

Dikti Kemenristek Bunyamin Maftuh, saat ini sudah ada Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 tahun 2019 tentang Pendidikan Tinggi Keagamaan. PP tersebut diantaranya mengatur bahwa profesor (guru besar) dibidang agama akan dikelola di Kementerian Agama dan untuk bidang umum tetap di Kemenristekdikti, meskipun sudah diberikan wewenang ke Kementerian Agama akan tetapi standar dan kriteria yang harus dipenuhi oleh calon guru besar tetap sama dengan standar Menristekdik. PP tersebut dapat dilaksanakan setelah ada Peraturan Menteri Agama (PMA) dan pedoman operasional. Sebelum keluarnya PMA sampai saat ini pengurusan usul guru besar tetap di Kemenristekdikti.<sup>233</sup>

#### **4. Evaluasi Program Strategi Pengembangan Dosen**

Strategi yang telah diimplementasikan, tahap berikutnya adalah evaluasi dan pengendalian strategi. Evaluasi merupakan upaya membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan,<sup>234</sup> sedangkan pengendalian adalah upaya untuk memastikan bahwa apa yang terjadi sesuai dengan yang diharapkan, untuk itu evaluasi dan pengendalian dapat dilakukan secara kebersamaan agar diperoleh hasil yang tepat dan akurat.<sup>235</sup>

---

<sup>233</sup> Bunyamin Maftuh, “uin-siap-dorong-akselerasi-guru-besar”, <https://www.radenintan.ac.id/uin-siap-dorong-akselerasi-guru-besar/>, 2019. (diakses tanggal 3 maret 2020).

<sup>234</sup> J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Loc.Cit.* h. 182.

<sup>235</sup> Suharsaputra Uhar, *Loc.Cit.* h. 125.

Evaluasi adalah aktivitas di mana hasil dan kegiatan suatu organisasi dimonitor dan kinerja nyata dibandingkan dengan kinerja yang diharapkan.<sup>236</sup> Pedoman dalam melakukan evaluasi dan pengendalian, langkah umum yang dapat digunakan seperti diungkapkan oleh J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, yaitu; (a) mengukur kinerja organisasi, (b) membandingkan hasil kinerja aktual organisasi dengan kinerja yang diharapkan atau direncanakan serta sejalan dengan tujuan dan standar yang ada, (c) melakukan tindakan perbaikan yang perlu.<sup>237</sup>

Pengendalian strategi yang sukses sangat memerlukan informasi yang valid dan *reliabel* berkaitan dengan standar kinerja organisasi. Organisasi memerlukan sistem formal dalam mengumpulkan data, informasi yang valid dan dapat dipercaya. Oleh karena itu, pimpinan puncak perlu secara cermat melihat kondisi yang ada serta melakukan penataan agar strategi yang telah ditetapkan dapat berjalan optimal dan dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pada hakikatnya manajemen strategi utamanya merupakan tanggungjawab pimpinan puncak, meskipun hal itu tidak berarti bahwa manajer pada tingkat bawahnya bisa mengabaikan pada strategi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu pimpinan puncak mesti memahami cara mengevaluasi strategi dan pengendalian strategi untuk menjamin ketercapaian tujuan organisasi sebagai tahapan dalam perwujudan visi organisasi.

---

<sup>236</sup> Eko Indrajit, *Loc.Cit.* h. 76.

<sup>237</sup> J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Loc.Cit.* h. 183.

Menurut Castetter evaluasi program strategi pengembangan sumber daya manusia harus memperhatikan hal-hal penting dalam pelaksanaannya antara lain, adalah:<sup>238</sup>

- a) Informasi dalam proses pengembangan, yaitu bagaimana merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol serta membina pengembangan pegawai.
- b) Informasi tentang tingkat efektivitas pengetahuan teknis yang diterapkan dalam proses pengembangan pegawai.
- c) Program pengembangan agar benar-benar membantu pihak lembaga untuk mencapai tujuan-tujuan sistem atau organisasi.

Segala bentuk usaha dalam pengembangan SDM terkadang sering mendapat kritikan terutama dikarenakan tidak terpusatnya pengembangan terhadap kebutuhan individu dan lembaga yang relevan. Kelemahan lainnya dari program pengembangan adalah tidak adanya evaluasi, dan evaluasi baru dilaksanakan setelah program pengembangan telah lama dilaksanakan. Oleh sebab itu, ada beberapa kriteria yang dipakai untuk menilai apakah sasaran pengembangan SDM yang diharapkan tercapai atau tidak, yaitu:<sup>239</sup>

- a) Penambahan kemampuan pegawai setelah kegiatan pengembangan dilakukan;

---

<sup>238</sup> W. B. Castetter, *Loc. Cit.* h. 24

<sup>239</sup> W. B. Castetter, *Loc. Cit.* h. 281.

- b) Motivasi dan penampilan pegawai yang meningkat yang ditujukan dengan peningkatan keterampilan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya setelah mengikuti program pengembangan;
- c) Peningkatan produktivitas yang ditujukan dengan hasil-hasil karya baru yang lebih baik setelah diberikan program pengembangan.

Selain kriteria seperti tersebut di atas, ada juga ruang lingkup yang harus tercapai dalam pengembangan SDM, yaitu meliputi:<sup>240</sup>

- a) Pengembangan profesional, profesional disini diidentikan dengan kemahiran atau kompetensi.
- b) Pengembangan karir, merupakan dampak atau imbalan dari hasil pengembangan kemampuan pegawai melalui disiplin kerja yang ketat dan biasanya yang menentukan terhadap pengembangan karir adalah: kerajinan, kepatuhan, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan dan senioritas disamping hasil dari pengembangan pegawai di atas.
- c) Pengembangan disiplin dan semangat kerja sangat berpengaruh terhadap profesionalitas dan pengembangan karir.
- d) Pengembangan kesejahteraan, merupakan aspek penting yang mempunyai karakteristik tertentu.

#### **a. Monitoring dan Evaluasi Program Pengembangan Dosen**

Monitoring dan evaluasi merupakan dua kegiatan yang dilakukan secara integral dan terencana untuk mengetahui secara tepat tingkat keterlaksanaan program atau

---

<sup>240</sup> *Ibid.*

kegiatan.<sup>241</sup> Dalam monitor seorang pengelola atau yang diberi kewenangan mengumpulkan dan mengkaji ulang, melihat kembali informasi yang menggambarkan bagaimana suatu kegiatan/program berjalan dan kemungkinan apa yang harus diperbaiki, jika perlu, guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>242</sup>

Monitoring merupakan bagian integral dari perencanaan yang sudah disusun. Oleh karena itu prasyarat penting dalam monitoring adalah memahami perencanaan program baik pendekatan maupun hasil perencanaan. Dalam hal pendekatan program secara umum ada yang menggunakan pendekatan berbasis aset dan berbasis masalah. Dalam konteks monitoring saat ini yang digunakan adalah pendekatan berbasis masalah, yaitu suatu pendekatan yang diawali dengan mengidentifikasi masalah-masalah sebagai dasar dalam penyusunan program. Salah satu yang digunakan dalam seri monitoring kali ini adalah RBM (*Result Based Management*).<sup>243</sup>

Kunci keberhasilan monitoring terletak pada sejauh mana pimpinan lembaga memahami kondisi dan akar permasalahan ketidaksesuaian program sehingga tindakan perbaikan yang ditetapkan benar-benar dapat memberikan solusi dari masalah yang terjadi.<sup>244</sup>

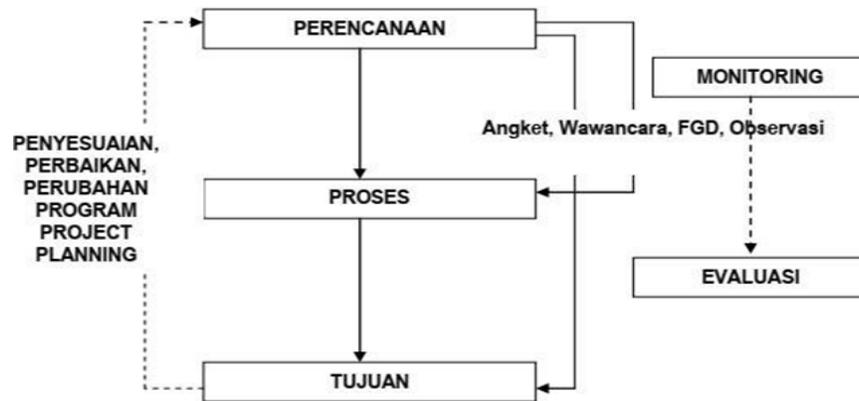
---

<sup>241</sup> Zainal Arifin, *Evaluasi Program Teori dan Praktek dalam Konteks Pendidikan dan Nonpendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2019). h. 156.

<sup>242</sup> Sukardi, *Loc. Cit.* h. 140.

<sup>243</sup> <http://www.integrasi-edukasi.org/monev-2-mengenal-indikator-output-dan-outcome-dalam-monitoring/> (diakses tanggal 7 Maret 2020).

<sup>244</sup> Asep Suryana, *Strategi Monitoring Dan Evaluasi Sistem Penjaminan Mutu Internal Sekolah*, (Bandung: igarss, 2014). 2014), h. 68.



Gambar 2.12. Proses Monitoring dan Evaluasi<sup>245</sup>

Hal penting yang diperlukan dalam perencanaan program adalah bagaimana perencanaan program berhasil merumuskan perubahan yang dikehendaki secara logis dan rasional dalam setiap tingkat perubahan. Hal ini akan memudahkan organisasi membaca kemajuan dan efek program yang dijelankannya dari tahun ke tahun. Di bawah ini ada beberapa istilah penting dalam monitoring yang perlu diketahui, sebagai berikut:

- 1) **Indikator** atau ukuran keberhasilan adalah alat untuk memberikan *signal* tentang pencapaian hasil program dalam bentuk yang terukur dan operasional, mengukur pencapaian hasil aktual versus hasil yang diharapkan, dalam kurun waktu tertentu. Indikator itu sendiri terdiri atas dua jenis: (a) indikator kuantitatif yaitu mengukur kuantitas, seperti: jumlah, prosentase, tingkat pendapatan. (b) indikator kualitatif yaitu merefleksikan opini, judgement, persepsi, dan perilaku orang atas subyek/isu tertentu; misalnya: tingkat kepuasan, tingkat pengaruh, tingkat partisipasi, tingkat keterbukaan, aplikasi informasi/teknologi, bentuk

<sup>245</sup> *Ibid.*

dialog. Tips penyusunan indikator dapat menggunakan rumus SMART sebagai berikut: S (*specific*): jelas yang dimaksud, dimana, kapan dan bagaimana situasi akan berubah; M (*measurement*): target-target dan manfaat mampu dikuantifikasi; A (*achievable*): dapat berkontribusi pada tujuan-tujuan organisasi; R (*realistic*): memungkinkan mencapai level perubahan berkaitan dengan tujuan organisasi; T (*time bound*): dapat diukur dari waktu ke waktu.<sup>246</sup>

- 2) **Output**, yaitu pernyataan hasil pada tingkat pencapaian jangka pendek, langsung dapat diperoleh hasil dari kegiatan yang dilakukan dan seluruhnya dalam kendali manajemen organisasi. Contoh output “Dokumentasi praktik baik terkelola dengan baik”. Pendokumentasian praktik baik dapat diperoleh langsung melalui kegiatan-kegiatan seperti workshop, FGD, ataupun riset dan penulisan. Beberapa dokumen perencanaan organisasi masih menyamakan antara kegiatan dan output. Padahal kegiatan merupakan cara atau strategi agar output dapat tercapai. Kegiatan workshop, FGD, riset dan penulisan merupakan cara-cara untuk mencapai hasil yaitu “Dokumentasi praktik baik terkelola dengan baik”.<sup>247</sup>
- 3) **Outcome**, yaitu pernyataan hasil pada tingkat pencapaian jangka menengah, tidak langsung diperoleh melalui kegiatan dan membutuhkan sebagian kontribusi dari pihak lain (misalnya pemangku kepentingan, penerima manfaat, media, mitra kerja dan lain sebagainya). Outcome dapat dicapai melalui pencapaian pada

---

<sup>246</sup> Zainal Arifin, *Loc.Cit.* h. 156.

<sup>247</sup> *Ibid.* h. 157.

tingkat output ditambahkan dengan asumsi pendukungnya.<sup>248</sup> Contoh *outcome*, “Meningkatnya partisipasi dosen dalam menggunakan metode pembelajaran berbasis integrasi”. Dosen dalam hal ini adalah pihak lain dalam kawasan intervensi perubahan perilaku dari menggunakan metode konvensional kepada metode berbasis integrasi. Intervensi yang dapat dilakukan organisasi terletak pada metode pembelajaran berbasis integrasi. Keberhasilan program dapat dinilai apabila para dosen dengan kesadaran sendiri dan sudah mampu mengimplementasikan pembelajaran berbasis integrasi. Penilaian tersebut akan berhasil dilakukan apabila indikator dan target pada tingkat outcome terumuskan dengan baik sesuai kaidah SMART di atas.<sup>249</sup>

Memahami istilah-istilah dalam monitoring akan diperoleh manfaat, yaitu adanya pemahaman mengenai konteks, alur program, perubahan-perubahan yang diharapkan oleh organisasi melalui program yang dijalankannya dan lain sebagainya. Pemahaman di atas pihak lain dapat mudah memahami konteks program yang dijalankan dan kemungkinan menjadi mendukung pencapaian program lebih besar.

Pengertian evaluasi secara umum adalah suatu proses mencari data atau informasi tentang objek atau subjek yang dilaksanakan untuk tujuan pengambilan keputusan terhadap objek atau subjek tersebut.<sup>250</sup> Artinya, evaluasi merupakan proses pengumpulan informasi guna menentukan kondisi dimana suatu tujuan program atau

---

<sup>249</sup> Zainal Arifin, *Loc.Cit.* h. 162.

<sup>250</sup> Sukardi, *Loc.Cit.* h. 2.

kegiatan telah dapat dicapai. Program juga dapat dimaknai sebagai suatu kegiatan yang direncanakan dengan seksama, tujuan penting pengambilan keputusan.

Kajian evaluasi semakin berkembang karena semakin banyak dipelajari dan didalami oleh para ahli evaluasi yang bukan saja ahli pendidikan, tetapi juga para konsultan dan profesional di berbagai bidang ilmu yang bervariasi. Posisi evaluasi digunakan oleh sebagian besar para pemegang kepentingan di semua lembaga yang menggunakan biaya yang sumbernya berasal dari rakyat. Evaluasi program juga dimanfaatkan sebagai media pertanggungjawaban seorang pemimpin kepada para pelanggan yang relevan. Bahkan evaluasi program juga penting bagi para pengguna dalam memperoleh informasi yang tepat, objektif dan dapat dipertanggungjawabkan.

Pengertian evaluasi secara umum adalah suatu proses mencari data atau informasi tentang objek atau subjek yang dilaksanakan untuk tujuan pengambilan keputusan terhadap objek atau subjek tersebut.<sup>251</sup> Program juga dapat dimaknai sebagai suatu kegiatan yang direncanakan dengan seksama, tujuan penting pengambilan keputusan. Hal ini sesuai dengan ungkapan Spaulding “*program evaluation is conducted for decision making purpose*”.<sup>252</sup> Artinya evaluasi program dilakukan untuk tujuan pengambilan keputusan.

Evaluasi dalam pandangan Dunn harus bisa menjawab pertanyaan berkenaan dengan apa yang sudah dibuat dan apa yang menjadi pembedanya. Maka dalam kegiatan evaluasi, proses penafsiran dan pemberian angka atau penilaian secara

---

<sup>251</sup> *Ibid.* h. 2.

<sup>252</sup> Spaulding, *Program Evaluation in Practive; Core Concepts and Example*, (California: Jossey-Bass, 2008). h. 17.

kuantitatif harus dilakukan secara objektif dan mengukur hasil yang sebenarnya. Tujuan evaluasi adalah untuk mendapatkan informasi faktual atas ketercapaian sasaran dari program yang dilaksanakan. Ketercapaian tersebut meliputi unsur kualitatif dan kuantitatif.<sup>253</sup> Kegiatan monitoring dan evaluasi pada dasarnya adalah dua program yang berkaitan dan menjadi bagian utuh dalam upaya menjamin pelaksanaan program berjalan sesuai harapan. Yang menjadi pembeda adalah pada waktu dan fokus dari masing-masing kegiatan tersebut. Monitoring menekankan pada aspek proses dan dilaksanakan pada saat kegiatan berjalan. Sedangkan evaluasi lebih kepada hasil akhir (*output*) dan dilakukan setelah berakhirnya program.

#### **b. Pihak yang Berkepentingan dalam Monitoring dan Evaluasi**

Ada dua pihak yang terlibat dalam monitoring dan evaluasi, serta mempunyai tujuan tertentu dalam implementasi program, yaitu pihak internal dan eksternal:<sup>254</sup>

1. Pihak pengelola atau pelaksana, yaitu seorang, tim atau lembaga yang bertanggungjawab langsung baik dalam pelaksanaan maupun selesainya program yang dievaluasi.
2. Tim evaluator, yaitu pihak lain yang memiliki tanggungjawab atas terlaksananya suatu program. Mereka adalah evaluator yang terikat dengan dalam ikatan kerja untuk mengevaluasi program apakah sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dalam monitoring dan evaluasi para

---

<sup>253</sup> W. N Dunn, *Loc.Cit.* h. 57.

<sup>254</sup> Sukardi, *Loc.Cit.* h. 141.

evaluator pada umumnya menjadi partner atau objek yang dimonitor dan ditanya secara mendetail tentang program yang menjadi tanggungjawabnya.

Secara praktis yang melakukan monitoring perlu menguasai prinsip-prinsip monitoring dan evaluasi yang baik secara luas maupun spesifik. Monitoring dan evaluasi merupakan instrument yang penggunaan bisa terintegrasi sesuai dengan objek yang dimonitor. Para pemonitor dan evaluator datang ke tempat yang dimonitor. Mereka datang untuk bertemu dengan penanggung jawab pelaksana kegiatan. Disamping itu, pemonitor dan evaluator bertemu langsung dan melakukan wawancara tentang objek yang dimonitor dan dievaluasi. Pemonitor dan evaluator juga melakukan observasi ke objek dan mengambil gambar sebagai data dokumentasi.<sup>255</sup>

Setelah instrumen monitor dan evaluasi diisi serta wawancara dan observasi dilakukan tugas selanjutnya adalah para pemonitor dan evaluator menganalisis data yang ada ada untuk digunakan sebagai informasi utama dalam membuat laporan monitoring dan evaluasi. Setelah monitoring dan evaluasi dilaksanakan hasilnya sebagai perbaikan atau penyempurnaan untuk program kedepan.<sup>256</sup>

### **c. Output dan Outcome Hasil Pengembangan**

*Output* adalah hasil langsung yang dapat dirasakan dari suatu proses kegiatan, sedangkan *outcome* adalah efek jangka panjang dari suatu proses kegiatan berupa

---

<sup>255</sup> *Ibid.*

<sup>256</sup> Sedarmayanti, *Loc.Cit.* h. 34.

manfaat atau harapan perubahan.<sup>257</sup> Contoh dalam mengembangkan dosen di UIN Ar-Raniry Banda Aceh maka *output* adalah meningkatkan kompetensi dosen dalam pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Sedangkan *outcome* jangka pendek adalah kesadaran, pengetahuan, *attitud*, skill, opini, aspirasi dan motivasi. *Outcome* jangka menengah adalah perilaku, praktek, penentu, keputusan, kebijakan dan aksi-aksi sosial di bidang pendidikan. *Outcome* jangka panjang adalah adanya perubahan kondisi sosial, ekonomi, kependudukan, dan lingkungan pendidikan.<sup>258</sup>

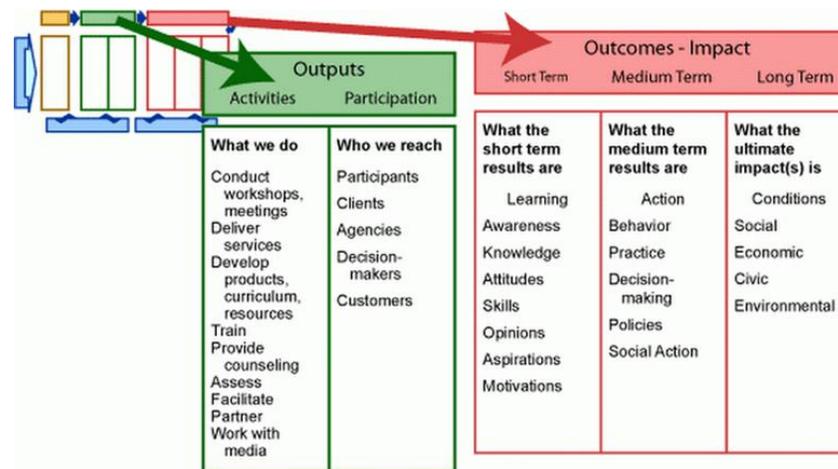
*Output* berkenaan dengan apa yang dihasilkan dan apa sasaran yang ingin dicapai. Sedangkan *outcome* lebih mencakup kepada hasil yang harus dicapai dalam jangka pendek, menengah dan panjang dalam aspek, aksi dan kondisi yang diharapkan kedepan. *Output* merupakan hasil dari aktifitas, kegiatan atau pelayanan dari sebuah program dan terukur dengan menggunakan volume, sedangkan *outcome* adalah dampak, manfaat, harapan perubahan dari sebuah kegiatan atau pelayanan suatu program.<sup>259</sup>

---

<sup>257</sup> Nanang Fattah, *Loc.Cit.* h. 206.

<sup>258</sup> *Ibid.*

<sup>259</sup> Zainal Arifin, *Loc.Cit.* h. 14.



Gambar 2.13. Output, Outcome Hasil Pengembangan.<sup>260</sup>

Berdasarkan penjelasan diatas, *Output* berkaitan dengan dua aspek, yaitu: *what we do*: apa yang kita produksi/hasilkan, dan *who we reach*: siapa orang yang menjadi sasaran kita. Sedangkan *outcome* lebih mencakup kepada berbagai hasil (*results*) yang harus tercapai dalam jangka pendek dan menengah serta dampak (*impact*) jangka panjang. *Outcome* jangka pendek misalnya dalam pembelajaran (*learning*) meliputi: *awareness* (kesadaran), *knowledge* (pengetahuan), *attitudes* (sikap), *skill* (keterampilan), dst. *Outcome* jangka menengah adalah aksi (*action*) meliputi: *behavior* (perilaku), *practice* (profesi/praktek), *decision making* (pengambil kebijakan), dsb. *Outcome* jangka panjang kondisi yang diharapkan (*conditions*) meliputi: kondisi ekonomi, kondisi social, kondisi sipil, keadaan lingkungan.<sup>261</sup>

<sup>260</sup> Sebastian Fendi, <http://tyanfedi.blogspot.com/2013/10/pengertian-input-proses-output-dan.html>, (diakses tanggal 7 Juni 2020).

<sup>261</sup> J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Loc.Cit.* h. 302.

#### **d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Dosen**

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan SDM dapat ditinjau secara internal maupun eksternal yang berasal dari organisasi.

##### **1. Faktor Internal**

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam organisasi yang menyangkut:

- a) Visi organisasi sangat mempengaruhi pengembangan SDM yang ada dalam organisasi. Organisasi yang memiliki visi yang kuat, luas dan ambisius cenderung akan melakukan pengembangan SDM yang agresif dengan ketersediaan dana yang memadai.
- b) Misi organisasi akan memberikan arahan penting yang perlu dilakukan sehingga visi bisa terwujud. Organisasi yang agresif dalam ekspansi memiliki misi pengembangan SDM yang agresif pula.
- c) Strategi pencapaian tujuan, strategi yang baik perlu taktik yang tepat, dimana hal tersebut akan membutuhkan dukungan pengembangan SDM yang baik pula.
- d) Sifat dan jenis kegiatan sangat mempengaruhi pengembangan SDM. Organisasi yang sebagian besar pekerjaannya teknis tentu akan berbeda dengan organisasi yang berorientasi pada pekerjaan yang ilmiah.

e) Teknologi yang digunakan sangat berpengaruh organisasi. Organisasi yang mampu memanfaatkan teknologi dengan unggul akan menjadi organisasi yang superior dan mampu untuk bersaing di era kompetitif.<sup>262</sup>

## 2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar organisasi namun memberikan pengaruh terhadap pengembangan SDM yang dilakukan oleh organisasi.<sup>263</sup>

- a) Kebijakan pemerintah, kebijakan yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan pemerintah, keputusan Menteri dan pejabat pemerintah merupakan arahan yang harus dipertimbangkan oleh organisasi. Kebijakan-kebijakan tersebut akan mempengaruhi program-program pengembangan SDM dalam organisasi.
- b) Sosial-budaya masyarakat, faktor sosial budaya tidak boleh diabaikan oleh suatu organisasi. Organisasi harus mampu memberikan sesuatu kepada pegawainya untuk kepentingan masyarakat yang memiliki latar belakang sosial-budaya yang berbeda-beda.
- c) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pegawai harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Saat ini perkembangan teknologi sangat cepat dan perlu didukung oleh adanya

---

<sup>262</sup> D Priansa, Juni, *Loc.Cit.* h. 160.

<sup>263</sup> Veithzal Rivai, *Loc.Cit.* h. 29

kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan.<sup>264</sup>

#### **D. Orientasi Pengembangan Dosen di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam**

Peran sumber daya manusia sangat penting bagi kemajuan organisasi, organisasi dengan model yang lebih moderat menekankan pada fungsi sumber daya manusia dengan orientasi jangka panjang.<sup>265</sup> Mengelola sumber daya manusia di era globalisasi bukan merupakan hal yang mudah. Oleh karena itu, berbagai macam strategi bahkan infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung proses terwujudnya sumber daya manusia yang berkualitas. Perguruan tinggi Islam, apabila ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas sumber daya manusia.<sup>266</sup>

Pengembangan pendidikan tinggi Islam merupakan suatu upaya perbaikan seluruh sistem pendidikan tinggi Islam sebagai konsekuensi dari identitasnya yang berciri khas agama Islam.<sup>267</sup> Tantangan di era globalisasi menuntut respon tepat dan cepat pengembangan sistem pendidikan tinggi Islam secara keseluruhan termasuk

---

<sup>264</sup> D Priansa, Juni, *Loc.Cit.* h. 161.

<sup>265</sup> Amril Mansur, *Loc.Cit.* h. 321.

<sup>266</sup> Ali Muhtarom, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Profesionalitas Dosen Perguruan Tinggi Agama Islam Provinsi Banten", *Tarbawi*, 2015. (diakses tanggal 27 September 2019).

<sup>267</sup> Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, (Surabaya: Pustaka Pelajar, 2003). h. 175.

peningkatan profesionalisme dosen. Jika perguruan tinggi Islam tidak hanya sekedar *survive* di tengah persaingan global yang semakin tajam, ketat dan kompetitif.<sup>268</sup>

Mutu sumber daya manusia merupakan persolan yang paling kritis dalam dunia pendidikan tinggi tak terkecuali pendidikan tinggi Islam.<sup>269</sup> Persoalan rendahnya kualitas sumber daya manusia pendidikan tinggi Islam berupa kekurangan dosen berkualitas; bukan saja dalam arti kesenjangan linieritas, melainkan pada kekurangan kompetensi dan idealisme. Oleh karena itu institusi pendidikan tinggi harus memiliki pusat pengembangan SDM yang lebih bagus, terencana dan terukur.<sup>270</sup>

Pendidikan tinggi Islam harus mampu menjadi *agent of change* tanpa menghilangkan ciri keislamannya. Usaha pengembangan dosen di perguruan tinggi Islam harus mampu meningkatkan kemampuan dosen yang berorientasi kepada integrasi ilmu keislaman, sains, dan teknologi serta sesuai dengan kebijakan nasional pengembangan PTKIN.<sup>271</sup> Disamping perlu dikembangkan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, para dosen harus diperkuat dengan berbagai metode dan pendekatan baru dalam *Islamic studies, humanities*, dan ilmu-ilmu sosial, sedangkan prodi umum/fakultas umum-baik dalam bentuk wider mandate maupun universitas-perlu dibekali muatan-muatan spritualitas dan moral kegamaan yang lebih

---

<sup>268</sup> M. Amin Abdullah, *Loc.Cit.* h. 99.

<sup>269</sup> Willy Susilo, *Loc.Cit.* h. 23.

<sup>270</sup> *Ibid.* 24.

<sup>271</sup> Amril Mansur, *Loc.Cit.* h. 98.

kritis dan terarah dalam format *integrated curriculum*, dan bukannya *separated curriculum* seperti yang berjalan selama ini.<sup>272</sup>

Melahirkan dosen yang profesional dan budaya akademik yang kuat untuk memajukan lembaga diperlukan peran manajer pendidikan. Para manajer yang dimaksud di sini adalah para pemimpin di berbagai lapisan lembaga. Para manajer tidak hanya memiliki kekuatan untuk mengarahkan, memberi bimbingan, mengontrol, atau evaluasi, melainkan juga memberikan kekuatan penggerak. Kekuatan penggerak yang dimaksud adalah selalu menguatkan dan memperbaharui etos kerja, cita-cita, imajinasi-imajinasi secara terus menerus.<sup>273</sup>

Pengembangan dosen di perguruan tinggi Islam harus dilakukan secara komprehensif dan utuh. Menurut Hasan, dalam Jusmaliani untuk meningkatkan kualitas sumber daya insani ada tiga dimensi yang harus dikembangkan, yaitu:

- 1) Dimensi kepribadian, yaitu dimensi kepribadian menyangkut kemampuan untuk menjaga integritas, termasuk sikap, tingkah laku, etika, dan moralitas.
- 2) Dimensi produktivitas, yaitu dimensi ini menyangkut apa yang dihasilkan oleh manusia tadi dalam hal jumlah yang lebih banyak dan kualitas yang lebih baik.
- 3) Dimensi kreativitas, yaitu dimensi ini menyangkut pada kemampuan seseorang untuk berpikir dan berbuat kreatif, menciptakan sesuatu yang berguna bagi dirinya dan masyarakatnya.<sup>274</sup>

---

<sup>272</sup> M. Amin Abdullah, *Loc. Cit.* h. 100

<sup>273</sup> Imam Suprayogo, *Reformasi Visi Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Press, 1999). h. 71-73.

<sup>274</sup> Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014). h.81

## E. Hasil Penelitian Yang Relevan

Ada beberapa hasil studi penelitian terdahulu yang dipandang mempunyai relevansi dengan penelitian ini, dan bisa dijadikan sebagai acuan yaitu:

1. Dedy Mulyadi, meneliti tentang “*Faktor-Faktor Strategik Yang Mempengaruhi Pengembangan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Kedinasan*”, penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif. Kesimpulan penelitian Dedy Mulyadi adalah perilaku kepemimpinan (*leadership*) di perguruan tinggi berpengaruh sangat signifikan dan menjadi faktor penyebab terhadap kualitas kinerja dosen di perguruan tinggi bersangkutan.<sup>275</sup>
2. Wawan melakukan penelitian dengan judul “Mutu Kinerja Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta di Jawa Barat”. Penelitian ini untuk mengidentifikasi pengaruh kinerja pimpinan, budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan layanan akademik terhadap mutu kinerja Institut Agama Islam Swasta (IAIS) di Jawa Barat. Metoda penelitian yang digunakan metoda survey dengan pendekatan kuantitatif melalui teknik pengumpulan data oleh angket terhadap 53 Dosen dan 53 mahasiswa dari 795 Dosen dan 2133 Mahasiswa. Teknik analisis data yang digunakan adalah WMS dan path analysis. Penelitian difokuskan pada IAIS se-Jawa Barat. Teridentifikasi bahwa kinerja pimpinan, budaya organisasi, komunikasi organisasi, dan layanan akademik memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap mutu kinerja IAIS. Untuk meningkatkan mutu kinerja

---

<sup>275</sup> Dedy Mulyadi, “Faktor-Faktor Strategik Yang Mempengaruhi Pengembangan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Kedinasan di STIA LAN”, (Universitas Pendidikan Indonesia, 2004). h. vi.

IAIS disarankan (1) sistem nilai dan iklim organisasi dalam budaya organisasi senantiasa dipertahankan dan ditingkatkan (2) perlu dilakukan upaya mengefektifkan kinerja pimpinan program studi dalam menjalankan tugas dan fungsinya (3) adanya diklat komunikator supaya komunikasi berjalan secara efektif dan efisien (4) layanan akademik harus ditingkatkan (5) untuk menentukan arah dan tujuan perguruan tinggi maka dipandang perlu memiliki visi, misi, tujuan, dan strategis jelas dan terukur.<sup>276</sup>

3. Aisha Salim Juma Alarimy melakukan penelitian tentang *Islamic and western approaches to human resource management in organizations: a practical approach*, yaitu perbandingan manajemen sumber daya manusia barat dan Islam. Dalam penelitiannya secara umum manusia tidak bisa duntuntun oleh apa yang mereka pikir benar tetapi mereka membutuhkan tuntunan ilahiah dari Allah SWT dalam manajemen organisasi mereka. Saat ini, kebanyakan dari organisasi dalam manajemen SDM menggunakan pendekatan barat daripada pendekatan-pendekatan Islam.<sup>277</sup>
4. Asrori, melakukan penelitian “Penggunaan Sistem Informasi Penilaian Kinerja Dosen dan Akuntabilitas Kinerja Dosen di Universitas Negeri Semarang”. Hasil penelitian mendukung secara empiris, bahwa Silkados sangat bermanfaat dan

---

<sup>276</sup> Wawan Wawan, “MUTU KINERJA PERGURUAN TINGGI AGAMA ISLAM SWASTA JAWA BARAT”, *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, 2012, <https://doi.org/10.17509/jap.v14i1.6704>. (diakses tanggal 30/11/2019).

<sup>277</sup> Aisha Salim dan Juma Alarimy, “Islamic and Western Approaches To Human Resource Management in Organizations : a Practical Approach .”, *International Journal of Information Technology and Business Management* 29th July 2015. Vol.39 No.1, 2015. (diakses tanggal 10 September 2019).

mudah digunakan dosen sebagai pemakai untuk tujuan evaluasi beban kerja dan kinerja, kegunaan dan kemudahan penggunaan Silkados berpengaruh positif pada intensi menggunakan Silkados, intensi menggunakan Silkados berpengaruh positif pada penggunaan Silkados untuk tujuan meningkatkan akuntabilitas pelaporan beban kerja dan evaluasi kinerja dosen sebagai bagian dari perwujudan tridharma perguruan tinggi.<sup>278</sup>

5. Norma Fitria, melakukan penelitian dengan judul “Manajemen Perguruan Tinggi (Pengaruh Prilaku Pimpinan, Kompetensi Dosen dan Fasilitas Pembelajaran Terhadap Akuntabilitas Manajemen Perguruan Tinggi Keagamaan Islam se-Kota Metro Lampung). Hasil penelitiannya mengatakan bahwa kompetensi dosen mempunyai pengaruh positif terhadap akuntabilitas manajemen PTKI se-Kota Metro. Hasil uji menunjukkan nilai terbesar 2,332, dan nilai lebih besar dari tabel pada taraf signifikan 5% yaitu 1,67. Artinya, semakin tinggi kompetensi dosen akan berakibat semakin tinggi pula akuntabilitas manajemen PTKI se-Kota Metro.<sup>279</sup>
6. Sanusi Uwes, melakukan penelitian dengan judul “Manajemen Pengembangan Mutu Dosen”. Hasil penelitian ini mengungkapkan faktor yang paling menunjang manajemen pengembangan mutu dosen ada tiga, yaitu manajemen, organisasi dan karakter personil. Manajemen dalam hal ini adalah bentuk-bentuk kebijakan,

---

<sup>278</sup> Asrori, “Penggunaan Sistem Informasi Penilaian Kinerja Dosen dan Akuntabilitas Kinerja Dosen di Universitas Negeri Semarang”, *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol. 2 No. 2 (2011). (diakses tanggal 29 September 2019).

<sup>279</sup> Norma Fitria, “Manajemen Perguruan Tinggi; Pengaruh Prilaku Pimpinan, Kompetensi Dosen dan Fasilitas Pembelajaran Terhadap Akuntabilitas Manajemen Perguruan Tinggi Keagamaan Islam se-Kota Metro Lampung”, (Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2019). h. vii.

jenis program, dan teknis pelaksanaan tugas. Sementara organisasi dalam bentuk tugas, tujuan, fungsi, dan peran yang dimainkannya. Sedangkan karakter personil terdiri atas hal-hal mengenai kemampuan awal, motif dan cita-cita, etos kerja serta keterikatan pada tugas dosen.<sup>280</sup>

7. Junaidah Hasyim.<sup>281</sup> Hasil temuan yang didapat mengungkapkan bahwa organisasi Islam di Malaysia sering menggunakan praktik manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) berdasarkan petunjuk Al Qur'an. Praktik ini diterapkan karena organisasi-organisasi tersebut adalah organisasi Islam, dimiliki dan dikelola oleh seorang Muslim. Mereka mempekerjakan muslim dan mereka mengelola dan menggunakan produk dan pelayanan menurut Islam. Dalam penelitian ini terungkap bahwa tiga aspek dari keadilan organisasi dan kepuasan pekerjaan berkaitan erat dengan praktik manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan penelitian sebelumnya, etika kerja Islam secara signifikan berhubungan dengan komitmen organisasi dan kepuasan pekerjaan.
8. Siti Akmar Samah, Kamaruzman jusoff, Moh Roslan Nor dan Ishak Sulaiman.<sup>282</sup> Penelitian ini mempelajari elemen-elemen manajemen Islam menurut sunnah Nabi Muhammad SAW. Kesimpulan dari penelitian tersebut, yaitu tentang pengelolaan sumber daya manusia dalam perspektif sunnah. Penelitian ini

---

<sup>280</sup> Sanusi Uwes, *Loc. Cit.* h. 268-269.

<sup>281</sup> Hashim Junaidah, "The Quran-Based Human Resource Management (HRM) and its Effects on Organisational Justice (OJ), Job Satisfaction (JS) and Turnover Intention (TOI)", *The Journal of International Management Studies*, 2008. (diakses tanggal 12 September 2019).

<sup>282</sup> Siti Akmar Abu Samah et al., "Prophetic best practices in business for human capital development", *Global Journal Al-Thaqafah*, 2011, <https://doi.org/10.7187/gjat012011.01.01>. (diakses tanggal 12 April 2019).

memperkenalkan perspektif tentang bagaimana spritualitas menguntungkan organisasi sebagai sebuah individu dan sebagai sebuah unit dalam organisasi.

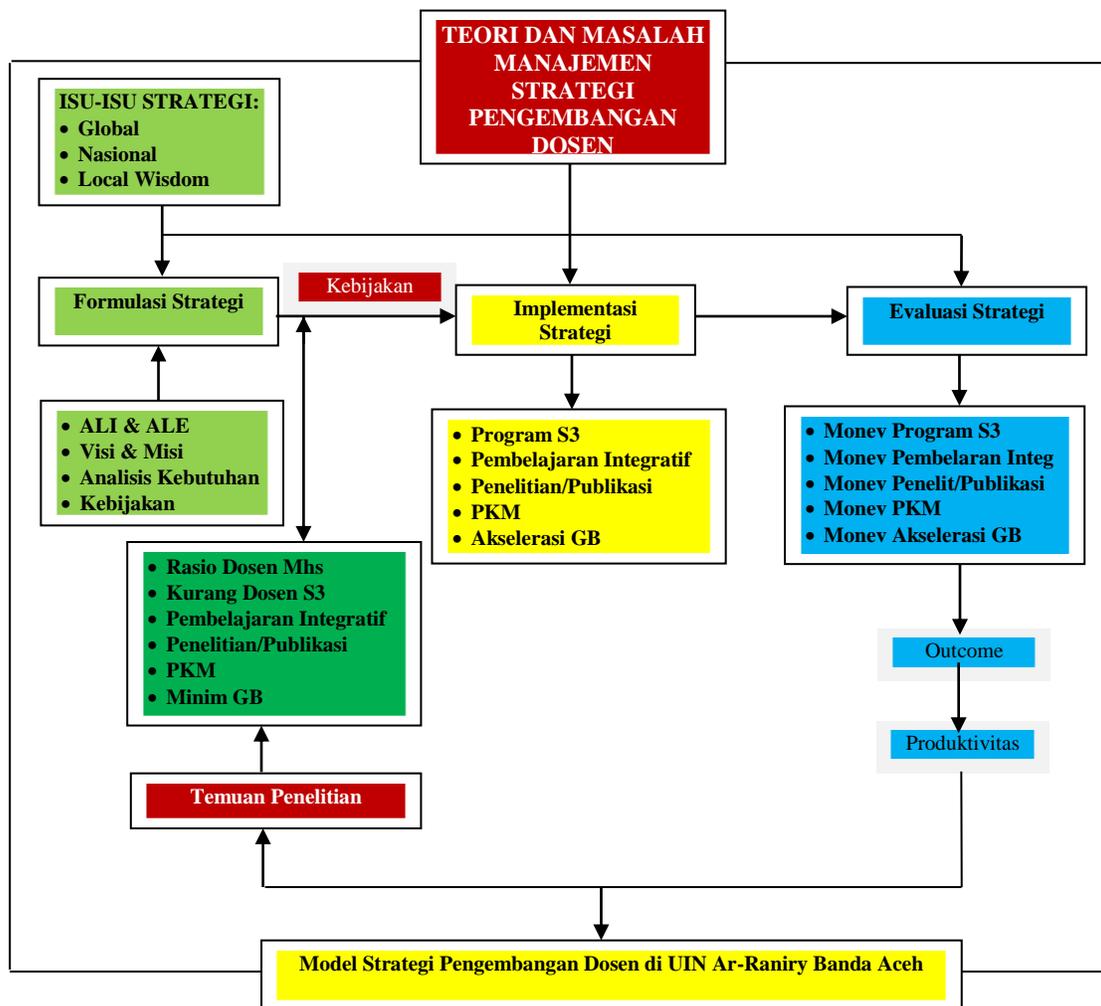
9. Engkos Achmad Kuncoro melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap daya saing PTS di DKI Jakarta. Metode yang digunakannya adalah metode survey dengan pendekatan kuantitatif. Kesimpulan dalam penelitian Engkos Achmad Kuncoro adalah: faktor kepemimpinan (*leadership*) berkontribusi positif sebesar 32.4% terhadap daya saing perguruan tinggi swasta di DKI Jakarta. Unsur *resourceful* dan *managerial strategies* yang masih belum optimal menjadi salah satu sebab lemahnya para leader dalam membangun *networking* PTS. Seorang *leader* perlu menguasai mapping dan memberdayakan sumber-sumber pengembangan PTS melalui *strategic thinking* (selalu berpikir strategik), *starategic alliance* dan *strategic action*, yakni: mengembangkan *marketing strategic* dan *public relation*. Untuk *strategic alliance*, para leader PTS dapat melakukan *proper stretegiy*, *aligned structure*, *clear governance rules*, *control and monitoring*.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, artikel jurnal internasional dan hasil penelitian disertasi yang sudah dijelaskan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa fokus penelitian yang diangkat di atas lebih banyak berkisar pada kepemimpinan dan akuntabilitas perguruan tinggi dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Sedangkan strategi pengembangan dosen di Perguruan Tinggi Kegamaan Islam (PTKI) dalam meningkatkan kompetensi serta daya saing PTKI di Indonesia belum banyak disinggung melalui penelitian yang mendalam. Oleh karena itu, disertasi ini

dipandang perlu sebagai pengembangan dari penelitian-penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya.

## F. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir penelitian strategi pengembangan dosen di Universitas Islam Negeri Banda Aceh melalui beberapa tahapan, yaitu identifikasi isu-isu strategi, formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Kerangka pikir tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 2.14. Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan mengenai kerangka berpikir penelitian yang didasarkan pada *grand theory* sebagai berikut:

1. Proses manajemen strategi meliputi empat elemen dasar, yaitu identifikasi isu-isu strategi, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Pada tingkat korporasi (*corporate level*), proses manajemen strategi meliputi aktivitas-aktivitas mulai dari pengamatan lingkungan sampai evaluasi kinerja.<sup>283</sup>
2. Isu-Isu sumber daya manusia merupakan kesenjangan antara situasi yang tengah terjadi dengan situasi yang diharapkan.<sup>284</sup> Identifikasi isu merupakan langkah pertama dalam proses formulasi strategi SDM dan menyusun kegiatan-kegiatan SDM untuk menghasilkan SDM berdaya saing. Berikut langkah-langkah identifikasi isu-isu diantara lain: (a) lembaga mengidentifikasi, menganalisis dan menyeleksi isu-isu SDM yang ditunjukkan melalui perencanaan strategi pengembangan (b) isu-isu SDM yang terjadi, diperoleh dari strategi organisasi dan dari perubahan lingkungan yang diharapkan,<sup>285</sup> (c) memahami tantangan kompetitif berupa tantangan global, tantangan stakeholder dan tuntutan kinerja profesional.<sup>286</sup> Beberapa isu strategis yang dijadikan pertimbangan dalam pengembangan dosen diantaranya berkaitan dengan revitalisasi manajemen perguruan tinggi,

---

<sup>283</sup> J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Loc.Cit.* h. 17.

<sup>284</sup> CHR. Jimmy L. Gaol, *Loc.Cit.* h. 119.

<sup>285</sup> Veithzal Rivai, *Loc.Cit.* h. 88.

<sup>286</sup> Raymond A. Neo, *Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage*, (Boston: McGraw-Hill, 2003). h. 63.

internasionalisasi pendidikan tinggi, dan kebijakan pengembangan pendidikan tinggi Islam di Indonesia.<sup>287</sup>

3. Formulasi strategi berawal dari identifikasi isu-isu strategi, menganalisis faktor internal dan eksternal yang berhubungan dengan kompetensi dosen. Langkah selanjutnya penyusunan formulasi sesuai dengan visi, misi, tujuan, rencana strategis pengembangan dan melakukan analisis kebutuhan.<sup>288</sup>
4. Implementasi strategi merupakan proses menerjemahkan strategi dan kebijakan menjadi program kegiatan, anggaran dan prosedur pelaksanaannya.<sup>289</sup> Sedangkan program merupakan kegiatan-kegiatan yang disediakan oleh lembaga secara rutin.<sup>290</sup> Menurut Uhar Suharsaputra, program adalah pernyataan kegiatan dan langkah-langkahnya yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu rencana.<sup>291</sup> Strategi pengembangan dosen yang sudah dirumuskan kemudian dibuat dalam program-program kegiatan bersifat implementatif.
5. Evaluasi merupakan upaya membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang diharapkan,<sup>292</sup> sedangkan pengendalian adalah upaya untuk memastikan bahwa apa yang terjadi sesuai dengan yang diharapkan, untuk itu evaluasi dan pengendalian dapat dilakukan secara kebersamaan agar diperoleh hasil yang

---

<sup>287</sup> Nanang Fattah, *Loc. Cit.* h. 96.

<sup>288</sup> J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Loc. Cit.* h. 18.

<sup>289</sup> *Ibid.* h. 196.

<sup>290</sup> Sukardi, *Loc. Cit.* h. 4.

<sup>291</sup> Suharsaputra Uhar, *Loc. Cit.* h. 124.

<sup>292</sup> J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Loc. Cit.* h. 182.

tepat dan akurat.<sup>293</sup> Evaluasi juga dapat didefinisikan sebagai aktivitas di mana hasil dan kegiatan suatu organisasi dimonitor dan kinerja nyata dibandingkan dengan kinerja yang diharapkan.<sup>294</sup> Monitoring dan evaluasi merupakan dua kegiatan yang dilakukan secara integral dan terencana untuk mengetahui secara tepat tingkat keterlaksanaan program atau kegiatan.<sup>295</sup> Dalam monitor seorang pengelola atau yang diberi kewenangan mengumpulkan dan mengkaji ulang, melihat kembali informasi yang menggambarkan bagaimana suatu kegiatan/program berjalan dan kemungkinan apa yang harus diperbaiki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>296</sup>

---

<sup>293</sup> Suharsaputra Uhar, *Loc.Cit.* Uhar Suharsaputra, *Op.cit.*, h. 125.

<sup>294</sup> Eko Indrajit, *Loc.Cit.* h. 76.

<sup>295</sup> Zainal Arifin, *Loc.Cit.* h. 156.

<sup>296</sup> Sukardi, *Loc.Cit.* h. 140.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Syahrizal. *Manajemen Perguruan Tinggi*. Jakarta: Kencana, 2014.
- Abdullah, M. Amin. *Islamic Studies dalam Paradigma Integrasi-Interkoneksi Sebuah Antologi*. Yogyakarta: SUKA Press, 2007.
- . *Islamic Studies di Perguruan Tinggi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010.
- . "Islamic studies in higher education in Indonesia: Challenges, impact and prospects for the world community". *Al-Jami'ah*. 2017. <https://doi.org/10.14421/ajis.2017.552.391-426>.
- Ad-Dimasyqi, Ismail bin Amr bin Katsir bin Dhua bin Katsir bin Zar Al Basri. *Tafsir Ibnu Katsir*. Bogor: Pustaka Imam Syafi'i, 2009.
- Adelina Asmawi & Rafidah Aga Mohd Jaladin. "Higher Education System In Malaysia: Exploring Strategic Trends And Challenges In Policy Implementation For New Malaysia". *Malaysian Online Journal Of Educational Management- MOJEM*. Vol. VOLUME 6 no. ISSUE 4 (2018). <https://doi.org/https://doi.org/10.22452/mojem.vol6no4.4>.
- Agama, Litapdimas Kementerian. "Nomine Penerima Bantuan Penelitian Tahun 2020". Jakarta: Kementerian Agama RI, 2020.
- Akdon. *Management for Educatioal Management*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Al- Tabrânî, Abu al-Qasim Sulaiman. *Mu'jam al-Awsat*. Lebanon: DKI Beirut, 2012.
- Al-Attas, Syed Muhammad Naquib. *Islam and Secularism*. Kuala Lumpur: International Institute of Islamic Thought and Civilization, 1993.
- . *The Concept of Education in Islam: A Framework for an Islamic Philosophy of Education*. Kuala Lumpur: Muslim Youth Movement of Malaysia, 1980.
- Al-Bani, Syaikh Muhammad Nashiruddin. *Silsilah Hadits Shahih*. Solo: Pustaka Mantiq, 1995.
- Al-Faruqi, Ismail Raji. *Islamization of Knowledge: General Principles and Workplan*. Washington D.C: International Institute of Islamic Thought, 1982.
- Amin, Kamarudin. "program-akselerasi-guru-besar-di-forum-rektor". <https://www.uinjkt.ac.id/id/> 2019.
- Amir, Muhammad Faisal. *Manajemen Kinerja Perguruan Tinggi*. Jakarta: Wacana Media, 2016.

- Arifin, Zainal. *Evaluasi Program Teori dan Praktek dalam Konteks Pendidikan dan Nonpendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2019.
- Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Armstrong, Michael. *Strategic Human Resource Management*. London: Kogan Page, 2008.
- Armstrong, Michael, dan Taylor Stephen. *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice, 13th Edition Human Resource Management*. 2014.
- Arwidayanto. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi, Pendekatam Budaya Kerja Dosen Profesional*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Asrori. "Penggunaan Sistem Informasi Penilaian Kinerja Dosen dan Akuntabilitas Kinerja Dosen di Universitas Negeri Semarang". *Jurnal Dinamika Manajemen*. Vol. 2 no. 2 (2011).
- Aziz, Safrudin. *Manajemen Mutu Perguruan Tinggi Koreksi dan Implementasi*. Yogyakarta: Gava Media, 2016.
- Aziz, Wahab Abdul. *Anatomo Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Azra, Azyumardi. *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.
- Biklen, S. K., & Bogdon, R. C. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methods*. USA: Pearson Education, Inc., 2007.
- Castetter, W. B. *The Human Resource Function in Education Administration*. New Jersey: Printincel-Hall, Inc, 1996.
- , *The Personnel Function in Education Administration*. New York: Mac Millan Publishing Co. Inc., 1981.
- Creswell, John. *Riset Pendidikan, Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Riset Kualitatif & Kuantitatif Kelima*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.
- Dessler Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia (10 ed.)*. Jakarta: PT. Indeks, 2010.
- Dev Gupta, Satya. "Comparative Advantage and Competitive Advantage: An Economics Perspective and a Synthesis". *Athens Journal of Business & Economics*. 2014. <https://doi.org/10.30958/ajbe.1-1-1>.
- Devid, Fred R. *Strategic Management; Concepts & Case*. United Kingdom: Pearson

- Education Limited, 2011.
- Dewi, Rahayu Kusuma. *Studi Analisis Kebijakan*. Bandung: Pustaka Setia, 2016.
- “Dokumentasi pada Bagian Organisasi dan Kepegawaian UIN Ar-Raniry”. n.d.
- Dunn, W. N. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik. Terjemahan Samodra Wibawa, Diah Asitadani, Erwan Agus Puranto* Kedua. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000.
- Dunn, W. N. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000.
- Eobinson, John A. Pearce, Richard B. *Strategic Management Formulation, Implementation, & Control*. New York: McGraw-Hill, 2007.
- Fattah, Nanang. *Analisis Kebijakan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014.
- . *Strategi dan Manajemen Pendidikan Tinggi; Dalam Konteks Peningkatan Daya Saing Global Menuju Masyarakat 5.0*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019.
- Fenyő, Imre. “Professional Development in Higher Education”. *Practice and Theory in Systems of Education*. 2019. <https://doi.org/10.1515/ptse-2017-0015>.
- Fitria, Norma. “Manajemen Perguruan Tinggi; Pengaruh Prilaku Pimpinan, Kompetensi Dosen dan Fasilitas Pembelajaran Terhadap Akuntabilitas Manajemen Perguruan Tinggi Keagamaan Islam se-Kota Metro Lampung”. Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2019.
- Gaol, CHR. Jimmy L. *A to Z Human Capital*. Jakarta: PT Grasindo, 2014.
- Ghafur, Hanief Saha. *Manajemen Mutu, Penjaminan dan Internasionalisasi Perguruan Tinggi di Indonesia*. Jakarta: UI-Press, 2009.
- . *Manajemen Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia Suatu Analisis Kebijakan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- H.A.R.Tilaar. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- Hakim, Lukman. *Paradigma Pengembangan UIN Ar-Raniry*. Banda Aceh: Ar-Raniry Press, 2014.
- Harrison, Rosemary. *Learning and Development*. London: CIPD, 2009.
- Hartono. *Pendidikan Integratif*. Purwokerto: STAIN Press, 2011.

- Hasan, Ibnu. "Meninjau Ulang Kebijakan Pemerintah Bidang Pendidikan Tinggi Kegaamaan". *Jurnal Islamadina*. Vol. XVII (2016). tersedia pada [http://jurnalnasional.ump.ac.id/index.php/ISLAMADINA](http://jurnalnasional ump.ac.id/index.php/ISLAMADINA) (2016).
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2015.
- . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2018.
- Hermana, Alex Winarno Deni. "Commitment, Work Engagement, And Research Performance Of Lecturers, In Indonesia Private Universities". *Malaysian Online Journal Of Educational Management (MOJEM)*,. Vol. 7 no. 4 (2020). <https://doi.org/https://mojem.um.edu.my/article/view/20073/10475>.
- "<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019>". n.d.
- Huah, Lee, dan Mohamad Hisyam Selamat. "Development of e-collaborative management model for teaching and learning activities: An action research in Malaysia". *Malaysian Online Journal of Educational Management*. 2017. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol5no2.1>.
- Imam, Gunawan. *Manajemen Pendidikan Suatu Pengantar Praktik*. Bandung: Alfabeta, 2017.
- Indrajit, Eko. *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Yogyakarta: Andi Offset, 2007.
- Junaid, M. J. Nadvi, Z bin Junaid. "Comparison of Modern and Islamic HRM: Impact Of IHRM On Organizational Commitment (a Survey among Employess Of Islamic BANK in Pakistan)". *Qudus International Journal of Islamic Studies*. 2019. <https://doi.org/https://doi.org/10.21043/qijis.v5i2.2390>.
- Junaidah, Hashim. "The Quran-Based Human Resource Management (HRM) and its Effects on Organisational Justice (OJ), Job Satisfaction (JS) and Turnover Intention (TOI)". *The Journal of International Management Studies*. 2008.
- Jusmaliani. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- K., Yin Robert. *Qualitative Research*. New York: The Guilford Press, 2010.
- . *Qualitative Research from Star to Finish*. New York: The Guilford Press, 2016.
- Kaelan. *Metode Penelitian Agama Kualitatif Interdisipliner*. Yogyakarta: Paradigma, 2010.
- Katsioloudes, Marios I. *Strategic Management Global Cultural Perspectives for*

*Profit and Non-Profit Organizations*. Oxford: Jordan Hill, 2006.

- Kayode, David Jimoh, dan Suraiya Rathankoomar Naicker. "An investigation into issues impeding higher education effectiveness in public universities". *Malaysian Online Journal of Educational Management*. 2019. <https://doi.org/10.22452/mojem/vol8no1.4>.
- Khozin. *Pengembangan Ilmu di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam*. Jakarta: Kencana, 2016.
- Kuncoro, Engkos Achmad. "Leadership sebagai Primary Forces dalam Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi". *Binus Business Review*. 2011. <https://doi.org/10.21512/bbr.v2i1.1108>.
- Lazzeretti, Luciana, dan Ernesto Tavoletti. "Higher education excellence and local economic development: The case of the entrepreneurial University of Twente". *European Planning Studies*. 2005. <https://doi.org/10.1080/09654310500089779>.
- "Litapdimas Kementerian Agama RI, Nomine Penerima Bantuan Penelitian TA 2020.". n.d.
- Lubis, Amani. "rektor-dorong-akselerasi-guru-besar". <https://uin-malang.ac.id/r/171201/rektor-dorong-akselerasi-guru-besar.html>. 2019.
- M, Mukhri. "uin-siap-dorong-akselerasi-guru-besar". <https://www.radenintan.ac.id/uin-siap-dorong-akselerasi-guru-besar> 2019. tersedia pada <https://www.radenintan.ac.id/uin-siap-dorong-akselerasi-guru-besar> (2019).
- Maftuh, Bunyamin. "uin-siap-dorong-akselerasi-guru-besar". <https://www.radenintan.ac.id/uin-siap-dorong-akselerasi-guru-besar/>. 2019.
- Mahmud. *Manajemen Pendidikan Tinggi; Berbasis Nilai-Nilai Spritual*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015.
- Mansur, Amril. *Paradigma Baru Reformulasi Pendidikan Tinggi Islam*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI Press), 2004.
- Mas'ud, Ali et al. "Evolution and orientation of Islamic education in Indonesia and Malaysia". *Journal of Indonesian Islam*. 2019. <https://doi.org/10.15642/JIIS.2019.13.1.21-49>.
- Mastuki. "Meneguhkan Uin/Iain Menjadi Jendela Islam Indonesia".

- <http://diktis.kemenag.go.id/NEW/index.php?berita=detil&jenis=artikel&jd=356>  
2014.
- Menon, Shobha A. "HRM in Higher Education: The Need of the Hour". *IOSR Journal of Research & Method in Education Ver. II*. 2015.
- Michael A Hitt . R. Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson. *Strategic Management: Concepts and Cases*. USA: Cengage Learning, 2006.
- Micic, Radmila. "Leadership role in certain phases of knowledge management processes". *Ekonomika*. 2015. <https://doi.org/10.5937/ekonomika1504047m>.
- Miles B. Bathew & A. Michael H. *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publication. Inc, 2014.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015.
- Muhaimin. *Rekonstruksi Pendidikan Islam dari Paradigma Pengembangan, Manajemen Kelembagaan, Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2009.
- . *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*. Surabaya: Pustaka Pelajar, 2003.
- Muhajir, Neong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin, 2000.
- Muhtarom, Ali. "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Profesionalitas Dosen Perguruan Tinggi Agama Islam Provinsi Banten". *Tarbawi*. 2015.
- Mukti, Ali Ghufron. "Kini, Tiba Masa Mudah Guru Besar". <http://abppts.org/2018/10/kini-tiba-masa-mudah-guru-besar/>. 2018.
- Mulyadi, Dedy. "Faktor-Faktor Strategik Yang Mempengaruhi Pengembangan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Kedinasan di STIA LAN". Universitas Pendidikan Indonesia, 2004.
- Nasution, S. *Metode Research*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito, 2003.
- Neo, Raymond A. *Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage*. Boston: McGraw-Hill, 2003.
- Noor, Idris HM. "Penelitian dan Pengabdian Masyarakat pada Perguruan Tinggi". *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. 2010. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v16i3.462>.

- Nur, Muhammad. *Building Learning Culture Towards a Learning Organization*. Surabaya: Grafika, 2009.
- Nurmilah, Rifa. "Peningkatan Mutu Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Kabupaten Jombang". *unwaha*. Vol. 2 (2018).
- Osman-Gani, Aahad M. "Human Capital Development in Singapore: An Analysis of National Policy Perspectives". *Advances in Developing Human Resources*. 2004. <https://doi.org/10.1177/1523422304266074>.
- Pa'wan, Fatimah, dan Rosmini Omar. "Effects of innovative organizational climate on organizational commitment in Malaysian higher education institutions". *Malaysian Online Journal of Educational Management*. 2018. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol6no2.1>.
- Patimah, Siti. "Rekrutmen dan Alternatif Rekrutmen Sumber Daya Manusia". In *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gorontalo: Ideas Publishing, 2019.
- "Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 48 Tahun 2009 Tentang Pedoman Pemberian Tugas Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS)". Jakarta: Sinar Grafika, 2010.
- Peter, Samuel C. Certo, J. Paul. *Strategic Management: A Focus on Process*. Michigan: Richard Irwin, 1993.
- Priansa, Juni, D. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Rahmat, Hidayat. *Ayat-Ayat Al-Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam*. Medan: LPPPI, 2017.
- Rahmat, M. Aref. *Ali Moertopo dan Dunia Intelijen Indonesia*. Yogyakarta: Narasi, 1971.
- Raymond, Neo. *Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage*. Boston: McGraw-Hill, 2003.
- "Rencana Strategis Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh Tahun 2015-2019". Banda Aceh: UIN Ar-Raniry, 2015.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2004.
- , *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014.

- Robbins, P.S. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks, 2003.
- Safriadi. “Identifying Strategic Issues for Lecturer Development at Ar-Raniry State Islamic University Banda Aceh, Indonesia”. *IIUM Journal of Education Studies*. Vol. 8 no. 1 (2020), hal. 73–88. <https://doi.org/https://doi.org/10.31436/ijes.v8i1>.
- . “Pengembangan Karyawan, Konsep Kompensasi dan Kompensasi Finansial”. In *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gorontalo: Ideas Publishing, 2019.
- . “Pengembangan Perguruan Tinggi Islam Negeri Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean”. *Intektualita*. Vol. 4 no. 1 (2016), hal. 24–46. tersedia pada <https://www.jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/intel/article/view/3942/2611> (2016).
- Safriadi, Siti Patimah. “Developing State Islamic University As a World-Class Center for Studying Islam”. In *Proceedings of the 1st Raden Intan International Conference on Muslim Societies and Social Sciences.*, diedit oleh Fauzan; Ahmad Nuril Huda; Afif Umi Kalsum. Bandar Lampung: Atlantis Press, 2019. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.201113.028>.
- . “Manajemen Mutu Tri Dharma Perguruan Tinggi di Era Industri 4.0”. In *Dosen dan Literasi Publikasi*. Gorontalo: Ideas Publishing, 2019.
- . “Transformative Leadership for Improving the Quality of Indonesian Islamic Universities”. In *Proceedings of the 1st Raden Intan International Conference on Muslim Societies and Social Sciences.*, diedit oleh Fauzan; Ahmad Nuril Huda; Afif Umi Kalsum, 139–44. Bandar Lampung: Atlantis Press, 2019. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.201113.026>.
- Salim, Aisha, dan Juma Alarimy. “Islamic and Western Approaches To Human Resource Management in Organizations : a Practical Approach .”. *International Journal of Information Technology and Business Management 29th July 2015*. Vol.39 No.1. 2015.
- Salim, M. Arskal. “Program Akselerasi Guru Besar PTKI Perlu Dilanjutkan”. <https://republika.co.id/berita/q0o9pk374/program-akselerasi-guru-besar-ptki-perlu-dilanjutkan> 2019. tersedia pada <https://republika.co.id/berita/q0o9pk374/program-akselerasi-guru-besar-ptki-perlu-dilanjutkan> (2019).
- . “Program Akselerasi Kemenag Hasilkan Empat Guru Besar”. <https://republika.co.id> 2019. tersedia pada <https://republika.co.id/berita/q0o9pk374/program-akselerasi-guru-besar-ptki-perlu-dilanjutkan> (2019).

- Samah, Siti Akmar Abu et al. "Prophetic best practices in business for human capital development". *Global Journal Al-Thaqafah*. 2011. <https://doi.org/10.7187/gjat012011.01.01>.
- Sangadji, Sopiah & Etta Mamang. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta: Andi Offset, 2018.
- Sarwono, Joko. "Program Penelitian Kolaborasi Indonesia 2020". <https://wcu.itb.ac.id> 2020. tersedia pada <https://wcu.itb.ac.id/2020/02/20/program-penelitian-kolaborasi-indonesia-2020/>. (2020).
- Sastrohadiwiryono, Siswanto. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Sedarmayanti. *Manajemen Strategi*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2018.
- *Manajemen Strategi*. Bandung: Refika Aditama, 2018.
- *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan*. Bandung: Refika Aditama, 2011.
- *Perencanaan, Pemantauan, Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan*. Bandung: Refika Aditama, 2020.
- *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju, 2009.
- Selian, Sri Nurhayati et al. "Factors affecting psychological well being among postgraduate students under Indonesian ministry of education scholarship". *Malaysian Online Journal of Educational Management*. 2020. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol8no2.4>.
- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline; The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc, 2006.
- Serian, Wijatno. *Pengelolaan Perguruan Tinggi Secara Efisien, Efektif dan Ekonomis*. Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Sevima. "Universitas Terbaik di Indonesia Versi Webometrics 2019". <https://sevima.com/universitas-terbaik-di-indonesia-versi-webometrics-2019> 2019. tersedia pada <https://sevima.com/universitas-terbaik-di-indonesia-versi-webometrics-2019> (2019).
- Siangian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.

- Sinambela, Lijan Poltak. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Spaulding. *Program Evaluation in Pravitice; Core Concepts and Example*,. California: Jossey-Bass, 2008.
- Stacey, Ralph D. *Strategic Management and Organisational Dynamics The Challenge of Complexity*. London: Prentice Hall, 2007.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Evaluasi*. Bandung: Afabeta, 2018.
- . *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Afabeta, 2018.
- Suharsaputra Uhar. *Manajemen Pendidikan Tinggi, Strategi Menghadapi Perubahan*. Bandung: Refika Aditama, 2015.
- Sukardi. *Evaluasi Program Pendidikan dan Pelatihan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2015.
- Suprayogo, Imam. *Reformasi Visi Pendidikan Islam*. Malang: UIN Press, 1999.
- Suryana, Asep. *Strategi Monitoring Dan Evaluasi Sistem Penjaminan Mutu Internal Sekolah*. Bandung: igarss, 2014.
- Susilo, Willy. *Strategi Menegakkan Mutu Pendidikan Tinggi*. Yogyakarta: Andi Offset, 2018.
- Sutrisno. *Pendidikan Islam Menghidupkan: Studi Kritis Terhadap Pemikiran Fazlur Rahman*. Yogyakarta: Kota Kembang, 2006.
- Suwatno, Tjutju Yuniarsih. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Suwignyo, Agus. *Pendidikan Tinggi dan Goncangan Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.
- Suyanta, Sri. *Buku Panduan Akademik Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh Tahun Akademik 2018/2019*. Banda Aceh: UIN Ar-Raniry, 2018.
- Torabi, Nasim et al. "Strategies for succession planning in universities: A mixed-methods analysis". *Malaysian Online Journal of Educational Management*. 2019. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol7no2.3>.
- Ulfatin, Nurul. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2016.
- "Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 31 ayat 3". Bandung: Citra Umbara, 2005.

- “Undang-Undang R.I. Nomor 11 Tahun 2006 Tentang Pemerintahan Aceh”. Banda Aceh: Pena, 2007.
- “Undang-Undang R.I. Nomor 44 Tahun 1999 Tentang Penyelenggaraan Keistimewaan Provinsi Daerah Istimewa Aceh”. Banda Aceh: Pena, 2007.
- “Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen”. Sinar Grafika, 2006.
- “Undang-Undang RI. Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi”. Bandung: Citra Umbara, 2012.
- Uwes, Sanusi. *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2003.
- Velarde, Joseph M. et al. “Towards a healthy school climate: The mediating effect of transformational leadership on cultural intelligence and organisational health”. *Educational Management Administration and Leadership*. 2020. <https://doi.org/10.1177/1741143220937311>.
- W, Partowidagdo. *Mengenal Pembangunan dan Analisis Kebijakan*,. Bandung: Program Pascasarjana Studi Pembangunan ITB, 2004.
- Wahab, Abdul Aziz. *Anotomi Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Walidin, Warul. “di-usia-55-tahun-uin-ar-raniry-rancang-berbagai-program-baru”. <https://uin-ar-raniry.ac.id/index.php/id/posts/> 2018. tersedia pada <https://uin-ar-raniry.ac.id/index.php/id/posts/di-usia-55-tahun-uin-ar-raniry-rancang-berbagai-program-baru> (2018).
- Walker, James W. *Human Resource Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1992.
- Walton, John. *Strategic Human Resource Development*. Horlow: Prentice Hall, 1999.
- Wassell, Stacy, dan Marcia Bouchard. “Rebooting strategic human resource management: Integrating technology to drive talent management”. *International Journal of Human Resources Development and Management*. 2020. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2020.106275>.
- Wawan, Wawan. “MUTU KINERJA PERGURUAN TINGGI AGAMA ISLAM SWASTA JAWA BARAT”. *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*. 2012. <https://doi.org/10.17509/jap.v14i1.6704>.
- Webometrics. “Ranking Perguruan Tinggi di Indonesia”. <http://www.webometrics.info/en/Asia/Indonesia> 2019. tersedia pada

<http://www.webometrics.info/en/Asia/Indonesia> (2019).

Wheelen, J. David Hunger & Thomas L. *Strategic Management*,. USA: Addison Wesley Publishing Company, 1996.

Widyanto, Anton. *Revitalisasi Implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi di Univeristas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh*. Banda Aceh: Ar-Raniry Press, 2014.

William B. Devis, Werther and Keith. *Human resources and personnel management*. Michigan: McGraw-Hill, 1993.

Winardi. *Manajemen Perubahan (The Management of Change)*. Jakarta: Kencana, 2011.

Zhang. "Research on Strategy Management Theories Trends". *Business Review*. Vol. 4 (2005).

Zuchdi, Darmiyati. *Analisis Konten Etnografi dan Grounded Theory dan Hermeneutika dalam Penelitian*. Jakarta: Bina Aksara, 2019.

Wawancara dengan Buhori Muslim Kepala Pusat Audit dan Pengendalian Mutu UIN Ar-Raniry Banda Aceh, Tanggal 4 Februari 2020.

Wawancara dengan Gunawan Adnan Wakil Rektor I UIN Ar-Raniry Banda Aceh Pada Tanggal 11 Februari 2020.

Wawancara dengan Hazrullah Dosen Prodi PTI fakultas Tarbiyah UIN Ar-Raniry Banda Aceh pada Tanggal 13 Januari 2020.

Wawancara dengan Ibnu Sa'dan Kepala Biro Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Wawancara dengan Jailani Kepala Pusat Pendampingan dan Pengembangan Mutu Mahasiswa LPM UIN Ar-Raniry Pada Tanggal 20 Januari 2020.

Wawancara dengan Jalil Salam Kepala Satuan Pengawas Internal (SPI) UIN Ar-Raniry Banda Aceh Tanggal 31 Januari 2020.

Wawancara dengan Jasmadi Dosen Psikologi Fakultas Psikologi UIN Ar-Raniry Tanggal 4 Februari 2020.

Wawancara dengan Junaidi Kepala Biro AUPK UIN Ar-Raniry Banda Aceh Pada Tanggal 3 Februari 2020.

Wawancara dengan Marzuki Kepala Bagian Organisasi dan Kepegawaian UIN Ar-Raniry Tanggal 28 Januari 2020.

Wawancara dengan Muhammad Maulana Kepala Pusat Penelitian dan Publikasi UIN Ar-Raniry Banda Aceh, Tanggal 27 Januari 2020.

Wawancara dengan Munirwan Dosen Pendidikan Bimbingan Konseling Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh Pada Tanggal 9 Januari 2020.

Wawancara dengan Mujahid Hamdan Dosen Pengampu Matakuliah Mekanika Kuantum Fakultas Sains dan Teknologi UIN Ar-Raniry Banda Aceh, Tanggal 22 Januari 2020.

Wawancara dengan Mulyadi Dosen Pendidikan Biologi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Pada Tanggal 10 Januari 2020.

Wawancara dengan Saifullah Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Wawancara dengan Samsul Kamal Dosen Pendidikan Biologi Fakultas Tarbiyah Keguruan UIN Ar-Raniry Tanggal 4 Februari 2020.

Wawancara dengan Syabuddin Gade Wakil Rektor II UIN Ar-Raniry pada tanggal 11 Februari 2020.

Wawancara dengan Yasir Kepala Bagian Perencanaan UIN Ar-Raniry Banda Aceh Pada Tanggal 29 Januari 2020.

Wawancara dengan Yusran Dosen PTI Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh Pada Tanggal 20 Januari 2020.

Wawancara dengan Warul Walidin Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh Pada Tanggal 13 Februari 2020.