

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

1. Sejarah Universitas Lampung

Pendirian universitas lampung diawali dari usaha ide pemikiran perguruan tinggi di daerah Keresidenan Lampung timbul dari dua panitia yang lahir tahun 1959, yaitu panitia pendirian dan perluasan sekolah lanjutan (P3SL) di Tanjungkarang, yang diketuai oleh Zainal Abidin Pagar Alam dan sekretarisnya Tjan Djiit Soe, serta Panitia Persiapan Pembentukan Yayasan Perguruan Tinggi Lampung (P3YPTL) yang dibentuk di Jakarta pada tanggal 20 Agustus 1959 dengan Ketua Nadirsjah Zaini, M.A. dan Sekretaris Hilman Hadikusuma. Pada tanggal 19 Januari 1960 P3SL mengadakan musyawarah dengan tokoh-tokoh masyarakat Lampung untuk mempersiapkan berdirinya suatu perguruan tinggi. Pada waktu itu P3SL diubah namanya menjadi Panitia Pendirian Perluasan Sekolah Lanjutan Dan Fakultas (P3SLF) dengan Ketua Zainal Abidin Pagar Alam dan Sekretaris Tjan Djiit Soe.

Tanggal 19 Juli 1960 Sekretariat Fakultas Ekonomi Hukum Sosial (FEHS) Lampung dibuka di aula gedung sekolah bekas Hak Haw di Jalan Hasanudin No.34 Teluk Betung oleh tiga mahasiswa yang mewakili P3SLF, yaitu Hilman Hadikusuma, Alhusniduki Hamim, dan Abdoel Moeis Radja Hukum. Pada tanggal 7 September 1960 setelah diadakan pertemuan antara P3SLF dan P3YPTL, maka kedua panitia tersebut dilebur menjadi satu yayasan dengan nama

Yayasan Pembina Perguruan Tinggi Lampung (YPPLT) dengan akte Wakil Notaris M.M Efendi Nomor 24 tanggal 23 November 1960, yang bertugas membina fakultas yang baru didirikan tersebut dan mengusahakan perubahan statusnya menjadi negeri

Pada tahun 1961, berdasarkan Surat Keputusan Presiden Universitas Sriwijaya (dr.M.Isa) Nomor D-40-7-61 tanggal 14 Februari 1961, terhitung tanggal 1 Februari 1961 ditetapkan Jurusan FEHS Lampung menjadi cabang Fakultas Hukum Unsri. Pada tanggal 15 Februari 1961 Hi.Zainal Abidin Pagar Alam ditunjuk sebagai anggota kurator Universitas Sriwijaya di wilayah Lampung atas dasar surat Keputusan Presiden Unsri Nomor UP/031/C-1/1961. Mr. Hosein Effendi mendapat kepercayaan untuk memimpin Fakultas Hukum dan Drs. Moersalim diberi kepercayaan memimpin Fakultas Ekonomi.

Pada tahun 1962 Mr.Rusli Dermawan diberi kepercayaan untuk memimpin penyelenggaraan pendidikan pada Fakultas Hukum, dan Drs. P. Sitohang memimpin Fakultas Ekonomi dengan Drs. Subki E. Harun sebagai Sekretaris Fakultas.

Pada tahun 1964 Dalam rangka penyelesaian studi mahasiswa cabang Fakultas Hukum dan cabang Fakultas Ekonomi Unsri tersebut, atas persetujuan Presiden Unsri, pada tahun 1964 diadakan hubungan afiliasi dengan Universitas Indonesia di Jakarta.

Pada tahun 1965 Harapan masyarakat Lampung untuk memiliki sebuah universitas negeri yang berdiri sendiri dapat terkabul. Hal ini terbukti dengan diterbitkannya surat Keputusan Menteri Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan

(PTIP) Nomor 195 Tahun 1965 yang menyatakan bahwa sejak tanggal 23 September 1965 berdiri Universitas Lampung (Unila), yang saat itu memiliki dua Fakultas yaitu Fakultas Ekonomi dan Hukum. Kusno Danupoyo yang pada saat itu sebagai Gubernur/KDH Provinsi Lampung diangkat sebagai pejabat Ketua Presidium Universitas Lampung.

Pada tahun 1966 Kusno Danupoyo diganti kedudukannya oleh Gubernur yang menggantikannya yaitu H. Zainal Abidin Pagar Alam. Kemudian dikukuhkan melalui Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 73 Tahun 1966 Tentang Pendirian Universitas Lampung

Pada tahun 1967 Pembentukan Fakultas Pertanian berdasarkan Surat Keputusan Presidium Unila Nomor 756/KPTS/1967 dan mulai berjalan sambil menunggu SK Pengukuhan dari Mendikbud.

Pada tahun 1968, Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Jakarta Cabang Tanjungkarang dengan keputusan Direktorat Jendral Perguruan Tinggi Nomor 1 tahun 1968, diintegrasikan ke dalam Unila menjadi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan. Universitas Lampung semakin maju dan berkembang seiring dengan perkembangan zaman. Pembentukan Fakultas Teknik berdasarkan Surat Keputusan Presidium Unila Nomor 227/KPTS/Pres/1968 pada tanggal 5 Juli 1968. Namun karena adanya berbagai kendala, fakultas ini tidak dapat melanjutkan keberadaannya dan dengan Surat Keputusan Nomor 101/B-/11/72, Fakultas Tehnik tidak menerima mahasiswa baru lagi dan sejumlah mahasiswa fakultas ini disalurkan ke fakultas lainnya.

Pada tahun 1973 Fakultas Pertanian resmi berdiri sejak tanggal 16 Maret 1973 yang dikukuhkan dengan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 0206/01973.

Dengan dukungan Pemerintah Daerah Provinsi Lampung, pada tahun 1978 dibentuk lagi Panitia Persiapan Pembukaan Fakultas Teknik Sipil pada tanggal 13 Januari 1978.

Pada Tahun Akademik 1986/1987 dibuka Program Studi (PS) Sosiologi dan PS Ilmu Pemerintahan di bawah naungan Fakultas Hukum. Untuk mengoordinasikan pelaksanaan akademiknya, dibentuk Persiapan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik (Persiapan FISIP).

Pada Tahun Akademik 1989/1990 dibuka PS Biologi dan PS Kimia di bawah naungan Fakultas Pertanian. Untuk mengoordinasikan pelaksanaan akademiknya dibentuk Persiapan Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (Persiapan FMIPA).

Pada tahun 1991 Fakultas Nongelar Tehnologi statusnya diubah menjadi Fakultas Tehnik berdasarkan Surat keputusan Rektor Unila Nomor 08/KPTS/R/1991 tanggal 6 Juli **1991**

Pada tahun 1995 Bertambah lagi fakultas baru di Unila, Persiapan FISIP resmi menjadi FISIP berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 0334/0/1995. Begitu juga dengan Persiapan FMIPA yang resmi menjadi FMIPA berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan RI Nomor 0334/0/1995.

Pada tahun 1999 Unila mulai menyelenggarakan Program Pascasarjana yang dimulai oleh program studi Magister Tehnologi Agroindustri dan Magister Hukum, diikuti oleh Magister Manajemen dan Agronomi pada tahun 2000 dan Magister Tehnologi Pendidikan pada tahun 2001.

Pada tahun 2002 Berdasarkan SK Dikti Nomor 3195/D/I/2003 Unila mendapat izin menyelenggarakan Program Pendidikan Dokter yang pada tahun ajaran 2002/2003 mulai menerima mahasiswa baru.

Pada tahun 2011 Fakultas Kedokteran Unila resmi disahkan sesuai dengan SK Menpan Nomor 8/439/M.PAN-RB/2/2011 tanggal 16 Februari 2011. Dengan demikian saat ini Unila memiliki 8 fakultas yaitu : Fakultas Ekonomi (diintegrasikan menjadi Fakultas Ekonomi dan Bisnis pada tahun 2011), Fakultas Hukum, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Fakultas Pertanian, Fakultas Teknik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, serta Fakultas Kedokteran.

Pada awalnya, Unila berada di 3 (tiga) lokasi, yaitu Jalan Hasanudin Nomor 34; kompleks Jalan Jendral Suprpto Nomor 61 Tanjungkarang; dan kompleks Jalan Sorong Cimeng, Telukbetung. Sejak Tahun 1973/1974 telah dibuka kampus Unila di Gedongmeneng dan saat ini semua Fakultas sudah berada di dalam kampus tersebut.

Antara tahun 1960 sampai 1965, Unila dipimpin oleh seorang koordinator. Sejak tanggal 25 Desember 1965 sampai dengan 28 Mei 1973, Unila dipimpin oleh satu presidium yang diketuai oleh Gubernur Kepala Daerah Tingkat I

Provinsi Lampung. Sejak Mei 1973 sampai sekarang, Unila dipimpin oleh seorang Rektor secara berurut adalah sebagai berikut :

- a. Prof. Dr. Ir. Hi. Sitanala Arsyad (1973-1981)
- b. Prof. Dr. R. Margono Slamet (1981-1990)
- c. Hi. Alhusniduki Hamim S.E., M.Sc. (1990-1998)
- d. Prof. Dr. Ir. Muhajir Utomo, M.Sc. (1998-2006)
- e. Prof. Dr. Ir. Sugeng P Harianto, M.S. (2006-2015)
- f. Prof. Dr. Ir. Hasriadi Mat Akin, M.P. (2015-sekarang)

Unila telah menetapkan tekad untuk melanjutkan dharma membangun Unila dan bangsa secara bersama-sama. Dengan keteguhan hati, dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Unila 2005-2025 telah ditetapkan visi Unila yaitu : "Pada Tahun 2025 Unila Menjadi Perguruan Tinggi Sepuluh Terbaik di Indonesia".

Sejalan dengan misi pembangunan pendidikan nasional serta kebijakan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Unila telah pula menetapkan misi dalam RPJP Unila 2005-2025, yaitu :

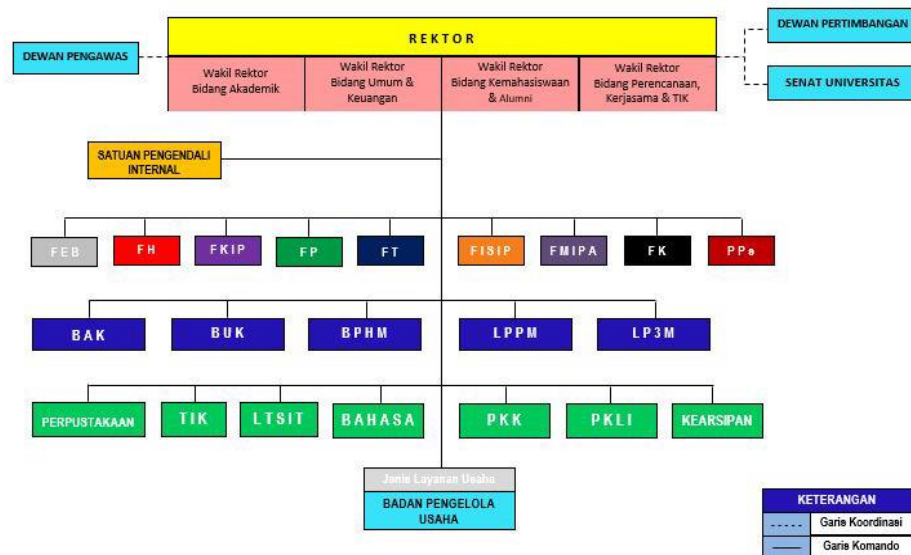
- a. Menyelenggarakan tridarma PT yang berkualitas dan relevan;
- b. Menjalankan tata pamong organisasi Unila yang baik (*good university governance*);
- c. Menjamin aksesibilitas dan ekuitas pendidikan tinggi;
- d. Menjalani kerja sama dengan berbagai pihak di dalam dan luar negeri.

Untuk mewujudkan keinginan sesuai Visi dan Misi Unila, ditetapkanlah Tujuan Universitas Lampung sebagai berikut :

- a. Menghasilkan lulusan yang bermutu dan berdaya saing tinggi yang cepat diserap pasar tenaga kerja dan mampu menciptakan lapangan kerja bagi dirinya dan orang lain;
- b. Menghasilkan ipteks unggulan/baru yang terpublikasikan pada jurnal-jurnal terakreditasi di dalam dan luar negeri serta diperolehnya hak untuk ipteks baru tersebut;
- c. Meningkatkan daya saing dan kesejahteraan masyarakat dengan melakukan pengabdian kepada masyarakat yang bermutu dan inovatif serta berbasis ipteks unggulan/baru;
- d. Meningkatkan manajemen organisasi dalam bidang akademik, keuangan, dan sumber daya manusia menuju tata kelola yang baik;
- e. Meningkatkan aksesibilitas bagi seluruh lapisan masyarakat untuk memperoleh pelayanan pendidikan tinggi di unila;
- f. Meningkatkan kerja sama dengan pemerintah pusat, provinsi, kabupaten/kota, dunia usaha, lembaga swadaya masyarakat (lsm), dan pemangku kepentingan lainnya; baik dalam maupun luar negeri.

Dengan keinginan memberikan manfaat yang berguna bagi kehidupan bangsa, seluruh keluarga besar Unila bersatu dalam mewujudkan visi dan misi Unila ini.

Adapun struktur organisasi universitas lampung sebagai berikut :



Gambar 4.1, Struktur Organisasi UNILA

Dosen pendidikan agama islam di universitas Lampung merupakan dosen matakuliah umum, yang binaannya dibawah naungan lembaga pengembangan pembelajaran dan penjaminan mutu atau LP3M.

Sesuai dengan Organisasi dan Tata Kelola (OTK) UNILA 2014 (Permendikbud No 72 tahun 2014 tentang OTK Unila) sejak tanggal 18 Agustus 2014 UPT PPMU dan UPT Pelayanan Pembelajaran digabung menjadi satu lembaga yang diberi nama Lembaga Pengembangan Pembelajaran dan Penjaminan Mutu (LP3M).

Sesuai dengan Permendikbud No. 72 tahun 2014 tentang OTK Unila, LP3M bertugas untuk melaksanakan koordinasi, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi

kegiatan peningkatan dan pengembangan pembelajaran dan penjaminan mutu pendidikan.

LP3M berfungsi untuk menyusun rencana, program, dan anggaran lembaga, melaksanakan peningkatan dan pengembangan pembelajaran, mengkoordinasi pelaksanaan kegiatan peningkatan pembelajaran, pengembangan pembelajaran, dan penjaminan mutu pendidikan, memantau dan mengevaluasi peningkatan pembelajaran, pengembangan pembelajaran, dan penjaminan mutu pendidikan, dan melaksanakan urusan administrasi lembaga.

Adapun Sejarah dari kedua UPT tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

Unit Pelaksana Teknik Pelayanan Pembelajaran yang disingkat UPT PP berdiri sejak tahun 1996, memiliki tugas utama meningkatkan kemampuan dosen dalam pembelajaran. UPTPP dipimpin oleh seorang kepala yang bertanggung jawab langsung kepada Rektor melalui Pembantu Rektor bidang Akademik Berdasarkan SK Rektor Universitas Lampung No.308/J26/OT/1999 memiliki 3 koordinatoriat yaitu PPAI (Peningkatan dan Pengembangan Aktivitas Instruksional), PSB (Pusat Sumber Belajar) dan EMP (Evaluasi Monitoring Pembelajaran).

Struktur organisasi UPT PP berubah berdasarkan SK Rektor Universitas Lampung No.36/J26IPP/2005 tanggal 28 februari 2005 tentang penggabungan UPTMKU dan UPT PP, UP MKU menjadi satu koordinatoriat UPT PP. Sejak tahun 2009 nama UPT Pelayanan Pendidikan berubah menjadi UPT Pelayanan Pembelajaran. Yang dipimpin oleh seorang kepala, Kasubbag TU, tiga orang koordinatoriat yaitu Koordinatoriat PPAI, Koordinatoriat PSB dan Koordinatoriat MKU..

2. Profil Dan Sejarah Universitas Bandar Lampung

Universitas Bandar_Lampung adalah Perguruan Tinggi Swasta terbesar di Provinsi Lampung, yang berdiri sejak tahun 1984 di bawah naungan Yayasan Administrasi Lampung (YAL), yang pada waktu itu diketuai oleh Bapak Drs. RM. Barusman. Yayasan Administrasi Lampung adalah sebuah yayasan yang bergerak dalam bidang pendidikan, yang pada tahun 1972 juga mendirikan Akademi Administrasi Niaga (AAN) Tanjungkarang, yang kemudian dalam perkembangan namanya berubah menjadi Akademi Sekertariat dan Manajemen (ASM) Bandar Lampung.

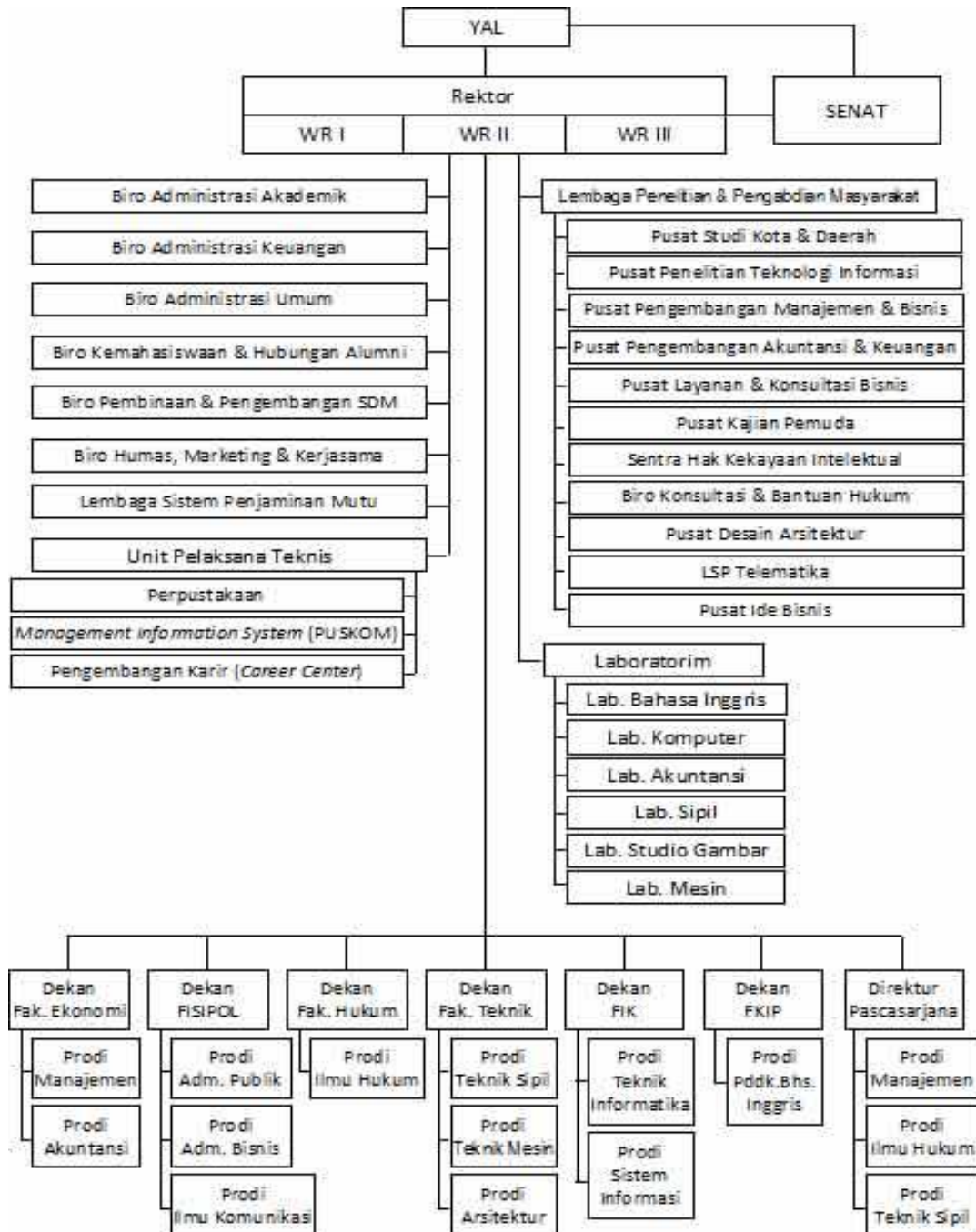
Penanganan proses belajar mengajar di Universitas Bandar_Lampung (UBL) dilakukan secara profesional dengan Dosen yang yang berpengalaman dan berkualitas dengan latar belakang pendidikan S2 dan S3 lulusan perguruan tinggi terkemuka dari dalam dan luar negeri serta didukung oleh sistem akademik yang terpadu dan pengembangan kurikulum yang berbasis teknologi.

Universitas Bandar Lampung menentukan visi “Menjadi Perguruan Tinggi yang Berjiwa Kewirausahaan Kelas Dunia“ Yang didukung oleh misi :Menyelenggarakan pendidikan tinggi yang berjiwa wirausaha kelas dunia, Secara berkelanjutan menciptakan dan memberikan nilai tambah kepada semua pemangku kepentingan.

Sebagai upaya mencapai tujuan dari Visi dan Misinya, Universitas Bandar_Lampung berpedoman pada nilai-nilai budaya organisasi untuk dijunjung tinggi oleh semua warga UBL (dosen, karyawan, mahasiswa, dan alumni) dalam bekerja, belajar, dan berkarya di UBL serta di masyarakat, yaitu :

1. Kejujuran (Honest),
2. Saling percaya (Trust),
3. Kreativitas (Creative),
4. Bertanggungjawab (Responsible),
5. Disiplin (Dicipline),
6. Berorientasi Layanan (Service Oriented)
7. Setia (Loyal)

Adapun struktur organisasi dalam pengelolaan UBL adalah sebagai beriku :



Gambar4.2, Struktur Organisasi UBL

B. TEMUAN PENELITIAN IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA DOSEN PAI DI UNIVERSITAS UMUM SE BANDAR LAMPUNG.

1. Prosedur Implementasi Kebijakan Pengembangan Sumber daya Dosen PAI di PTU Se Bandar Lampung

a. Prosedur Implementasi Kebijakan Pengembangan Sumber daya Dosen PAI di UNILA

1) Perumusan Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Dosen

Pengembangan sumber daya dosen telah dilakukan di perguruan tinggi umum se Bandar Lampung yang dalam penelitian ini adalah Universitas Lampung dan Universitas Bandar Lampung yang menjadi obyek penelitian.

Kebijakan-kebijakan implementatif pengembangan sumber daya dosen secara mendasar telah dinyatakan dalam amanat Undang-undang dasar 1945 pasal 20, pasal 22 d, pasal 31 secara tegas dikemukakan bahwa tiap-tiap warga Negara berhak atas pekerjaan dan peggidupan yang layak bagi kemanusiaan, dan pasal 28 ayat 2 tersebut secara tegas dikemukakan bahwa setiap orang berhak untuk bekerja serta mendapat imbalan dan perlakuan yang adil dan layak dalam hubungan kerja.

Menindak lanjuti UU tersebut Pemerintah bersama-sama Dewan Perwakilan Rakyat menetapkan undang-undang (UU) nomor 20 tahun 2003 tentang “Sistem Pendidikan Nasional”. Yang didalamnya menjelaskan tentang pengelolaan sumber daya manusia yaitu pendidik dan tenaga kependidikan, yang berarti juga pengembangan sumber daya dosen.

Selanjutnya pemerintah menetapkan juga UU no 12 tahun 2012 tentang pendidikan tinggi, yaitu pada Pasal 69 yang menjelaskan tentang status tenaga kerja dipendidikan tinggi, dan pasal 70 dan 71 mengenai jenjang karir dari perekrutan sampai penugasan, dan pasal 72 Paragraf 2 mengenai Jenjang Jabatan Akademik sampai pada pengembangan karir.

UNILA telah membagi status tenaga kerja pada dua kategori yaitu dosen tetap dan dosen tidak tetap, yang terdiri dari dosen tetap fakultas atau Prodi dalam bidang lain (selain PAI) tetapi mengajar PAI, dan dosen tetap Kementerian Agama yang disebut dosen DPK¹, sementara dosen tidak tetap adalah dosen dengan latar belakang pendidikan PAI yang juga mengajar PAI, akan tetapi statusnya direkrut² oleh UNILA berdasarkan perjanjian kerja/kontrak, yang segala hal pembinaannya atas tanggung jawab LP3M³, baik pengembangan SDM nya dan peningkatan karirnya.⁴

Peningkatan karir dosen PAI dijelaskan pula bahwa dari dua status tersebut diatas, untuk dosen tetap peningkatan jenjang karir sangat diperhatikan, baik jenjang akademik maupun jenjang jabatan, untuk peningkatan jenjang karir ini terdapat dosen tetap yang menjadi ketua prodi, dan untuk meningkat jenjang akademik, dilakukan sesuai peraturan perundang-undangan, begitu juga untuk dosen DPK, hanya pembinaannya oleh kementerian Agama, sementara untuk dosen tidak tetap sangat tidak diperhatikan peningkatan jenjang karirnya baik

¹ Dosen tetap /PNS PAI, yang berasal dari DIKTIS dan diperbantukan di PTU

² Dosen PAI yang direkrut oleh LP3M untuk mengajar matakuliah PAI, akan tetapi pada awal perekrutan status dosen PAI ini, diterima hanya sebagai dosen luar biasa (DLB), atau disebut juga dengan dosen honorer.

³ Lembaga Pengembangan pembelajaran Dan Penjaminan Mutu.

⁴ Wawancara dengan Drs. Ismono Hadi, M.Pd, (Ketua MKU UNILA), Rabu 15 Maret 2017, pukul: 10.00

jenjang akademik maupun jabatan. Dosen kontrak ini hanya melaksanakan pengajaran saja untuk tugas dan tanggung jawabnya. Dalam renstra UNILA dijelaskan bahwa untuk perekrutan dosen PAI pada tahun 2014-2015 tidak mencapai pada tahun 2016 adalah 45 dosen atau 75%. Saat ini perekrutan dosen PAI 10 dosen kontrak atau telah mencapai 16%.

Dalam UU no 12 tahun 2012 menjelaskan tentang penyelenggaraan pendidikan tinggi menyatakan bahwa pengembangan sumber daya dosen dari pasal 67 sampai pasal 72 menjelaskan tentang pengelolaan sumber daya manusia yaitu:

Pasal 69

- 1) Ketenagaan perguruan tinggi terdiri atas:
 - a. Dosen; dan
 - b. tenaga kependidikan.
- 2) Dosen dan tenaga kependidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diangkat dan ditempatkan di Perguruan Tinggi oleh Pemerintah atau badan penyelenggara.
- 3) Setiap orang yang memiliki keahlian dan/atau prestasi luar biasa dapat diangkat menjadi Dosen sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 70

- 1) Pengangkatan dan penempatan Dosen dan tenaga kependidikan oleh Pemerintah dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 2) Pengangkatan dan penempatan Dosen dan tenaga kependidikan oleh badan penyelenggara dilakukan berdasarkan perjanjian kerja atau kesepakatan kerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 3) Badan penyelenggara sebagaimana dimaksud pada ayat (2) wajib memberikan gaji pokok serta tunjangan kepada Dosen dan tenaga kependidikan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 4) Menteri dapat menugasi Dosen yang diangkat oleh Pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) di PTN untuk peningkatan mutu Pendidikan Tinggi.
- 5) Pemerintah memberikan insentif kepada Dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (4).
- 6) Ketentuan lebih lanjut mengenai penugasan Dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dan pemberian insentif kepada Dosen

sebagaimana dimaksud pada ayat (5) diatur dalam Peraturan Pemerintah.

Pasal 71

- 1) Pemimpin PTN dapat mengangkat Dosen tetap sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan Tinggi atas persetujuan Pemerintah.
- 2) PTN memberikan gaji pokok dan tunjangan kepada Dosen tetap sebagaimana dimaksud pada ayat (1), sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 3) Pemerintah memberikan tunjangan jabatan akademik, tunjangan profesi, dan/atau tunjangan kehormatan kepada Dosen tetap sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 4) Ketentuan lebih lanjut mengenai pengangkatan Dosen tetap pada PTN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam Peraturan Menteri.

Paragraf 2

Jenjang Jabatan Akademik

Pasal 72

- 1) Jenjang jabatan akademik Dosen tetap terdiri atas asisten ahli, lektor, lektor kepala, dan profesor.
- 2) Jenjang jabatan akademik Dosen tetap diatur dan ditetapkan oleh penyelenggara Perguruan Tinggi.
- 3) Dosen yang telah memiliki pengalaman kerja 10 (sepuluh) tahun sebagai Dosen tetap dan memiliki publikasi ilmiah serta berpendidikan doktor atau yang sederajat, dan telah memenuhi persyaratan dapat diusulkan ke jenjang jabatan akademik profesor.
- 4) Batas usia pensiun Dosen yang menduduki jabatan akademik profesor ditetapkan 70 (tujuh puluh) tahun dan Pemerintah memberikan tunjangan profesi serta tunjangan kehormatan.
- 5) Menteri dapat mengangkat seseorang dengan kompetensi luar biasa pada jenjang jabatan akademik profesor atas usul Perguruan Tinggi.

Ketentuan mengenai jenjang jabatan akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pemberian tunjangan profesi serta tunjangan kehormatan sebagaimana dimaksud pada ayat (4), dan pengangkatan seseorang dengan kompetensi luar biasa sebagaimana dimaksud pada ayat (5) diatur dalam Peraturan Menteri.

Hal ini menunjukkan bahwa dari status kepegawaian dosen merupakan tenaga pekerja resmi yang direkrut melalui proses rekrutmen yang sesuai, bisa dari pengangkatan pemerintah atau bahkan dari badan penyelenggara.⁵

⁵ Ibid,

Pengangkatan dan sistem seleksi saja sudah diatur dalam undang-undang ini. Dan UNILA telah menyeleksi dosen PAI sesuai kebutuhan dan peraturan pemerintah, yaitu untuk dosen tetap direkrut melalui penyeleksian latar belakang kemampuan dan pengetahuan mengenai pendidikan agama Islam, dan untuk dosen tidak tetap diseleksi melalui pengangkatan dosen honor dengan seleksi berkas dan kemampuan mengajar. Undang-undang ini menegaskan kembali permasalahan peningkatan jenjang akademik, yang juga telah peneliti jelaskan sebelumnya.

Tujuan akhir dari pengembangan sumber daya dosen ini adalah agar terwujudnya dosen-dosen professional dalam melaksanakan tugas utamanya yaitu mendidik dan mengajar, meneliti, mengabdikan pada masyarakat, atau tridarma perguruan tinggi sebagaimana diamanatkan dalam UU nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen. Dan dapat dirinci sebagai berikut :

BAB V, DOSEN, Bagian Kesatu

Kualifikasi, Kompetensi, Sertifikasi, dan Jabatan Akademik

Pasal 45

Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Pasal 46

- 1) Kualifikasi akademik dosen sebagaimana dimaksud dalam Pasal 45 diperoleh melalui pendidikan tinggi program pascasarjana yang terakreditasi sesuai dengan bidang keahlian.
- 2) Dosen memiliki kualifikasi akademik minimum:
 - a. lulusan program magister untuk program diploma atau program sarjana; dan
 - b. lulusan program doktor untuk program pascasarjana.
- 3) Setiap orang yang memiliki keahlian dengan prestasi luar biasa dapat diangkat menjadi dosen.
- 4) Ketentuan lain mengenai kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dan keahlian dengan prestasi luar biasa

sebagaimana dimaksud pada ayat (3) ditentukan oleh masing-masing senat akademik satuan pendidikan tinggi.

Pasal 47

- 1) Sertifikat pendidik untuk dosen sebagaimana dimaksud dalam Pasal 45 diberikan setelah memenuhi syarat sebagai berikut:
 - a. memiliki pengalaman kerja sebagai pendidik pada perguruan tinggi sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun;
 - b. memiliki jabatan akademik sekurang-kurangnya asisten ahli; dan
 - c. lulus sertifikasi yang dilakukan oleh perguruan tinggi yang menyelenggarakan
- 2) program pengadaan tenaga kependidikan pada perguruan tinggi yang ditetapkan oleh Pemerintah.
- 3) Pemerintah menetapkan perguruan tinggi yang terakreditasi untuk menyelenggarakan program pengadaan tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan.
- 4) Ketentuan lebih lanjut mengenai sertifikat pendidik untuk dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan penetapan perguruan tinggi yang terakreditasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 48

- 1) Status dosen terdiri atas dosen tetap dan dosen tidak tetap.
- 2) Jenjang jabatan akademik dosen-tetap terdiri atas asisten ahli, lektor, lektor kepala, dan profesor.
- 3) Persyaratan untuk menduduki jabatan akademik professor harus memiliki kualifikasi akademik doktor.
- 4) Pengaturan kewenangan jenjang jabatan akademik dan dosen tidak-tetap ditetapkan oleh setiap satuan pendidikan tinggi sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pasal 49

- 1) Profesor merupakan jabatan akademik tertinggi pada satuan pendidikan tinggi yang mempunyai kewenangan membimbing calon doktor.
- 2) Profesor memiliki kewajiban khusus menulis buku dan karya ilmiah serta menyebarluaskan gagasannya untuk mencerahkan masyarakat.
- 3) Profesor yang memiliki karya ilmiah atau karya monumental lainnya yang sangat istimewa dalam bidangnya dan mendapat pengakuan internasional dapat diangkat menjadi profesor paripurna.
- 4) Pengaturan lebih lanjut mengenai profesor paripurna sebagaimana dimaksud pada ayat (3) ditetapkan oleh setiap perguruan tinggi sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pasal 50

- 1) Setiap orang yang memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 45 mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi dosen.
- 2) Setiap orang, yang akan diangkat menjadi dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (1), wajib mengikuti proses seleksi.

- 3) Setiap orang dapat diangkat secara langsung menduduki jenjang jabatan akademik tertentu berdasarkan hasil penilaian terhadap kualifikasi akademik, kompetensi, dan pengalaman yang dimiliki.
- 4) Ketentuan lebih lanjut mengenai seleksi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dan pengangkatan serta penetapan jenjang jabatan akademik tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (3) ditentukan oleh setiap satuan pendidikan tinggi sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Bagian Kedua, Hak dan Kewajiban

Pasal 51

- 1) Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dosen berhak:
 - a. memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial;
 - b. mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;
 - c. memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual;
 - d. memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
 - e. memiliki kebebasan akademik, mimbar akademik, dan otonomi keilmuan;
 - f. memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan menentukan kelulusan peserta didik; dan
 - g. memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi/organisasi profesi keilmuan.
- 2) Ketentuan lebih lanjut mengenai hak dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 52

- 1) Penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 51 ayat (1) huruf a meliputi gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, serta penghasilan lain yang berupa tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus, tunjangan kehormatan, serta maslahat tambahan yang terkait dengan tugas sebagai dosen yang ditetapkan dengan prinsip penghargaan atas dasar prestasi.
- 2) Dosen yang diangkat oleh satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh Pemerintah atau pemerintah daerah diberi gaji sesuai dengan peraturan perundangundangan.
- 3) Dosen yang diangkat oleh satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat diberi gaji berdasarkan perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama.

Pasal 53

- 1) Pemerintah memberikan tunjangan profesi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 ayat (1) kepada dosen yang telah memiliki sertifikat pendidik yang diangkat oleh

- 1) penyelenggara pendidikan dan/atau satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat.
- 2) Tunjangan profesi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan setara dengan 1 (satu) kali gaji pokok dosen yang diangkat oleh Pemerintah pada tingkat, masa kerja, dan kualifikasi yang sama.
- 3) Tunjangan profesi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dialokasikan dalam anggaran pendapatan dan belanja negara.
- 4) Ketentuan lebih lanjut mengenai tunjangan profesi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 54

- 1) Pemerintah memberikan tunjangan fungsional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 ayat (1) kepada dosen yang diangkat oleh Pemerintah.
- 2) Pemerintah memberikan subsidi tunjangan fungsional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 ayat (1) kepada dosen yang diangkat oleh satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- 3) Tunjangan fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dialokasikan dalam anggaran pendapatan dan belanja negara.

Pasal 55

- 1) Pemerintah memberikan tunjangan khusus sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 ayat (1) kepada dosen yang bertugas di daerah khusus.
- 2) Tunjangan khusus sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan setara dengan 1(satu) kali gaji pokok dosen yang diangkat oleh Pemerintah atau pemerintah daerah pada tingkat, masa kerja, dan kualifikasi yang sama.
- 3) Tunjangan khusus sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dialokasikan dalam anggaran pendapatan dan belanja negara.
- 4) Ketentuan lebih lanjut mengenai tunjangan khusus sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 56

- 1) Pemerintah memberikan tunjangan kehormatan kepada profesor yang diangkat oleh penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan tinggi setara 2 (dua) kali gaji pokok profesor yang diangkat oleh Pemerintah pada tingkat, masa kerja, dan kualifikasi yang sama.
- 2) Ketentuan lebih lanjut mengenai tunjangan kehormatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 57

- 1) Masalah tambahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 ayat (1) merupakan tambahan kesejahteraan yang diperoleh dalam bentuk tunjangan pendidikan, asuransi pendidikan, beasiswa, dan penghargaan bagi dosen, serta kemudahan untuk memperoleh pendidikan bagi putra dan putri dosen, pelayanan kesehatan, atau bentuk kesejahteraan lain.
- 2) Pemerintah dan/atau pemerintah daerah menjamin terwujudnya masalah tambahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1).

- 3) Ketentuan lebih lanjut mengenai masalah tambahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 58

Dosen yang diangkat oleh penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat berhak memperoleh jaminan sosial tenaga kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pasal 59

- 1) Dosen yang mendalami dan mengembangkan bidang ilmu langka berhak memperoleh dana dan fasilitas khusus dari Pemerintah dan/atau pemerintah daerah.
- 2) Dosen yang diangkat oleh Pemerintah di daerah khusus, berhak atas rumah dinas yang disediakan oleh Pemerintah dan/atau pemerintah daerah sesuai dengan kewenangan.

Pasal 60

Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dosen berkewajiban:

- a. melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat;
- b. merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
- c. meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
- d. bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu, atau latar belakang sosioekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
- e. menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik, serta nilai-nilai agama dan etika; dan memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Undang-undang di atas merupakan turunan dari UU no 12 tahun 2012 tentang penyelenggaraan pendidikan tinggi, yaitu PP no 4 tahun 2014, tentang guru dan dosen, dalam pasal 45 sampai 50 juga menjelaskan sistem seleksi dosen sampai pada penempatannya, adapun mengenai seleksi dan penempatannya telah peneliti jelaskan pada penjelasan UU no 12 tahun 2012 di atas.

Sementara pada pasal 51 menjelaskan tentang pengembangan potensi dosen yang mana dosen berhak mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja, pada penjelasan ini pun peneliti telah menjelaskan dosen

yang mendapatkan promosi dan penghargaan bagi dosen berpretasi. dosen juga memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran. Pengembangan yang dilakukan UNILA yaitu telah mengadakan pelatihan dan workshop untuk dosen MKU PAI sebagai bentuk pengembangan, tetapi kegiatan ini hanya diadakan dua kali dalam semester, sementara untuk dosen umum atau dosen lain diadakan 6 kali dalam satu tahun,⁶ dari pengadaanan pengembangan untuk dosen PAI yang minimal itulah sehingga kuota pengembangan yang diadakan terbatas, sehingga tidak semua dosen PAI mendapatkan kesempatan yang sama dari pengembangan tersebut. Dalam renstra UNILA dijelaskan bahwa untuk kegiatan ini dengan target tahun 2016 sejumlah 6 kegiatan setiap tahun, akan tetapi untuk pelatihan dosen PAI ini hanya 2 kegiatan saja.

Pada pasal 60 menjelaskan tentang tugas dan tanggung jawab dosen pada ranah tridarma perguruan tinggi yaitu pembelajaran/pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat,. Pada bidang pembelajaran dan pendidikan seluruh dosen PAI telah sangat baik menjalankan kewajiban ini. Dan seluruh dosen PAI di berikan hak dan kewajiban yang sama seperti dosen lainnya yang ada dilingkungan UNILA. Adapun penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Pada pasal 2 tugas wajib dosen ini hanya didapat oleh dosen tetap yang mana itupun bukan merupakan jenis penelitian dan pengembangan masyarakat pada bidang PAI, dan juga telah peneliti jelaskan sebelumnya. pemberian penghargaan bagi peningkatan SDM sebagai kompensasi dari kinerja yang baik pun belum

⁶Wawancara dengan Dr. Puji, (Ketua Kurikulum UNILA), Rabu 15 Maret 2017, Pukul 11.00

pernah terealisasi bagi dosen PAI karena memang belum ada dosen PAI yang berprestasi karena tidak adanya kesempatan itu walaupun dalam renstra di targetkan 5 prestasi dosen dalam menjalankan tridarma perguruan tinggi. Dalam renstra UNILA dijelaskan untuk bidang penelitian ini Dan masih jauh dari target, rata-rata yaitu 21, yang terlaksana rata-rata hanya 13 penelitian. Dan pengabdian saat ini 13 pengabdian, dari target rata-rata 29 pengabdian.⁷

Kebijakan implementatif lain bagi pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen meliputi : (1)peraturan pemerintah nomor 4 tahun 2014, tentang penyelenggaraan perguruan tinggi, ini pada **Pasal 25 d mengenai** bidang nonakademik, nomor 4 mengenai penetapan norma, kebijakan operasional, dan pelaksanaan ketenagaan terdiri atas: (a)persyaratan dan prosedur penerimaan sumber daya manusia; (b)penugasan, pembinaan, dan pengembangan sumber daya manusia; (c)penyusunan target kerja dan jenjang karir sumber daya manusia; dan pemberhentian sumber daya manusia, sebagai berikut :

Pasal 25

b. bidang nonakademik:

4. penetapan norma, kebijakan operasional, dan pelaksanaan ketenagaan terdiri atas:
 - a) persyaratan dan prosedur penerimaan sumber daya manusia;
 - b)
 - c) penugasan, pembinaan, dan pengembangan sumber daya manusia;
 - d) penyusunan target kerja dan jenjang karir sumber daya manusia; dan pemberhentian sumber daya manusia.

Sehingga kebijakan ini menjelaskan undang-undang no 12 tahun 2012 dan UU no 14 tahun 2005.

⁷ Wawancara, Retno, Kabag Perencanaan UNILA

Untuk itu kebijakan implementatif selanjutnya adalah peraturan pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 pada Pasal 3 ayat 2 mengenai Pengelolaan pendidikan agama dilaksanakan oleh Menteri Agama, sebagai mana berikut :

Pasal 3

Pengelolaan pendidikan agama dilaksanakan oleh Menteri Agama

Dalam pasal ini menjelaskan bahwa sesungguhnya segala hal yang menyangkut keagamaan diatur oleh kementerian agama, yang dalam kesempatan ini adalah DIKTIS, sesungguhnya berdasarkan peraturan inilah pihak UNILA berpegang teguh bahwa pengaturan dosen PAI diatur oleh kementerian agama, baik pengembangan karir, peningkatan jenjang akademik, sampai pada metode pengembangan SDM nya, padahal berdasarkan hasil wawancara departemen ketenagaan kerjaan bapak Prof. Dr. Bunyamin Maftuh, M.Pd, MA⁸ segala hal dibawah naungan DIKTI tetap menjadi tanggung jawab DIKTI,⁹ dan segala jajarannya yang ada dilingkungan PTU itu sendiri, ketidak seragaman pemikiran inilah menjadi kendala implementasi pengembangan SDM di PTU.

Dalam renstra UNILA dijelaskan bahwa UNILA mengimplementasikan kebijakan dengan mengacu pada arah kebijakan, karena kebijakan Kemenristek dikti Secara filosofis berdasarkan analisis CATWOE (*Customer, Actor, Transformation Process, World-view, Owner, and Environment Constraints*), revitalisasi peran dan fungsi Kemenristekdikti adalah “merumuskan, menetapkan, koordinasi dan pelaksanaan kebijakan dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi dan penelitian, pengembangan serta penerapan Iptek yang dilaksanakan oleh

⁸ Direktur Karier dan kompetensi sumber daya manusia Kemenristek DIKTI.

⁹Ibid

lemlitbang, perguruan tinggi, dan badan usaha untuk meningkatkan daya saing dan kemandirian bangsa dengan berpedoman pada Undang-Undang Pendidikan Tinggi dan Undang-Undang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan dan Penerapan Iptek secara fokus dan konsisten, melalui pemberdayaan pembelajaran dan kemahasiswaan, kelembagaan Iptek dan Dikti, sumber daya Iptek dan Dikti, riset dan pengembangan, serta dengan penguatan inovasi guna mewujudkan kesejahteraan kehidupan masyarakat dan peningkatan daya saing bangsa Indonesia". Kebijakan tersebut meliputi :

1. meningkatkan tenaga terdidik dan terampil berpendidikan tinggi;
2. meningkatkan kualitas pendidikan tinggi dan lembaga litbang;
3. meningkatkan sumber daya litbang dan pendidikan tinggi yang berkualitas;
4. meningkatkan produktivitas penelitian dan pengembangan; dan
5. meningkatkan inovasi bangsa.

Dan fokus utama pembangunan Iptek di Kemenristekdikti mengacu pada RPJPN 2005– 2025 yaitu ditujukan untuk mendukung pengembangan dan pemanfaatan Iptek pada bidang-bidang sebagai berikut:

1. pangan;
2. energi;
3. teknologi dan manajemen transportasi;
4. teknologi informasi dan komunikasi;
5. teknologi pertahanan dan keamanan;
6. teknologi kesehatan dan obat; dan

7. material maju.

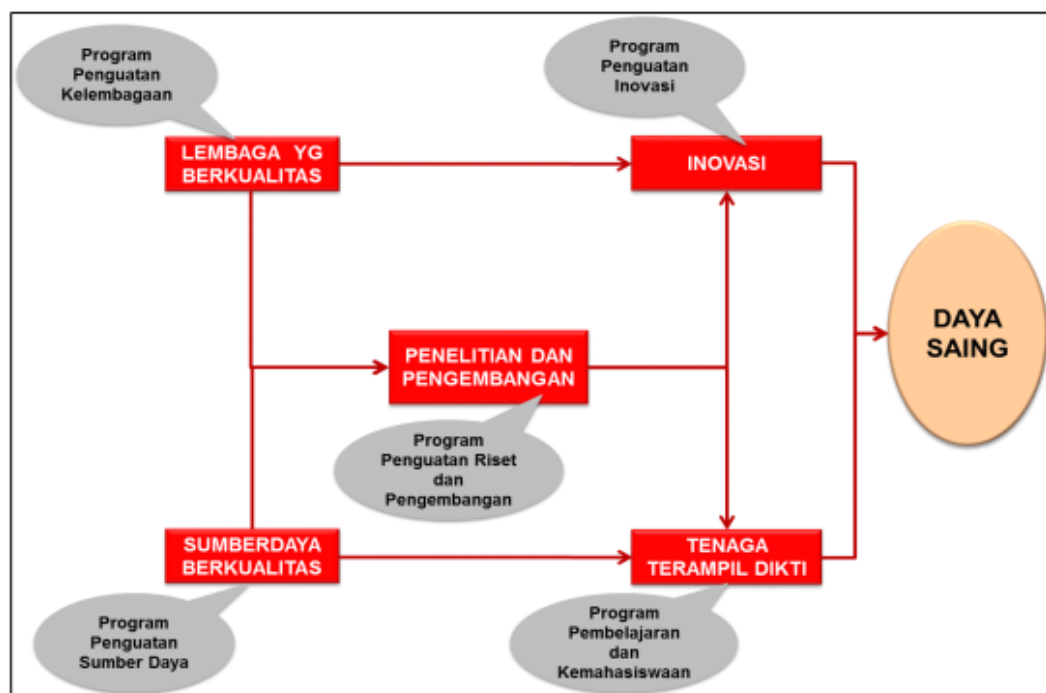
Sesuai dengan revitalisasi diatas tugas pokok, fungsi dan kewenangan Kemenristekdikti secara substansial strategi kebijakan diarahkan untuk:

1. meningkatkan Angka Partisipasi Kasar (APK), lulusan bersertifikat kompetensi, mahasiswa dan lulusan berkemampuan wirausaha, mahasiswa mendapat medali emas di kancah internasional, mutu LPTK, dan calon pendidik yang mengikuti pendidikan profesi guru;
2. meningkatkan jumlah perguruan tinggi masuk dalam ranking 500 top dunia dan perguruan tinggi berakreditasi A (unggul), Pusat Unggulan Iptek dan *Science Technology Park* (STP) atau Taman Sains dan Teknologi (TST) yang dibangun dan mature;
3. meningkatkan jumlah dosen berkualifikasi S3, jumlah pendidik mengikuti sertifikasi dosen, jumlah sumber daya litbang (peneliti/perekayasa) yang berkualifikasi master dan doktor, jumlah SDM Dikti dan lembaga litbang yang meningkat kompetensinya, dan revitalisasi sarpras Iptek dan Dikti;
4. meningkatkan jumlah paten, publikasi internasional; dan prototipe hasil litbang termasuk yang laik industri;
5. meningkatkan jumlah produk inovasi yaitu produk hasil litbang yang telah diproduksi dan dimanfaatkan oleh pengguna.

Sehingga Strategi kebijakan tersebut dioperasionalkan dengan 5 (lima) program teknis, 1 (satu) program dukungan manajemen, dan 1 (satu) program pengawasan sebagai berikut.

1. Program pembelajaran dan kemahasiswaan;
2. Program peningkatan kualitas kelembagaan Iptek dan Dikti;
3. Program peningkatan kualitas sumber daya Iptek dan Dikti;
4. Program penguatan riset dan pengembangan;
5. Program penguatan inovasi;
6. Program dukungan manajemen dan pelaksanaan tugas teknis lainnya; dan
7. Program penyelenggaraan pengawasan dan pemeriksaan akuntabilitas.¹⁰

Upaya pencapaian visi, misi, tujuan, sasaran, arah dan strategi kebijakan Kemenristekdikti, secara singkat dapat digambarkan dalam kerangka kerja logis Kemenristekdikti sebagaimana tergambar dalam gambar di bawah ini.



Gambar 4.3 Kerangka kerja logis dan program Kemenristekdikti

¹⁰ Renstra UNILA, 2015-2020, h.

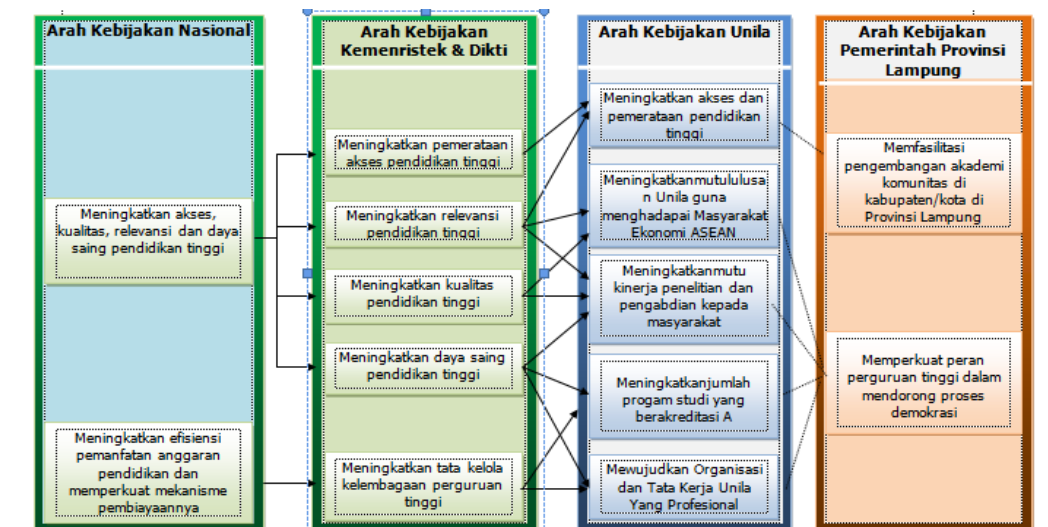
Unila telah menyusun Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Unila 2005–2025 Unila membagi RPJP ke dalam empat periode Rencana Pembangunan Jangka Menengah atau Rencana Strategis (Renstra) Unila sebagai berikut.

1. Periode I: 2007–2011: Penguatan Kelembagaan dan Modernisasi dan Penguatan Pelayanan (*Capacity Bulding and Modernization*).
2. PeriodeII: 2011–2015: Penguatan Pelayanan (*Strengthening Capacity of Services*).
3. Periode III: 2015–2019: Membangun Daya Saing Nasional dan Regional (*Developing National and Regional Competitiveness*), dan
4. Periode IV: 2019 - 2024: Membangun Daya Saing Regional dan Internasional (*Developing Regional and International Competitiveness*).

Saat ini, Unila memasuki Periode III: 2015–2019 yaitu membangun daya saing nasional dan regional. Karena rencana tahun 2015 sudah masuk dalam renstra periode II 2011–2015, maka Periode III disesuaikan menjadi 2016–2020 dengan tema membangun daya saing nasional dan regional khususnya kawasan ASEAN dan tujuan strategisnya yaitu menjadi 15 perguruan tinggi terbaik di Indonesia pada tahun 2020.

Untuk mencapai tujuan strategis tersebut, Unila menentukan arah kebijakan. Arah kebijakan dirumuskan dengan memperhatikan berbagai isu strategis dalam bidang akademik dan nonakademik yang berkembang lima tahun terakhir. Arah kebijakan dalam Renstra Tahun 2016–2020 ini yaitu: (a)meningkatkan akses dan pemerataan pendidikan tinggi, (b)meningkatkan kualitas lulusan Unila guna menghadapi masyarakat ekonomi ASEAN,

(c)meningkatkan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, (d) meningkatkan jumlah program studi yang berakreditasi A, dan (e)mewujudkan organisasi dan tata kerja Unila yang profesional. Keterkaitan antara arah kebijakan Unila Secara terperinci masing-masing arah kebijakan Unila diuraikan di bawah ini.



Gambar.4.4 Keterkaitan Arah Kebijakan Unila Dengan Arah Kebijakan Institusi Eksternal



Gambar 4.5 Keterkaitan Antara Arah Kebijakan,Strategi, Dan Program UNILA

Untuk itu UNILA juga memperhatikan daya saing dosen di tingkat regional sangat penting. Pengakuan terhadap kemampuan dosen Unila di kawasan regional diharapkan mampu untuk meningkatkan nilai Unila sebagai PT yang berkualitas di kawasan regional. Upaya ini sejalan dengan kegiatan tridarma perguruan tinggi dan akan dilakukan melalui kontribusi dosen dalam menyumbangkan pemikiran maupun hasil penelitian dan pengabdianya melalui artikel yang dipublikasikan dalam jurnal bereputasi tinggikan tersitasi. Proses ini tidaklah dapat dilakukan secara mandiri, namun diperlukan pembimbingan dan peningkatan keterampilan dosen baik dalam meneliti maupun mempublikasi artikelnya pada berbagai publikasi ilmiah nasional dan regional.

Sejalan dengan program Presiden Republik Indonesia yang ingin mengoptimalkan sektor maritim dan sebagai negara kepulauan yang memiliki potensi yang sangat besar pada bidang kelautan, maka sudah saatnya Unila memberikan perhatian khusus terhadap kegiatan penelitian pada sektor kelautan terutama di Wilayah Samudera Hindia. Kondisi tersebut dapat diwujudkan dengan mengoptimalkan program/pusat kajian studi yang terkait dengan sektor kelautan, dengan kerja sama penelitian, publikasi, dan pengabdian kepada masyarakat dengan perguruan tinggi luar regional dan internasional. Hal ini akan berdampak besar terhadap daya saing regional, akan tetapi tujuan renstra ini tidak sejalan dengan kenyataan yang dilakukan UNILA karena hanya dosen tetap PAI saja yang dapat melakukannya. penjelasan renstra UNILA ini mengkhabarkan kepada kita bahwa sesungguhnya sejalan dengan tujuan kemenristek dikti bahwa pengembangan sumber daya dosen, yang dalam hal ini adalah juga termasuk

dosen PAI merupakan salah satu tujuan mereka dalam mewujudkan visi dan misi mereka, walaupun sampai tahun 2016 ini belum mencapai target yang diharapkan.

Dari berbagai susunan masalah kebijakan ini telah peneliti artikan, dan mengkonsep serta mengkhususkan masalah. Sebagai berikut :

- a. Status ketenaga kerjaan dosen PAI terdiri dari dosen tetap dan dosen tidak tetap, adapun dosen tetap terdiri dari dosen tetap fakultas/Prodi yang pada waktu direkrut berdasarkan hasil seleksi penerimaan dosen matakuliah selain PAI, yang berarti menunjukkan latar belakang pendidikan bukan PAI, lalu dosen tetap DPK dari kementerian agama, yang secara berangsur-angsur memisahkan diri dan menetap di rumah asalnya yaitu PTAI, dan ke dua adalah dosen tidak tetap atau dosen kontrak yang perekrutannya berdasarkan perjanjian kerja tetapi latar belakang mereka berdasarkan seleksi pendidikan PAI. dan saat ini dari perekrutan tersebut baru mencapai 16% dari total target UNILA 75%. Yaitu 10 dosen dari target 45 dosen.
- b. Kegiatan pelatihan yang terbatas dan tidak merata untuk dosen PAI, karena hanya 2 kegiatan yang terlaksana dari target keseluruhan di UNILA 6 kegiatan. sehingga pengembangan yang tidak optimal.
- c. Pelaksanaan tridarma perguruan tinggi dalam bidang penelitian dan pengabdian masyarakat hanya dilakukan oleh sebagian dosen saja, yaitu saat ini sebanyak rata-rata 13 penelitian dari target 2016 sebanyak 21 penelitian. Dan pada pengabdian saat ini sebanyak rata-rata 13

pengabdian, dengan target sebanyak 29 pengabdian. Pengembangan karir dan promosi untuk dosen tetap sangat jelas dan diperhatikan, ada beberapa dosen yang menduduki jabatan struktural seperti menjabat ketua program studi, sehingga peningkatan jenjang akademik sesuai ketentuan perundang-undangan. Walaupun komponen peningkatannya tidak sesuai untuk peningkatan jenjang akademik bagi dosen PAI, sementara dosen tetap DPK peningkatan jenjang akademiknya dapat meningkat dan diperhatikan oleh Kementerian Agama, sementara pengembangan karir dosen kontrak sangat tidak diperhatikan, baik dari DIKTI maupun dari DIKTIS.

- d. Tidak adanya aturan atau undang-undang yang pasti dan spesifik bagi pembinaan dosen PAI khususnya di perguruan tinggi umum

2) Meramalkan Alternatif Kebijakan (*Prediksi*)

Tahapan analisis pertama akan menghasilkan kebijakan-kebijakan alternatif melalui pencarian solusi dari permasalahan yang telah ditetapkan dengan mengumpulkan informasi, mengidentifikasi dan mengorganisasikan data yang relevan, teori dan fakta tentang permasalahan yang akan terjadi dimasa depan akibat dari alternatif yang dirumuskan atau tidak melakukan alternatif tersebut dan dilakukan dalam tahap formulasi kebijakan

Untuk menghasilkan kebijakan alternatif ini UNILA mencari solusi dari masalah pada tahap analisis pertama. Unila telah menentukan solusi sebagai

kebijakan alternatif dan implementatif dari undang-undang itu, yaitu dengan membuat surat keputusan pada setiap kegiatan pengembangan sumber daya dosen.

Surat Keputusan ini dibuat oleh lembaga LP3M sebagai pelaksana, yang ditanda tangani oleh rektor Universitas Lampung

Dalam bidang penelitian dan pengabdian UNILA hanya memberikan peluang untuk dosen tetap saja, dan telah diatur dalam renstra dan statute UNILA, adapun dosen tidak tetap tidak diberikan kesempatan.¹¹

3) Merekomendasikan Penerapan Kebijakan (*Preskripsi*)

Hasil implementasi kebijakan pengembangan sumber daya dosen adalah seleksi, pembinaan karier, suksesi pendidikan atau pelatihan, kepangkatan dosen sampai dengan jabatan fungsional.

Mengacu pada regulasi dan renstra UNILA dengan perjuangan yang lama dan mendalam, universitas ini melakukan pengembangan sumber daya manusia dan mendapatkan perhatian yang penting, dengan harapan bahwa sumber daya manusia yang bermutu akan membawa Universitas Lampung menjadi salah satu Universitas yang diperhitungkan di Indonesia dan Bandar Lampung. yaitu Menjadi Universitas Lampung sepuluh perguruan terbaik di Indonesia.

Untuk mewujudkan regulasi dan kebijakan dan mendorong sikap UNILA untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia. Dan dalam hal ini peneliti akan membahas sumber daya dosen PAI sebagai salah satu unsur SDM yang terdapat di UNILA.

¹¹ Renstra UNILA tahun 2016-2020

Berdasarkan hasil penelitian berikut peneliti menjelaskan pengembangan sumber daya dosen PAI UNILA, adapun yang merupakan model pengembangan sumber daya manusia dilihat dari aspek (1)Rencana sumber daya manusia, (2)Rencana-rencana sumber daya manusia pada organisasai : menganalisa, meramalkan, menyebutkan kebutuhan organisasai, (3)Perencanaan sumber daya manusia yang keluar/Suksesi : pensiun, promosi, (4)Menentukan dosen yang kapabel dan dibutuhkan, (5)Merencanakan pengembangan, (6)Pendekatan metode pengembangan, (7)Evaluasi pengembangan SDM pada Universitas Lampung

1) Rencana Sumber Daya Manusia

Perencanaan pengembangan sumber daya manusia yang ada di Universitas Lampung pada dasarnya merupakan sebuah proses dasar dalam rangka meningkatkan kualitas Universita Lampung secara umum. Dengan sumber daya yang baik dan bermutu tentu kinerja yang dihasilkan pun akan bermutu dan dampaknya pada mutu Universitas Lampung,

Sumber daya dosen PAI Universitas Lampung dibawah binaan LP3M (Lembaga Pengembangan Pembelajarn Dan Penjaminan Mutu), yang di dalamnya dipimpin oleh koordinator MKU, segala perumusan dan pelaksanaan sampai dengan evaluasinya dilakukan oleh lembaga ini.

Pada perencanaan pengembangan sumberdaya dosen PAI diawali dari perekrutan atau penarikan dosen PAI, dan perencanaan ini dilakukan dengan prosedur-prosedur sebagai berikut

Prosedur perencanaan pengembangann sumber daya manusia yang dilakukan Universitas Lampung pada dasarnya sama dengan prosedur atau fungsi

pengadaan sumber daya manusia secara umum yaitu melalui proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi dalam rangka memperoleh kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan Universitas Lampung. Dalam hal ini untuk mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan lembaga sesuai yang direncanakan.¹² Berikut proses perencanaan pengembangan SDM pada Universitas Lampung:

Pertama adalah Penarikan (*recruitment*), karena hal ini merupakan masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Penarikan tenaga kerja dosen PAI pada Universitas Lampung dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut: status sumber daya manusia, kesempatan promosi, *job specification*, metode penarikan, soliditas lembaga, peraturan penawaran tenaga kerja.

Dasar penarikan calon sumber daya manusia ditetapkan melalui perencanaan dahulu agar para pelamar yang memasukan lamarannya sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditawarkan. Dasar penarikan harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut. *Job specification* diuraikan secara rinci dan jelas agar pelamar mengetahui kualifikasi yang di butuhkan, missal: batas usia, pendidikan, jenis kelamin, dan kesehatan.¹³

Sumber penarikan calon sumber daya manusia di Universitas Lampung bisa berasal dari sumber internal dan sumber eksternal. Sumber daya manusia yang mengisi lowongan kerja yang kosong dari internal diambil dengan cara memutasikan/memindahkan sumber daya manusia yang memenuhi spesifikasi

¹² Ismono Hadi, Loc.Cit

¹³ Ibid.

pekerjaan jabatan itu. Pemindahan sumber daya manusia bersifat vertikal (promosi dan demosi) maupun horizontal. Misalnya diambil dari fakultas lain yang ada di Universitas Lampung yang mumpuni mengajar PAI.

Adapun sumber daya dosen yang berasal dari eksternal adalah merupakan dosen luar biasa atau honorer yang memenuhi kriteria syarat yang dibutuhkan, namun sampai saat ini semua dosen honorer sudah diikat dalam kontrak kesepakatan kerja. Penarikan dosen ini melalui proses rekrutmen dan tes yang diadakan oleh LP3M, Universitas Lampung juga bisa mengambil sumber daya manusia yang mengisi jabatan yang kosong dengan melakukan penarikan dari sumber-sumber tenaga kerja diluar perguruan tinggi tersebut. Keuntungan yang diperoleh dengan mengambil sumber daya manusia dari sumber eksternal, yaitu: Kewibawaan pejabat relatif baik dan kemungkinan membawa sistem kerja baru yang lebih baik.¹⁴

Seleksi ilmiah ini dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut: metode kerja yang jelas dan sistematis, berorientasi kepada prestasi kerja, berorientasi kepada kebutuhan riil sumber daya manusia, berdasarkan kepada job analisis dan ilmu social lainnya dan berpedoman pada undang-undang ketenaga kerjaan.¹⁵

Sistem dan prosedur seleksi yang dilakukan berasaskan efisiensi dan bertujuan untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik dengan penempatannya yang tepat. Prosedur atau langkah-langkah pelaksanaan seleksi ditetapkan dengan cermat dan sesuai dengan asas efisiensi untuk memperoleh sumber daya manusia yang *qualified* dengan penempatan yang tepat.

¹⁴ Ibid

¹⁵ Wawancara dengan Rohani, M.Pd.I, (Dosen Kontrak PAi di UNILA), Kamis 23 februari 2017, Pukul:15.00

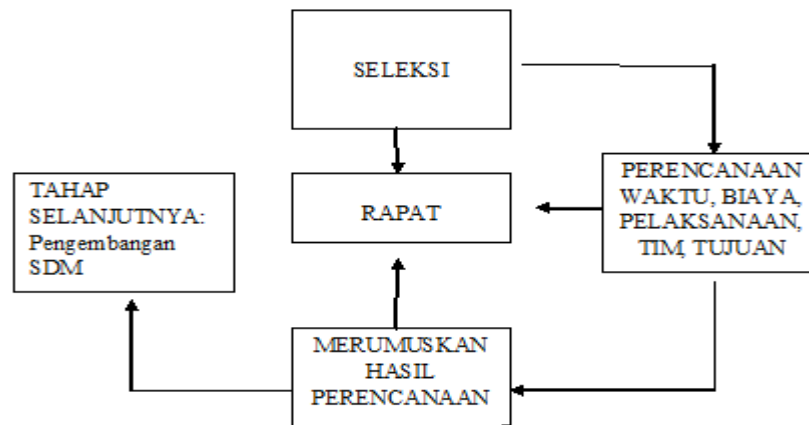
Langkah-langkah seleksi yang dilakukan meliputi hal-hal sebagai berikut: seleksi surat-surat lamaran, pengisian blangko lamaran, pemeriksaan referensi, wawancara pendahuluan, tes penerimaan dan tes psikologi tes kecerdasan (*intelligence test*) dan tes kepribadian (*personality test*), tes bakat (*aptitude test*), tes minat (*interest test*), tes prestasi dan tes kesehatan, wawancara akhir atasan langsung dan memutuskan diterima atau ditolak.

Kedua, perencanaan waktu pelaksanaan pengembangan SDM, dan menentukan tim pelaksanaan pengembangan SDM, dan tujuan pengembangan SDM. Dalam hal ini LP3M mengadakan rapat yang dituangkan dalam OKT untuk merencanakan pengadaan pembiayaannya.

Universitas Lampung merencanakan pengembangan dalam satu tahun sebanyak dua kegiatan yang dianggap sesuai kebutuhan, waktunya dibagi dalam dua semester, dan menentukan tim yang bertugas di LP3M, serta menentukan tujuan SDM yang dibutuhkan pihak UNILA/lembaga.

Ketiga, merumuskan hasil perencanaan untuk ditindak lanjuti, yang dalam hal ini, hasil rumusan diinfentarisir dalam sebuah dokumen dan dirapatkan pada tingkat yang lebih tinggi.

Berikut stimulasi proses perencanaan pengembangan sumber daya dosen PAI:



Gambar. 4.6 Rencana Sumber Daya Dosen PAI UNILA

2) Rencana-Rencana Sumber Daya Manusia Pada Lembaga

Dosen PAI di UNILA terdiri dari Dosen DPK Kemenag, dosen fakultas/Prodi yang juga mengajar PAI, dosen kontrak berdasarkan perjanjian kerja, adapun rinciannya sebagai berikut :

Tabel. 4.1 Data Dosen Prodi Pengampuh Mata Kuliah Pendidikan Agama Islam UNILA

N O	DOSEN	FAKULTAS / LEMBAGA	PENDIDIKAN		
			S1	S2	S3
1	Ir. Nurdin, M.Si.	Fakultas Pertanian	Ir	M.Si	
2	Dr. Ir. Farida Fathul, M.Sc	Fakultas Pertanian	Peterna kan	Animal Sciene	Ilmu u Ternak
3	Dr.Ir.M.A. Syamsul Arif, M.Sc.	Fakultas Pertanian	Agrono mi	Bio Tanah/ Bio Kimia	Bio Tanah/ Bio Kimia
4	Dr. Riswandi, M.Pd	Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan	PAI	TP	MP
5	Dra. Loliyana, M.Pd	Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan	PAI	TP	
6	Ujang Efendi, M.Pd.I	Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan	PAI	Pengkur PAI	
7	Bangun Suharti, S.sos., M.Si.	FISIP	Komun ikasi	Komunik asi	

8	Dr. Erna Rochana, Msi	FISIP	Sosiologi	Sosiologi	Sosiologi
9	Dr. Nunung Rodiyah, M.Ag	HUKUM	Psikologi Agama	Psikologi Agama	HI
10	Dr. Amrullah	Fakultas Teknik	S3		
11	Ir. Mulyanto, M.T.	Fakultas Teknik	Teknik Ekonomi	Strategi	
12	Drs. Ruswanto, M.Ag.	Dosen DPK	PBA	PAI	

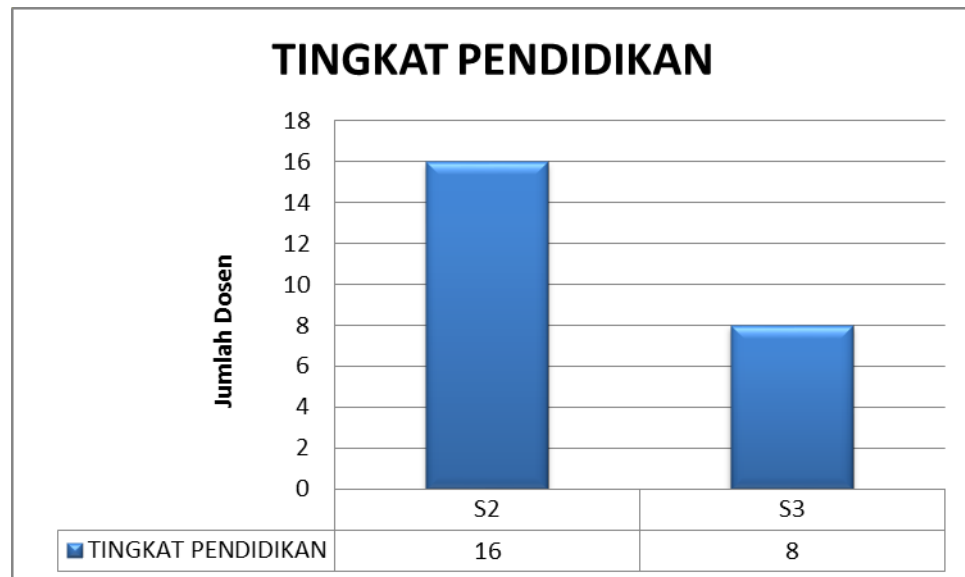
Sumber: Data Dosen PAI Dalam Dokumen Pemetaan Dosen PAI UNILA Tahun 2016

Tabel. 4.2 Data Dosen Kontrak Pengampuh Mata Kuliah Pendidikan Agama Islam

NO	DOSEN	FAKULTAS / LEMBAGA	PENDIDIKAN		
			S1	S2	S3
1	Eka Kurniawati, M. Pd.I.	LP3M	SH	PAI	-
2	Ade Imelda F, M.Pd.I.	LP3M	PAI	Pengkur PAI	-
3	Atik Rusdiani, M.Pd.I	LP3M	S2	MPI	-
4	Mualimin, M.Pd.I	LP3M	PAI	PAI	-
5	Joni Putra, M.Pd.I.	LP3M	PAI	PAI	-
6	Rohani, M. Pd.I.	LP3M	PAI	PAI	-
7	Muhisom, M.Pd.I.	LP3M	PAI	PAI	-
8	Friyansyah, M.Pd.I.	LP3M	PAI	PAI	-
9	Eka Suci, M.Pd.I.	LP3M	PAI	PAI	-
10	Syarifah Nurbaiti, M. Pd.I.	LP3M	PAI	PAI	-
11	Dr. Imam Syafe'i, M.Ag	Dosen Praktisi	PAI	PAI	PAI
12	Dr.Deden Makbulloh, M.Ag.	Dosen Praktisi	PAI	PAI	MPI

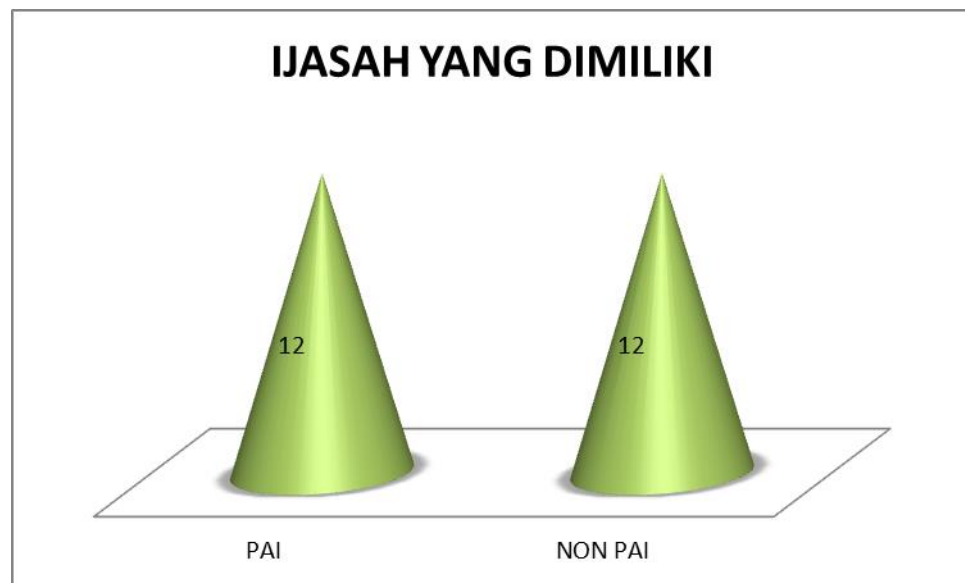
Sumber: Data Dosen PAI Dalam Dokumen Pemetaan Dosen PAI UNILA Tahun 2016

Berdasarkan data dosen di atas, maka dapat dibuatkan tabulasinya dalam bentuk diagram batang seperti gambar di bawah ini :



Berdasarkan gambar di atas, maka dapat diketahui bahwa jumlah dosen yang bergelar S2 sebanyak 16 Dosen dan yang bergelar S3 sebanyak 8 Dosen, sehingga yang sudah mendapat gelar doktor 33%, dan 67% masih S2 3 orang sedang menyelesaikan pendidikan S3 nya.

Pada tabel di atas juga diketahui bahwa sebagian dari dosen PAI tidak memiliki ijazah yang sesuai dengan bidangnya, dari total 24 dosen yang mengajar mata kuliah PAI diketahui hanya 12 orang yang memiliki ijazah pendidikan agama islam sedangkan sisanya berijazah lain seperti yang terlihat pada tampilan di bawah ini :



Dapat dijelaskan dari jenis dosen ini terdiri dari dosen tetap PAI yang mengampuh matakuliah wajib PAI walaupun latar belakang pendidikannya bukan dari pendidikan agama Islam, dan sebagian lagi merupakan dosen tidak tetap pengampuh mata kuliah PAI dan latar belakang pendidikan mereka PAI.

Dari rincian dosen PAI di atas, maka dosen kontrak dan DPK serta dosen Praktisi merupakan dosen yang kapabel dalam bidang pengajaran PAI karena didukung oleh latar belakang pendidikan yang professional dibidangnya. Sementara dosen fakultas kurang kapabel dibidang pengajaran PAI, atas dasar latar belakang pendidikan yang bukan PAI, disamping itu matakuliah wajibnya pun bukan PAI, dalam tabel diatas pula hanya ada

Pembinaan pengembangan sumber daya dosen PAI dilakukan dilembaga yang bertanggung jawab di UNILA, dan pembinaan ini hanya untuk dosen kontrak saja. Dengan alasan dosen kontrak diangkat langsung oleh UNILA untuk mengajar PAI dibawah binaan LP3M. Dan sebagaimana telah direncanakan, bahwa pada tiap tahunnya UNILA hanya akan mengadakan dua kali kegiatan

pengembangan sumber daya dosen PAI, guna meningkatkan kapabilitas dan kinerja yang baik.

1) Perencanaan sumber daya manusia keluar /suksesi promosi/pensiun

Pada tahap selanjutnya, pihak lembaga menganalisis lebih lanjut tentang rencana-rencana pengembangan sumber daya dosen PAI yang dibutuhkan lembaga.

Penempatan (*placement*) yang dilakukan di Universitas Lampung didasarkan pada *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan dan berpedoman pada prinsip “penempatan orang-orang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat”. Orientasi atau pengenalan bagi setiap sumber daya manusia pada lingkungan universitas Lampung baru dilaksanakan sebagai pernyataan bahwa mereka diterima dengan tangan terbuka menjadi sumber daya manusia yang akan bekerja sama dengan sumber daya manusia lain dalam organisasi tersebut. Orientasi ini bertujuan mengatasi keragu-raguan, kecanggungan, dan timbul rasa percaya diri sumber daya manusia baru dalam melakukan pekerjaannya.

Induksi sumber daya manusia pada Universitas Lampung ini merupakan sebuah kegiatan untuk mengubah perilaku sumber daya manusia baru supaya menyesuaikan diri dengan tata tertib organisasi.

Berdasarkan tahapan-tahapan pengadaan sumber daya manusia diatas, tentunya setiap promosi yang ada di Universitas Lampung disesuaikan dengan rasio kebutuhan sumber daya manusia setelah perhitungan kesesuaian dan keseimbangan dengan jumlah mahasiswa dan rasio kebutuhan fakultas.

Promosi tersebut tentunya diisi oleh sumber daya manusia yang berkompentensi melalui proses seleksi yang amat ketat yang dilakukan oleh Universitas. Jabatan-jabatan tersebut diharapkan menjadi katalisator Universitas Lampung menuju perbaikan, yang tentunya atas dukungan dari jabatan akademik yang ada di UNILA.

Pada dosen PAI dibentuk koordinator sebagai bentuk struktural tertinggi dalam lingkungan UNILA, dan untuk koordinator ini ditugaskan kepada Dr. Imam Syafei, M.Ag. beliau bertugas menjadi dosen PAI berawal dari penerimaan DPK Kementerian Agama pada tahun 2007, sehingga terkoordinasi seluruh penyelenggaraan pembelajaran PAI sebagai matakuliah umum di UNILA.¹⁶

Promosi yang lain yaitu pengangkatan dosen kontrak UNILA memenuhi kebutuhan dosen PAI karena sebagai bentuk pengganti dari pensiun nya para senioritas dosen PAI.¹⁷

2) Menentukan Dosen Yang Kapabel

Untuk pengembangan dosen PAI pada langkah awalnya dilakukan analisis kebutuhan atau *need assessment*, yang menyangkut tiga aspek, yaitu (1) analisis organisasi, untuk menjawab pertanyaan : “bagaimana organisasi melakukan pengembangan bagi pekerjanya”, (2) analisis pekerjaan, dengan pertanyaan : “apa yang harus dilakukan agar dapat mengembangkan potensi dan mampu melaksanakan tugas atau pekerjaannya” dan (3) analisis pribadi, menekan “siapa yang membutuhkan pengembangan dan apa pengembangan yang akan dilaksanakan”. Hasil analisis ketiga aspek tersebut dapat memberikan gambaran

¹⁶ Ismono Hadi, Loc.Cit

¹⁷ Imam Syafe’I, loc.Cit

kebutuhan peserta dan lembaga, melakukan pemantauan terhadap hal-hal yang dibutuhkan oleh individu dalam mengembangkan potensi dosen PAI UNILA yaitu :

1. Meningkatkan potensi dosen PAI dalam proses, penyusunan perangkat, Menjalankan berbagai strategi, Membuat penilaian hasil belajar dan evaluasi pembelajaran PAI yang efektif dan efisien
2. Meningkatkan mutu proses pembelajaran PAI
3. Meningkatkan intelektualitas dalam kualifikasi pendidikan.
4. Dosen PAI dapat secara mahir menggunakan media pembelajaran yang lebih baik interaktif, komunikatif, efektif, dan menarik
5. Dosen PAI dapat Membuat model pembelajaran yang dapat dipahami oleh mahasiswa PAI, sehingga proses pembelajaran lebih efektif
6. Dosen PAI dapat mengatasi masalah-masalh seputar pembelajaran PAI, dan penyesuaian kurikulum PAI sesuai dengan tujuan undang-undang.

Selanjutnya UNILA menentukan dosen yang kapabel dan dosen tidak kapabel, bagi dosen yang kapabel UNILA mengirim utusanya untuk melakukan pengembangan off site, yaitu mengikuti Bimtek yang diadakan oleh DIKTI pada tahun 2007 dan DIKTIS pada tahun 2016, lalu merekomendasikan kepada dosen PAI untuk melanjutkan pendidikan pada tahun 2014.¹⁸

Sementara bagi dosen yang tidak kapabel untuk mengikuti pengembangan job site yang diadakan oleh lembaga LP3M,yaitu workshop dan pelatihan.

¹⁸ Ismono Hadi, Loc.Cit

3) Merencanakan Pengembangan

Perencanaan ini dimulai dari menganalisa sumber daya dosen PAI yang telah tersedia dilembaga atau Universitas Lampung, berdasarkan data dilapangan Universitas Lampung menganalisa bahwasannya dosen PAI sangat membutuhkan pengembangan, dimulai pada tahun 2013 dianalisa dosen PAI yang belum memiliki sertifikat PEKERTI¹⁹, yang waktu itu ada empat dosen luar biasa atau honor yang belum memiliki sertifikat PEKERTI, sertifikat ini adalah tanda yang menyatakan awal pintu masuk menjadi dosen dalam bidang pendidikan atau pembelajaran, tetapi tidak dilakukan lagi sampai saat ini. Universitas Lampung juga mendukung para dosen untuk melanjutkan pendidikan, dan UNILA pada tahun 2014 memberikan rekomendasi kepada empat dosen PAI untuk melanjutkan pendidikan, dan mendapatkan beasiswa “MORA scholarship DIKTIS(5000 doktor)”, walaupun setelah itu beasiswa ini tidak tersedia untuk dosen PAI di PTU lagi setelah tahun 2014 itu. Selanjutnya karena semakin melonjaknya jumlah peserta didik di UNILA, maka UNILA membutuhkan dosen tetap PAI, dan akhirnya menganalisis kebutuhan dosen PAI yang ditetapkan untuk menjadi dosen tetap berdasarkan perjanjian kerja/ kontrak, dan berlanjut tahun–tahun berikutnya.

Pada tahun 2015 lembaga organisasai/Pendidikan menganalisa perlunya pengembangan dibidang pembelajaran, yaitu mengadakan workshop pembuatan media dan FGD PAI UNILA.

¹⁹ Peningkatan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional, merupakan program pelatihan yang dapat dimanfaatkan dalam rangka peningkatan kompetensi professional dosen dalam emmangku jabatan fungsional, terutama dalam peningkatan keterampilan pedagogis.

Pada tahun 2007 dan 2016 ada Undangan BIMTEK²⁰ yang diadakan oleh DIKTI untuk dosen MKU yang termasuk juga dosen PAI, dan UNILA mengirim dosen senior yang kapabel untuk mengikuti kegiatan ini. Dapat dijelaskan melalui table berikut :

Tabel 4.3 Rekapitulasi Kegiatan Pengembangan Sumber Daya Dosen PAI Universitas Lampung

NO	TAHUN	JENIS ANALISA
1	2013	Workshop PEKERTI
2	2014	Pendidikan lanjut
3	2014-2016	Pengangkatan dosen kontrak
4	2016	Workshop Pembuatan Media Pembelajaran Macromedia Outhorware
5	2016	FGD dosen PAI

Pada workshop pekerti direncanakan agar meningkatkan potensi dosen PAI dalam proses, penyusunan perangkat, Menjalankan berbagai strategi, Membuat penilaian hasil belajar dan evaluasi pembelajaran PAI yang efektif dan efisien dan dapat meningkatkan mutu proses pembelajarn PAI. Lalu UNILA mengkoordinasikan dengan lembaga yang menaungi dosen PAI untuk mengadakan workshop pekerti yang waktu itu diakomodir empat dosen PAI untuk mengikuti kegiatan ini.

Pada pemberian rekomendasi untuk studi lanjut direncanakan agar dapat meningkatkan intelektualitas dalam kualifikasi dosen PAI dengan bertambahnya ilmu pengetahuan, maka akan bertambah pula wawasan dan idealism menuju

²⁰ Pelatihan/bimbingan teknis, adalah suatu kegiatan dimana para peserta diberi pelatihan pelatihan yang bermanfaat dalam meningkatkan kompetensi peserta yang dimana materi yang diberikan meliputi

peningkatan mutu yang diharapkan. Lalu UNILA atau rektor merekomendasikan empat dosen PAI untuk melanjutkan pendidikan S3.²¹

Pada tahun 2016 Universitas Lampung merencanakan pengembangan SDM dalam membuat media pembelajaran yang berpotensi HAKI yang dapat membantu proses pembelajaran lebih efektif, yang mana kegiatan ini diharapkan dapat berkontribusi untuk individu dosen PAI maupun kelembagaan, karena hasil kegiatan workshop ini merupakan hasil media pembelajaran yang nantinya akan didaftarkan ke lembaga terkait untuk mendapatkan pengakuan hak kekayaan intelektual berupa hak cipta, lalu UNILA mengkoordinasikan dengan lembaga yang menaungi dosen PAI untuk mengadakan workshop pembuatan media pembelajaran berbasis macromedia outhorware yang waktu itu diakomodir sembilan dosen PAI untuk mengikuti kegiatan ini.²²

Pada kegiatan FGD Dosen PAI dapat mengatasi masalah-masalah seputar pembelajaran PAI, dan penyesuaian kurikulum PAI sesuai dengan tujuan undang-undang. Lalu UNILA mengkoordinasikan dengan lembaga yang menaungi dosen PAI untuk mengadakan FGD yang waktu itu diakomodir lima belas dosen PAI untuk mengikuti kegiatan ini.²³

Untuk pengembangan off site sesuai undangan yang datang ke lembaga / UNILA, baru diikuti sertakan dosen PAI untuk mengikuti pengembangan tersebut.

²¹ Ade Imelda, Loc.Cit

²² Ismono Hadi, Loc.Cit

²³ Ibid

4) Pendekatan metode pengembangan

Proses pengembangan SDM yang ada pada Universitas Lampung pada umumnya sama yaitu melalui proses-proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan. Adapaun tambahan kebijaksanaannya yaitu melalui pengembangan upaya nyata pengembangan satuan usaha akademik yang diselenggarakan oleh Departemen,

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan. Bagi Universitas Lampung proses ini pada dasarnya adalah dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada melalui berbagai rangkaian pelatihan keterampilan. Tujuan spesifiknya adalah bagi pendidikan bertujuan untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral sumber daya manusia, sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan sumber daya manusia.

Tujuan pengembangan yang ada di lingkungan Universitas Lampung pada hakikatnya menyangkut hal-hal sebagai berikut: produktifitas kerja, efisiensi, kerusakan, kecelakaan, pelayanan, moral, karier, konseptual, kepemimpinan, balas jasa, dan konsumen. Oleh karena itu pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Universitas Lampung melalui pendidikan dan pelatihan dilakukan secara berkesinambungan oleh setiap lembaga karena dapat memberikan manfaat bagi organisasi, sumber daya manusia dan mahasiswa.

Prinsip pengembangan adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja sumber daya manusia di lingkungan UNILA. Hal ini sesuai dengan rencana yang telah tersusun dalam sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran dan waktu pelaksanaan. Jenis-jenis pengembangan di lingkungan UNILA pada dosen PAI yaitu pengembangan secara formal, yaitu kegiatan yang bersifat pemberian materi melalui kelas pelatihan yang diselenggarakan, dengan mendatangkan instruktur sebagai trainernya.

Peserta yang akan mengikuti pengembangan dari lingkungan UNILA adalah sumber daya dosen PAI baru dan lama, adapun pelatih (*trainer*) atau instruktur yaitu seseorang atau tim yang memberikan latihan/pendidikan kepada para sumber daya dosen PAI di lingkungan UNILA. Pelatih yang akan melaksanakan pengembangan (*development= training education*) dibagi menjadi 3 (tiga), yaitu: pelatih internal, pelatih eksternal dan pelatih gabungan internal dan eksternal. Pelatih atau instruktur yang baik di lingkungan UNILA memiliki syarat-syarat sebagai berikut: *Teaching Skill* (kecakapan untuk mendidik dan mengajar), *Communication Skill* (kecakapan berkomunikasi), *Personality Authority* (berkepribadian baik), *Social Skill* (mempunyai kemahiran/kemampuan dalam bidang social), *Technical Competent* (berkemampuan teknis) dan stabilitas emosi.

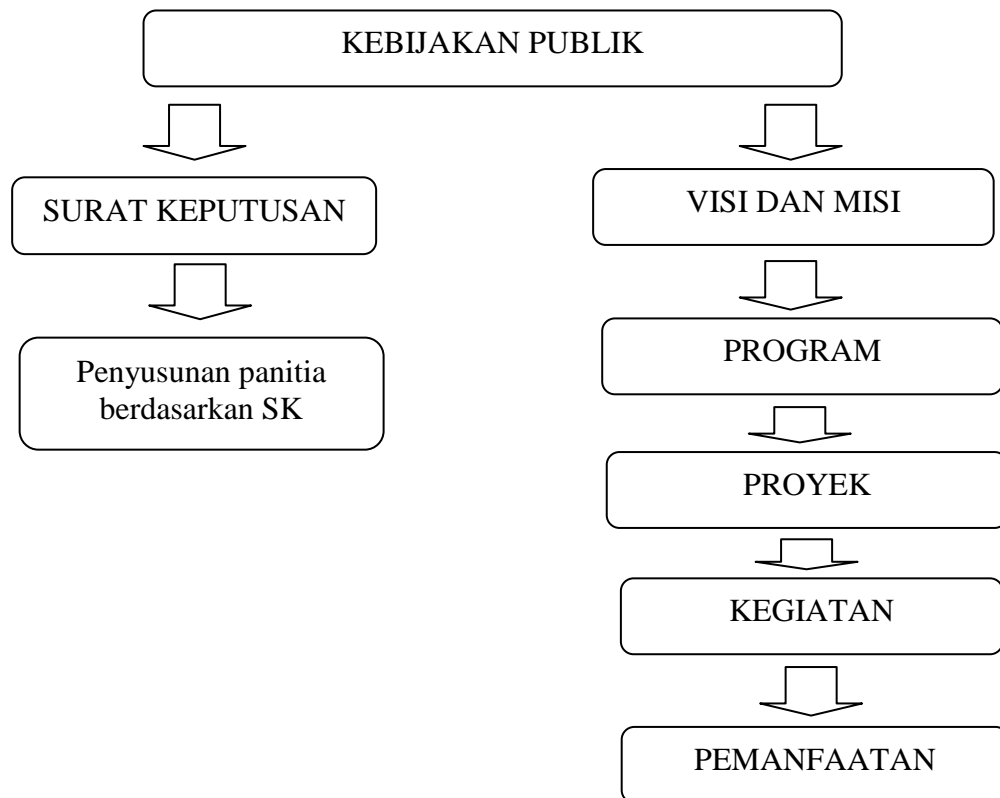
Proses atau langkah-langkah pengembangan di lingkungan UNILA dilakukan sebagai berikut: Sasaran, Kurikulum, Sarana, Peserta, Pelatih, dan Pelaksana. Pelaksanaan pengembangan (pelatihan dan pendidikan) di lingkungan UNILA didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program

pengembangan lembaga. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu, dan metode pelaksanaannya. Sasaran pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau tekhnikal skill dan meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau managerial dan conceptual skill.

Metode pengembangan terdiri dari metode latihan atau training dan pendidikan yang diberikan kepada sumber daya dosen PAI. Metode latihan di lingkungan UNILA didasarkan pada kebutuhan pekerjaan yang tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lain-lain.

Penerapan kebijakan dalam bidang pendidikan atau pelatihan dimulai dari penyusunan visi dan misi sebagai tujuan jangka panjang yang akan dicapai. Kemudian menyusun strategi untuk mencapai keberhasilan kebijakan tersebut. Pelaksanaan kebijakan dilakukan dengan membuat program dan kegiatan yang akan dilaksanakan. Berkaitan dengan program dan kegiatan yang dirancang harus sesuai dengan kebijakan yang akan diimplementasikan.

Implementasi kebijakan tentang pengembangan sumber daya dosen PAI pada bidang pendidikan di UNILA dilakukan dengan dua pilihan langkah langsung dalam bentuk program di bawah ini:



Gambar. 4.7. Gambar Implementasi Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Dosen PAI UNILA

Gambar di atas menunjukkan bahwa penerapan kebijakan di UNILA yang pertama dengan membuat penjelasan kebijakan undang-undang dengan surat keputusan pelaksanaan kegiatan, lalu pada tahap yang kedua dimulai dari penyusunan visi dan misi sebagai tujuan jangka panjang yang akan dicapai. Kemudian bagaimana strategi untuk mencapai keberhasilan kebijakan tersebut. Pelaksanaan kebijakan dilakukan dengan membuat program dan kegiatan yang akan dilaksanakan. Berkaitan dengan program dan kegiatan yang dirancang harus sesuai dengan kebijakan yang akan diimplementasikan

Pada tahap pembuatan SK lembaga LP3M mengajukan kegiatan pengembangan kebijakan sesuai anggaran yang telah direncanakan, setelah SK keluar, mengkoordinasikan kepada panitia pelaksana kegiatan.

Pada tahap kedua yaitu dimulai dengan penyusunan visi dan misi program, agar tujuan dari diadakan kegiatan ini dapat memberikan manfaat, lalu perumusan program yang akan dilaksanakan, setelah itu menentukan program pengembangannya, program tersebut bisa berupa proyek atau kegiatan lain, sampai pada tahapan evaluasi atau pengawasan berkenaan apakah kegiatan atau proyek tersebut dapat memberikan manfaat kepada dosen dan lembaga.

Dalam renstra UNILA implementasi kebijakan kondisi SDM dosen PAI dalam meningkatkan dan mengembangkan sumber daya dosen PAI dapat peneliti tampilkan dalam table berikut ini :

Tabel 4.4 Kode, Nama, Indikator Kinerja, Dan Target Kinerja Kegiatan (*Output*) UNILA Tahun 2016-2020

No	Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan (<i>Output</i>)	Kondisi 2014	Target Kinerja, Des tahun		UPK
				2016	Saat ini	
	<u>Penelitian</u>					
1	Penyusunan proposal penelitian	Jumlah judul proposal penelitian	901	950	28	LPPM, fakultas, pascasarjana, & UPT LTSIT
2	Penelitian Unila	Jumlah penelitian yang dibiayai oleh PNBPN Unila	309	340	28	
3	Penelitian kemenristek & dikti	Jumlah penelitian yang dibiayai oleh kemenristek & dikti	89	98	14	
4	Penelitian non kemenristek & dikti	Jumlah penelitian yang dibiayai oleh non kemenristek & dikti	Tad	9	28	
5	Penelitian industri dan Lembaga Litbang	Jumlah penelitian kerjasama dengan industri dan Lembaga Litbang	Tad	5	0	
6	Penelitian	Jumlah penelitian	2	8	14	

No	Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan (Output)	Kondisi 2014	Target Kinerja, Des tahun		UPK
				2016	Saat ini	
	<u>Penelitian</u>					
	internasional	internasional				fakulta s, & pasca- sarjana
7	Penelitian unggulan Unila	Jumlah (judul) penelitian unggulan Unila	Tad	5	0	
8	Pengelolaan jurnal nasional	Jumlah jurnal terakreditasi nasional	2	3	28	
9	Pengelolaan jurnal internasional	Jumlah jurnal internasional	0	0	0	
10	Pengelolaan prosiding penelitian	Jumlah prosiding seminar nasional penelitian oleh LPPM	Tad	2	0	
		Jumlah prosiding seminar internasional penelitian oleh LPPM	0	1	0	
11	Artikel di jurnal bereputasi tinggi	Jumlah artikel di jurnal nasional terakreditasi	100	200	28	
		Jumlah artikel di prosiding dan jurnal internasional bereputasi	70	110	14	
12	Partisipasi dosen sebagai pemakalah seminar ilmiah/lokakarya/ penataran/ workshop/pagelar an/pameran/perag aan/simposium/ konferensi internasional	Jumlah dosen sebagai pemakalah seminar ilmiah/lokakarya/penataran/ workshop/pagelaran/pameran/ /peragaan/ simposium/ konferensi internasional	Tad	16	0	
13	<i>Profesorship</i>	Jumlah calon profesor yang mendapat pendampingan	Tad	10	0	
	<u>Pengabdian</u>					
14	Peningkatan proposal pengabdian	Jumlah proposal pengabdian kepada masyarakat (PkM)	635	667	28	LPPM, fakulta s, pasca- sarjana, BP KKN
15	Peningkatan pengabdian Unila	Jumlah PkM yang dibiayai oleh PNBPN Unila	368	405	28	
16	Peningkatan pengabdian kemenristek & dikti	Jumlah PkM yang dibiayai oleh kemenristek & dikti	28	31	10	
	Peningkatan	Jumlah PkM yang non	147	162	28	

No	Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan (Output)	Kondisi 2014	Target Kinerja, Des tahun		UPK
				2016	Saat ini	
	<u>Penelitian</u>					
17	pengabdian non kemenristek & dikti	kemenristek & dikti				
18	Pengabdian kepada masyarakat unggulan Unila	Jumlah PkM Unggulan Unila	Tad	5	0	
19	Calon perusahaan pemula berbasis teknologi dari Unila	Jumlah calon perusahaan pemula berbasis teknologi dari Unila	0	0	0	
20	Pengelolaan prosiding pengabdian	Jumlah prosiding PkM	1	1	0	
		Persentase dokumen yang diarsipkan secara digital	Tad	25	14	UPT Kearsipan
	<u>Pendidikan</u>					
21	Rekrutmen dosen	Jumlah dosen yang direkrut	36	45	10	BUK
22	Peningkatan pendidikan dosen	Persentase dosen bergelar S- 3	26	35	33	
23	Peningkatan kompetensi dosen	Jumlah dosen yang mengikuti pelatihan sesuai kompetensi	124	125	13	
24	Pelaksanaan remunerasi SDM	Persentase SDM yang menerima remunerasi	Tad	100	54	
25	Pembekalan SDM purnabakti	Jumlah SDM purnabakti yang mengikuti pembekalan	Tad	80	0	

Tad = tidak ada data

Tabel diatas menjelaskan bahwa data pengembangan sumber daya dosen PAI pada ranah tridarma perguruan tinggi adalah dalam sisi pendidikan bahwa jumlah SDM yang bergelar S3 sebanyak 33% dari target 35%, untuk professor tidak tersedia sama sekali, perekrutan dosen di tahun 2016 sebanyak 12 dosen dari target 45 dosen, pelatihan sebanyak 2 kegiatan dari target 6 kegiatan. untuk penelitian rata-rata tahun 2016 13 penelitian dari target 21 penelitian , dan

pengabdian tahun 2016 rata-rata 13 dari target 29.²⁴ Maka dapat peneliti rangkum dalam table berikut :

Tabel. 4.5. Rekapitulasi Capaian Renstra 2016

No	Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan (Output)	Target Kinerja, Des tahun	
			2016	Saat ini
1	Penelitian	Jumlah judul proposal penelitian	21= 100%	13 = 61%
2	Pengabdian masyarakat	Jumlah pengabdian yang dibiayai oleh PNBPN Unila	29 = 100%	13 = 44%
3	Pendidikan	Jumlah dosen yang direkrut	45 dosen	12 dosen
		Persentase dosen bergelar S-3	35 %	33 %
		Jumlah dosen yang mengikuti pelatihan sesuai kompetensi	6 keg	2 keg

5) Evaluasi

Berdasarkan uraian diatas, maka secara umum Universitas Lampung telah melakukan pengembangan sumber daya manusia pada proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan, meskipun pada pelaksanaannya pengembangan ini masih bersifat diskriminatif antara dosen PAI dan dosen selain PAI, karena pada proses pengembangan dosen PAI hanya 2 kali dalam satu tahun, sehingga belum memenuhi kebutuhan dosen PAI di Universitas Lampung.

Sehingga pengembangan yang dilakukan di UNILA masih belum memenuhi kebutuhan individu, karena keterbatasan kegiatan pengembangan yang diadakan hanya dua kali dalam dua semester, sehingga jauh dari pemerataan, hal ini terjadi disebabkan karena faktor biaya yang terbatas

Indikator-indikator yang diukur dari metode pengembangan yang diterapkan di lingkungan Universitas Lampung antara lain sebagai berikut:

²⁴ Wawancara dengan Retno, Kabag Perencanaan UNILA, Senin 29 Mei 2017, 10,00

prestasi kerja sumber daya manusia, kedisiplinan sumber daya manusia, absensi sumber daya manusia, Kinerja sumber daya manusianya.

Sementara penerapan kebijakan dibidang pengembangan karir dosen PAI sangat tidak direncanakan dan dibina, adapun dari status kepegawaian dosen PAI yang berada dari fakultas/Prodi pengembangan karirnya dan kenaikan pangkat diajukan dari fakultas dan bukan berdasarkan matakuliah wajib PAI, tetapi bersandar pada mata kuliah wajibnya yaitu mata kuliah selain PAI, dan dosen DPK mengajukan diri ke Kementerian Agama, sehingga dibina oleh Kementerian Agama, sementara dosen kontrak tidak diberikan ruang untuk mengembangkan karirnya.²⁵

Secara umum Proses pengembangan sumber daya dosen PAI di Unibversitas Bandar lampung dapat dijelaskan dalam tabel berikut :

Tabel.4. 6. **Pengembangan Sumber Daya Dosen PAI Universitas Lampung.**

Aspek Pengembangan SDM	Data Lapangan
Rencana sumber daya manusia	UNILA melakukan pengembangan sumber daya manusia diawali pada aspek perencanaan pengembangan sumber daya manusia, yaitu melalui proses peramalan kebutuhan tenaga kerja pada kebutuhan dosen di UNILA sesuai dengan beban pekerjaan, peramalan kebutuhan tenaga kerja didasarkan kepada informasi faktor internal dan eksternal dari UNILA 1. Pertama adalah Penarikan (<i>recruitment</i>) a. Internal memutasikan/memindahkan sumber daya manusia yang memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan. Pemindahan sumber daya manusia bersifat vertikal (promosi dan demosi) maupun horizontal. Misalnya diambil dari fakultas lain yang ada di Universitas lampung yang mumpuni mengajar PAI.

²⁵ Wawancara dengan Ade Imelda, M.Pd.I (Dosen Kontrak PAI UNILA), senin 6 februari 2017, Pukul: 09.00

	<p>b. Eksternal merupakan dosen LB atau honorer yang memenuhi kriteria syarat yang dibutuhkan, namun sampai saat ini semua dosen honorer sudah diikat dalam kontrak kesepakatan kerja. Penarikan dosen ini melalui proses rekrutmen dan tes yang diadakan oleh LP3M.</p> <p>2. Perencanaan waktu pelaksanaan pengembangan SDM, dan menentukan tim pelaksanaan pengembangan SDM, dan tujuan pengembangan SDM. Dalam hal ini LP3M mengadakan rapat yang dituangkan dalam OKT untuk merencanakan pengadaan pembiayaannya nanti.</p> <p>3. Merumuskan hasil perencanaan untuk ditindak lanjuti, yang dalam hal ini, hasil rumusan diinfentarisir dalam sebuah dokumen dan dirapatkan pada tingkat yang lebih tinggi.</p>
Rencana sumber daya manusi pada lembaga	<p>Dosen PAI di UNILA terdiri dari</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 Dosen DPK Kemenag, • 12 Dosen fakultas/Prodi yang juga mengajar PAI, • 10 Dosen kontrak berdasarkan perjanjian kerja • 2 Dosen Praktisi <p>Dari rincian dosen PAI di atas, maka dosen kontrak dan DPK merupakan dosen yang kapabel dalam bidang pengajaran PAI karena didukung oleh latar belakang pendidikan yang professional dibidangnya. Sementara dosen fakultas kurang kapabel dibidang penganjaran PAI, atas dasar latar belakang pendidikan yang bukan PAI, disamping itu matakuliah wajibnya pun bukan PAI, dan hanya 33% dosen PAI yang telah menyelesaikan pendidikan S3, 67% nya lagi masih S2.</p>
Perencanaan sumber daya manusia yang keluar/suksesi	<p>Berdasarkan tahapan-tahapan pengadaan sumber daya manusia diatas, tentunya setiap promosi yang ada di Universitas Lampung disesuaikan dengan rasio kebutuhan sumber daya manusia setelah perhitungan kesesuaian dan keseimbangan dengan jumlah mahasiswa dan rasio kebutuhan fakultas.diantaranya sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dosen PAI dari fakultas menjadi Ketua Prodi 2. Pembentukan koordinator Dosen PAI 3. Disamping itu dengan pengangkatan dosen kontrak UNILA memenuhi kebutuhan dosen PAI karena sebagai bentuk pengganti dari pensiun nya para senioritas dosen PAI.
Menentukan dosen yang kapabel	<p>1. Dosen PAI yang kapabel dikirim untuk melakukan pengembangan off site, yaitu mengikuti Bimtek yang diadakan oleh DIKTI pada tahun 2007 dan DIKTIS pada tahun 2016, lalu merekomendasikan kepada dosen PAI untuk melanjutkan pendidikan pada tahun 2014.</p>

	2. Dosen PAI yang belum kapabel untuk mengikuti pengembangan job site yang diadakan oleh lembaga LP3M,yaitu workshop dan pelatihan	
Merencanakan pengembangan	TAHUN	JENIS ANALISA
	2013	Workshop PEKERTI
	2014	Pendidikan lanjut
	2014-2016	Pengangkatan dosen kontrak
	2016	Workshop Pembuatan Media Pembelajaran Macromedia Outhorware
	2016	FGD dosen PAI
Pendekatan metode pengembangan	Pelaksanaan pengembangan sesuai yang direncanakan dengan melakukan dua metode pengembangan sumber daya dosen PAI, yaitu: 1. off site 2. job site	
Evaluasi	UNILA telah melakukan pengembangan sumber daya manusia meskipun pada pelaksanaannya pengembangan ini masih bersifat diskriminatif antara dosen PAI dan dosen selain PAI, karena pada proses pengembangan dosen PAI hanya 2 kali dalam satu tahun, sehingga belum memenuhi kebutuhan dosen PAI di Universitas Lampung. Indikator-indikator yang diukur dari metode pengembangan yang diterapkan di lingkungan UNILAantara lain kinerja sumber daya manusianya.	

4) Monitoring dan Evaluasi kebijakan

Berdasarkan hasil wawancara dengan para dosen PAI Universitas Lampung, menyatakan bahwa dampak implementasi kebijakan pengembangan sumber daya dosen dapat dilihat dan ditinjau dari segi positif dan negatifnya.

Berdasarkan sisi negatifnya dampak kebijakan di Universitas Lampung sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, sebagian Dosen yang PNS yang diangkat dari kementerian agama (DPK) atau sekarang DIKTIS merasa tidak dibina, dan akhirnya mereka kembali membawa diri untuk dibina oleh

Kementerian Agama, sementara ruang dan tempat kerjanya berada pada naungan kementerian DIKTI.²⁶

Berdasarkan hasil wawancara terhadap dosen PAI yang berasal dari fakultas di lingkungan UNILA, dosen yang juga mengajar PAI walaupun merupakan dosen tetap fakultas merasa tidak optimal dalam binaan peningkatan karir dan peningkatan dibidang akademik dan golongan dosen PAI, akhirnya mereka dibina pada fakultas yang manaunginya.²⁷

Berdasarkan hasil wawancara dengan dosen kontrak yang diangkat sesuai perjanjian kerja bahwa binaan dosen PAI oleh LP3M tidak optimal, karena hanya sebatas pembelajaran atau pendidikan saja, sementara tugas tridarma perguruan tinggi adalah pembelajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. dan pengembangan SDM yang dilakukan pun tidak optimal.²⁸

Berdasar sisi positifnya dampak kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI pada tahun 2017 dosen kontrak mendapatkan hak dan kewajiban yang sama untuk juga melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat, selain mengajar, akan tetapi masih sebatas wacana.

Dengan demikian dampak pengembanaan sumber daya dosen terhadap peningkatan kinerja dosen PAI di Universitas Lampung belum maksimal karena baru berjalan kurang dari satu tahun. Dengan penjelasan sebagai berikut:

²⁶ Wawancara dengan Dr.Imam Syafe'i,M.Ag (Dosen PAI DPK UNILA), Jumat 10 Maret 2017, 10.00

²⁷ Wawancara dengan Dr.Farida Fatul,M.Ip (Dosen PAI Fakultas Pertanian UNILA), Kamis 16 Maret 2017, Pukul : 12.30

²⁸ Ade Imelda, Loc.Cit

1) Efektivitas (*effectiveness*)

Efektifitas kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI di UNILA telah mencapai tujuan kebijakan yaitu : agar terwujudnya dosen-dosen professional dalam melaksanakan tugas utamanya yaitu mendidik dan mengajar, meneliti, mengabdikan pada masyarakat, atau tridarma perguruan tinggi sebagaimana diamanatkan dalam UU nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen. Sejalan dengan itu dalam visi UNILA yaitu “Pada Tahun 2025 Unila Menjadi Perguruan Tinggi Sepuluh Terbaik di Indonesia”.

Untuk menjalankan visi tersebut tentu UNILA mendukungnya dengan misi pembangunan pendidikan nasional serta kebijakan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Unila telah pula menetapkan misi dalam RPJP Unila 2005-2025,

Sehingga tujuan untuk mewujudkan keinginan sesuai Visi dan Misi Unila, menetapkan Tujuan sebagai berikut :

- a) Menghasilkan lulusan yang bermutu dan berdaya saing tinggi yang cepat diserap pasar tenaga kerja dan mampu menciptakan lapangan kerja bagi dirinya dan orang lain;
- b) Menghasilkan ipteks unggulan/baru yang terpublikasikan pada jurnal-jurnal terakreditasi di dalam dan luar negeri serta diperolehnya hak untuk ipteks baru tersebut;
- c) Meningkatkan daya saing dan kesejahteraan masyarakat dengan melakukan pengabdian kepada masyarakat yang bermutu dan inovatif serta berbasis ipteks unggulan/baru;

- d) Meningkatkan manajemen organisasi dalam bidang akademik, keuangan, dan sumber daya manusia menuju tata kelola yang baik;
- e) Meningkatkan aksesibilitas bagi seluruh lapisan masyarakat untuk memperoleh pelayanan pendidikan tinggi di unila;
- f) meningkatkan kerja sama dengan pemerintah pusat, provinsi, kabupaten/kota, dunia usaha, lembaga swadaya masyarakat (LSM), dan pemangku kepentingan lainnya; baik dalam maupun luar negeri.

Sehingga untuk mendukung kebijakan pengembangan sumber daya dosen, UNILA menyoroti tujuan dari pengembangan tersebut bahwa UNILA mendukung tugas dan kewajiban dosen dalam menjalankan tridarma perguruan tinggi yaitu, pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Dari data yang peneliti temukan bahwa implementasi tridarma perguruan tinggi di UNILA ini dapat peneliti tampilkan melalui tabel berikut :

Tabel. 4.7. Rekapitulasi Capaian Renstra 2016

No	Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan (Output)	Target Kinerja, Des tahun	
			2016	Saat ini
1	Penelitian	Jumlah judul proposal penelitian	21%	13 %
2	Pengabdian masyarakat	Jumlah penelitian yang dibiayai oleh PNBPN Unila	29 %	13 %
3	Pendidikan	Jumlah dosen yang direkrut	45 dosen	12 dosen
		Persentase dosen bergelar S-3	35 %	33 %
		Jumlah dosen yang mengikuti pelatihan sesuai kompetensi	6 keg	2 keg

Tabel diatas menjelaskan bahwa data pengembangan sumber daya dosen PAI pada ranah tridarma perguruan tinggi adalah dalam sisi pendidikan bahwa jumlah SDM yang bergelar S3 sebanyak 33% dari target 35%, untuk professor tidak tersedia sama sekali, perekrutan dosen di tahun 2016 sebanyak 12 dosen dari

target 45 dosen, pelatihan sebanyak 2 kegiatan dari target 6 kegiatan. untuk penelitian rata-rata tahun 2016 13 penelitian dari target 21 penelitian, dan pengabdian tahun 2016 rata-rata 13 dari target 29.

Dengan begitu pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen PAI tidak memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan individu maupun lembaga, yaitu tidak mencapai target renstra UNILA walau untuk beberapa kegiatan pengembangan telah terlaksana secara efisien. Tetapi tetap saja efektifitas kebijakan pengembangan sumber daya dosen belum efektif secara optimal.

2) Kecukupan (*adequacy*)

Kecukupan ini berkenaan dengan seberapa jauh suatu tingkat efektivitas kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI dapat memuaskan kebutuhan dosen PAI. Dari penyajian data dan kesimpulan efektifitas diatas, menunjukkan bahwa tingkat efektifitas kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI di UNILA masih belum maksimal sehingga kecukupan implementasi kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI pun belum maksimal, masih banyak kebutuhan yang diharapkan dosen PAI yang belum pada taraf kecukupan, hal ini pula disebabkan karena alternatif kebijakan yang ditawarkan UNILA masih sebatas pada beberapa pelaksanaan kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI yang terbatas, hanya pada 2 kali pelaksanaan dalam dua semester, dan hasil yang diharapkan belum sesuai pada tujuan yang telah direncanakan.

3) Ketepatan (*appropriateness*)

Ketepatan kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI di UNILA tidak berkenaan dengan ketepatan kebutuhan individu dosen PAI. Ketepatan merujuk pada tujuan program pengembangan sumber daya dosen PAI yang telah dilaksanakan.

Ketepatan kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI di UNILA juga belum mencapai hasil dari tujuan pengembangan dosen tersebut secara maksimal, walaupun dengan begitu tetap ada nilai dan hasil yang diharapkan walupun masih minim dan belum merata.

Untuk itu evaluasi kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI Universitas Lampung dapat digambarkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.8. Kriteria Evaluasi Kebijakan Sumber Daya Dosen PAI UNILA

Tipe Kriteria	Kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI	Ilustrasi
Efektivitas	Pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen PAI tidak memenuhi tujuan pengembangan sumberdaya dosen PAI yang dibutuhkan individu maupun lembaga, walau untuk beberapa kegiatan pengembangan telah terlaksana secara efisien. Tetapi tetap saja efektifitas kebijakan pengembangan sumber daya dosen belum efektif secara optimal.	1. pengembangan SDM ranah pendidikan <ol style="list-style-type: none"> a. jumlah SDM yang bergelar S3 sebanyak 33% dari target 35%, untuk professor tidak tersedia sama sekali b. perekrutan dosen di tahun 2016 sebanyak 12 dosen dari target 45 dosen, c. pelatihan sebanyak 2 kegiatan dari target 6 kegiatan.pembinaan peningkatan akademik dan pendidikan dosen PAI fakultas maksimal 2. pengembangan SDM ranah penelitian rata-rata tahun 2016 13 penelitian dari target 21 penelitian

		3. pengembangan SDM ranah pengabdian tahun 2016 rata-rata 13 dari target 29
Kecukupan	Kecukupan implemtasi kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI belum maksimal, walupun beberapa kegiatan telah menuju pada ketercukupan tersebut.	1. Implemtasi kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI belum efektif.
Ketepatan	Ketepatan kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI di UNILA juga belum mencapai hasil dari tujuan pengembangan dosen PAI secara maksimal, walaupun dengan begitu tetap ada nilai dan hasil yang diharapkan walupun masih minim dan belum merata	1. Program pengembangan sumber daya dosen PAI belum merata. 2. Peningkatan peningkatan jenjang akademik dan karir serta pendidikan belum merata untuk Dosen PAI

Dapat disimpulkan bahwa implemtasi kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI di Universitas Lampung melalui prosedur analisis kebijakan pengembangan sumberdaya dosen PAI di Universitas Lampung terlihat dalam table berikut:

Tabel 4.9. Prosedur Kebijakan Sumber Daya Dosen PAI di UNILA

No	Prosedur Analisis Kebijakan	Data Lapangan
1	Perumusan Masalah Kebijakan	<p>1. Status tenaga kerja dosen PAI terdiri dari dosen tetap dan dosen tidak tetap, adapun dosen tetap terdiri dari dosen tetap fakultas/Prodi yang pada waktu direkrut berdasarkan hasil seleksi penerimaan dosen matakuliah selain PAI, yang berarti menunjukkan latar belakang pendidikan bukan PAI, lalu dosen teteap DPK dari kementerian agama, yang secara berangsur-angsur memisahkan diri dan menetap di rumah asalnya yaitu PTAI, dan ke dua adalah dosen tidak tetap atau dosen kontrak yang perekrutannya berdasarkan perjanjian kerja tetapi latar belakang mereka berdasarkan seleksi pendidikan PAI.dan saat ini dari perekrutan tersebut baru mencapai 16% dari total target UNILA 75%.</p> <p>2. Kegiatan pelatihan yang terbatas dan tidak merata untuk</p>

		<p>dosen PAI, karena hanya 2 kegiatan yang terlaksana dari target 6 kegiatan. sehingga pengembangan yang tidak optimal.</p> <p>3. Pelaksanaan tridarma perguruan tinggi dalam bidang penelitian dan pengabdian masyarakat hanya dilakukan oleh sebagian dosen saja, yaitu saat ini sebanyak rata-rata 13 penelitian dari target 2016 sebanyak 21 penelitian. Dan pada pengabdian saat ini sebanyak rata-rata 13 pengabdian, dengan target sebanyak 29 pengabdian. Pengembangan karir dan promosi untuk dosen tetap sangat jelas dan diperhatikan, ada beberapa dosen yang menduduki jabatan struktural seperti menjabat ketua program studi, sehingga peningkatan jenjang akademik sesuai peraturan perundang-undangan. Walaupun komponen peningkatannya tidak sesuai untuk peningkatan jenjang akademik bagi dosen PAI, sementara dosen tetap DPK peningkatan jenjang akademiknya dapat meningkat dan diperhatikan oleh Kementerian Agama, sementara pengembangan karir dosen kontrak sangat tidak diperhatikan, baik dari DIKTI maupun dari DIKTIS.</p> <p>4. Tidak adanya aturan atau undang-undang yang pasti dan spesifik bagi pembinaan dosen PAI khususnya di perguruan tinggi umum.</p>
2	Meramalkan Aternatif Kebijakan	<p>1. Untuk menghasilkan kebijakan alternatif pengembangan SDM pada ranah pendidikan ini UNILA menentukan solusi sebagai kebijakan alternatif yaitu dengan membuat surat keputusan pada setiap kegiatan pengembangan sumber daya dosen.</p> <p>2. Sedangkan pada ranah penelitian dan pengabdian, UNILA telah mengaturnya dalam renstra dan Statuta, akan tetapi hal itu hanya untuk dosen tetap. Untu dosen tidak tetap sampai saat ini belum ada solusi</p>
3	Merekomendasikan Penerapan Kebijakan	<p>Penerapan kebijakan pengembangan SDM pada ranah pendidikan Dilakukan dengan dua tahap, yaitu:</p> <p>1. Tahap Pertama</p> <p>a. Pada tahan pembuatan SK lembaga LP3M mengajukan kegiatan pengembangan kebijakan sesuai anggaran yang telah direncanakan.</p> <p>b. mengkoordinasikan kepada panitian pelaksana kegiatan</p> <p>2. Tahap Ke Dua</p> <p>a. Penyusunan visi dan misi program</p> <p>b. Perumusan program yang akan dilaksanakan, setelah itu menentukan program pengembangannya.</p> <p>c. Membuat proyek</p> <p>d. Pelaksanaan kegiatan</p> <p>e. Memberikan manfaat kepada dosen dan lembaga.</p> <p>Sementara penerapan kebijakan dibidang pengembangan karir dosen PAI sangat tidak direncanakan</p>

		dan dibina, adapun dari status kepegawaian dosen PAI yang berada dari fakultas/Prodi pengembangan karirnya dan kenaikan pangkat diajukan dari fakultas dan bukan berdasarkan matakuliah wajib PAI, tetapi bersandar pada mata kuliah wajibnya yaitu mata kuliah selain PAI, dan dosen DPK mengajukan diri ke Kementerian Agama, sehingga dibina oleh kementerian Agama, sementara dosen kontrak tidak diberikan ruang untuk mengembangkan karirnya
4	Monitoring dan Evaluasi Kebijakan	<p>Ditinjau dari segi negative dan positifnya, yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Negatifnya dampak kebijakan di UNILA <ol style="list-style-type: none"> a. Dosen yang PNS yang diangkat dari kementerian agama (DPK) tidak dibina, dan akhirnya mereka kembali membawa diri untuk dibina oleh Kementerian Agama, sementara ruang dan tempat kerjanya berada pada naungan kementerian DIKTI. b. Dosen PAI yang berasal dari fakultas/ Prodi tidak optimal dalam binaan peningkatan karir dan peningkatan dibidang akademik dan golongan dosen, akhirnya mereka dibina pada fakultas yang manunginya. c. Dosen kontrak yang diangkat sesuai perjanjian kerja bahwa binaan dosen PAI oleh LP3M tidak optimal, karena hanya sebatas pembelajaran atau pendidikan saja. 2. Positifnya dampak kebijakan di UNILA <ol style="list-style-type: none"> a. Tahun 2017 dosen kontrak PAI mendapatkan hak dan kewajiban yang sama untuk juga melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat, selain mengajar, akan tetapi masih sebatas wacana.
5	Mengevaluasi Kinerja Kebijakan	<p>Meninjau dampak kebijakan dilihat dari kriteria evaluasi kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI yaitu: berjalan kurang dari satu tahun. Dengan penjelasan sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Efektivitas (<i>effectiveness</i>) <p>Pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen PAI tidak memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan individu maupun lembaga, yaitu tidak mencapai target UNILA, walau untuk beberapa kegiatan pengembangan telah terlaksana secara efisien. Tetapi tetap saja efektifitas kebijakan pengembangan sumber daya dosen belum efektif secara optimal. Pada aspek pengembangan SDM ranah pendidikan</p> <ol style="list-style-type: none"> a. jumlah SDM yang bergelar S3 sebanyak 33% dari target 35%, untuk professor tidak tersedia sama sekali b. perekrutan dosen di tahun 2016 sebanyak 12 dosen dari target 45 dosen, c. pelatihan sebanyak 2 kegiatan dari target 6

		<p>kegiatan.pembinaan peningkatan akademik dan pendidikan dosen PAI fakultas maksimal pengembangan SDM pada ranah penelitian rata-rata tahun 2016 13 penelitian dari target 21 penelitian pengembangan SDM ranah pengabdian tahun 2016 rata-rata 13 dari target 29</p> <p>2. Kecukupan (<i>adequacy</i>) Beranjak dari tingkat efektifitas kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI di UNILA masih belum maksimal sehingga kecukupan implemntasi kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI pun belum maksimal, masih banyak kebutuhan yang diharapkan dosen PAI yang belum pada taraf kecukupan.</p> <p>3. Ketepatan (<i>appropriateness</i>) Ketepatan kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI di UNILA belum mencapai tujuan pengembangan sumber daya dosen PAI secara maksimal, walaupun dengan begitu tetap ada nilai dan hasil yang diharapkan walupun masih minim dan belum merata.</p>
--	--	---

b. Prosedur Implementasi Kebijakan Pengembangan Sumber daya Dosen PAI di Universitas Bandar Lampung

1) Perumusan Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Dosen

Pengembangan sumberdaya dosen telah dilakukan di perguruan tinggi umum Swasta, yaitu Universitas Bandar Lampung.

Pengembangan sumber daya dosen secara mendasar telah dinyatakan dalam amanat Undang-undang dasar 1945 pasal 20, pasal 22 d, pasal 31 secara tegas dikemukakan bahwa tiap-tiap warga Negara berhak atas pekerjaan dan peghidupan yang layak bagi kemanusiaan, dan pasal 28 ayat 2 tersebut secara tegas dikemukakan bahwa setiap orang berhak untuk bekerja serta mendapat imbalan dan perlakuan yang adil dan layak dalam hubungan kerja.

Menindak lanjuti UU tersebut Pemerintah bersama-sama Dewan Perwakilan Rakyat Menetapkan Undang-undang (UU) nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Yang didalamnya menjelaskan tentang

pengelolaan sumber daya manusia yaitu pendiidk dan tenaga kependidikan, yang berarti juga pengembangan sumber daya dosen.

Selanjutnya pemerintah menetapkan juga UU no 12 tahun 2012 tentang pendidikan tinggi, yaitu pada Pasal 69 yang menjelaskan tentang status tenaga kerja di pendidikan tinggi, dan pasal 70 dan 71 mengenai jenjang karir dari perekrutan sampai penugasan, dan pasal 72 Paragraf 2 mengenai Jenjang Jabatan Akademik sampai pada pengembangan karir.

UBL menetapkan status tenaga kerja dosen PAI pada status dosen tidak tetap atau Dosen Luar Biasa DLB atau honorer. Mengenai jenjang karir dosen PAI dijelaskan bahwa sangat tidak diperhatikan, baik jenjang akademik maupun jenjang jabatan. Dosen PAI ini hanya melaksanakan pengajaran saja untuk tugas dan tanggung jawabnya.²⁹

Dalam UU no 12 tahun 2012 menjelaskan tentang penyelenggaraan pendidikan tinggi menyatakan bahwa pengembangan sumber daya dosen dari pasal 69 sampai pasal 72 yang menjelaskan tentang pengelolaan sumber daya manusia yaitu:

Pasal 69

- 1) Ketenagaan perguruan tinggi terdiri atas:
 - a. Dosen; dan
 - b. tenaga kependidikan.
- 2) Dosen dan tenaga kependidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diangkat dan ditempatkan di Perguruan Tinggi oleh Pemerintah atau badan penyelenggara.
- 3) Setiap orang yang memiliki keahlian dan/atau prestasi luar biasa dapat diangkat menjadi Dosen sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan.

Pasal 70

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

²⁹Wawancara dengan Indri, kepala Marketing UBL, Senin 6 Maret 2017, 11.00

- 3) Badan penyelenggara sebagaimana dimaksud pada ayat (2) wajib memberikan gaji pokok serta tunjangan kepada Dosen dan tenaga kependidikan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 4) Menteri dapat menugasi Dosen yang diangkat oleh Pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) di PTN untuk peningkatan mutu Pendidikan Tinggi.
- 5) Pemerintah memberikan insentif kepada Dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (4).
- 6) Ketentuan lebih lanjut mengenai penugasan Dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dan pemberian insentif kepada Dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (5) diatur dalam Peraturan Pemerintah.

Pasal 71

- 1) Pimpinan PTN dapat mengangkat Dosen tetap sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan Tinggi atas persetujuan Pemerintah.
- 2) PTN memberikan gaji pokok dan tunjangan kepada Dosen tetap sebagaimana dimaksud pada ayat (1), sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 3) Pemerintah memberikan tunjangan jabatan akademik, tunjangan profesi, dan/atau tunjangan kehormatan kepada Dosen tetap sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 4) Ketentuan lebih lanjut mengenai pengangkatan Dosen tetap pada PTN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam Peraturan Menteri.

Paragraf 2

Jenjang Jabatan Akademik

Pasal 72

- 1) Jenjang jabatan akademik Dosen tetap terdiri atas asisten ahli, lektor, lektor kepala, dan profesor.
- 2) Jenjang jabatan akademik Dosen tidak tetap diatur dan ditetapkan oleh penyelenggara Perguruan Tinggi.
- 3) Dosen yang telah memiliki pengalaman kerja 10 (sepuluh) tahun sebagai Dosen tetap dan memiliki publikasi ilmiah serta berpendidikan doktor atau yang sederajat, dan telah memenuhi persyaratan dapat diusulkan ke jenjang jabatan akademik profesor.
- 4) Batas usia pensiun Dosen yang menduduki jabatan akademik profesor ditetapkan 70 (tujuh puluh) tahun dan Pemerintah memberikan tunjangan profesi serta tunjangan kehormatan.
- 5) Menteri dapat mengangkat seseorang dengan kompetensi luar biasa pada jenjang jabatan akademik profesor atas usul Perguruan Tinggi. Ketentuan mengenai jenjang jabatan akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pemberian tunjangan profesi serta tunjangan kehormatan sebagaimana dimaksud pada ayat (4), dan pengangkatan seseorang dengan kompetensi luar biasa sebagaimana dimaksud pada ayat (5) diatur dalam Peraturan Menteri.

Hal ini menunjukkan bahwa dari status kepegawaian dosen merupakan tenaga pekerja resmi dan dapat di terima melalui proses rekrutmen, bisa dari pengangkatan pemerintah atau bahkan dari badan penyelenggara.

Pengangkatan dan sistem seleksi saja sudah diatur dalam undang-undang ini. Dan UBL telah menyeleksi dosen PAI sesuai kebutuhan dan peraturan pemerintah, yaitu tetap direkrut melalui penyeleksian latar belakang kemampuan dan pengetahuan mengenai PAI dan kemampuan mengajar.

Undang-undang ini menegaskan kembali permasalahan peningkatan jenjang akademik, yang juga telah peneliti jelaskan sebelumnya.

Tujuan akhir dari pengembangan sumber daya dosen ini adalah agar terwujudnya dosen-dosen professional dalam melaksanakan tugas utamanya yaitu mendidik dan mengajar, meneliti, mengabdikan pada masyarakat, atau tridarma perguruan tinggi sebagaimana diamanatkan dalam UU nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen., dapat dirinci sebagai berikut:

BAB V,DOSEN,Bagian Kesatu
Kualifikasi, Kompetensi, Sertifikasi, dan Jabatan Akademik
Pasal 45

Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Pasal 46

- 1) Kualifikasi akademik dosen sebagaimana dimaksud dalam Pasal 45 diperoleh melalui pendidikan tinggi program pascasarjana yang terakreditasi sesuai dengan bidang keahlian.
- 2) Dosen memiliki kualifikasi akademik minimum:
 - a. lulusan program magister untuk program diploma atau program sarjana; dan
 - b. lulusan program doktor untuk program pascasarjana.
- 3) Setiap orang yang memiliki keahlian dengan prestasi luar biasa dapat diangkat menjadi dosen.

- 4) Ketentuan lain mengenai kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dan keahlian dengan prestasi luar biasa sebagaimana dimaksud pada ayat (3) ditentukan oleh masing-masing senat akademik satuan pendidikan tinggi.

Pasal 47

- 1) Sertifikat pendidik untuk dosen sebagaimana dimaksud dalam Pasal 45 diberikan setelah memenuhi syarat sebagai berikut:
 - a. memiliki pengalaman kerja sebagai pendidik pada perguruan tinggi sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun;
 - b. memiliki jabatan akademik sekurang-kurangnya asisten ahli; dan
 - c. lulus sertifikasi yang dilakukan oleh perguruan tinggi yang menyelenggarakan
- 2) program pengadaan tenaga kependidikan pada perguruan tinggi yang ditetapkan oleh Pemerintah.
- 3) Pemerintah menetapkan perguruan tinggi yang terakreditasi untuk menyelenggarakan program pengadaan tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan.
- 4) Ketentuan lebih lanjut mengenai sertifikat pendidik untuk dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan penetapan perguruan tinggi yang terakreditasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 48

- 1) Status dosen terdiri atas dosen tetap dan dosen tidak tetap.
- 2) Jenjang jabatan akademik dosen-tetap terdiri atas asisten ahli, lektor, lektor kepala, dan profesor.
- 3) Persyaratan untuk menduduki jabatan akademik professor harus memiliki kualifikasi akademik doktor.
- 4) Pengaturan kewenangan jenjang jabatan akademik dan dosen tidak-tetap ditetapkan oleh setiap satuan pendidikan tinggi sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pasal 49

- 1) Profesor merupakan jabatan akademik tertinggi pada satuan pendidikan tinggi yang mempunyai kewenangan membimbing calon doktor.
- 2) Profesor memiliki kewajiban khusus menulis buku dan karya ilmiah serta menyebarluaskan gagasannya untuk mencerahkan masyarakat.
- 3) Profesor yang memiliki karya ilmiah atau karya monumental lainnya yang sangat istimewa dalam bidangnya dan mendapat pengakuan internasional dapat diangkat menjadi profesor paripurna.
- 4) Pengaturan lebih lanjut mengenai profesor paripurna sebagaimana dimaksud pada ayat (3) ditetapkan oleh setiap perguruan tinggi sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pasal 50

- 1) Setiap orang yang memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 45 mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi dosen.

- 2) Setiap orang, yang akan diangkat menjadi dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (1), wajib mengikuti proses seleksi.
- 3) Setiap orang dapat diangkat secara langsung menduduki jenjang jabatan akademik tertentu berdasarkan hasil penilaian terhadap kualifikasi akademik, kompetensi, dan pengalaman yang dimiliki.
- 4) Ketentuan lebih lanjut mengenai seleksi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dan pengangkatan serta penetapan jenjang jabatan akademik tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (3) ditentukan oleh setiap satuan pendidikan tinggi sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Bagian Kedua, Hak dan Kewajiban

Pasal 51

- 1) Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dosen berhak:
 - a. Memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial;
 - b. Mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;
 - c. Memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual;
 - d. Memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
 - e. Memiliki kebebasan akademik, mimbar akademik, dan otonomi keilmuan;
 - f. Memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan menentukan kelulusan peserta didik; dan
 - g. Memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi/organisasi profesi keilmuan.
- 2) Ketentuan lebih lanjut mengenai hak dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 52

- 1) Penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 51 ayat (1) huruf a meliputi gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, serta penghasilan lain yang berupa tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus, tunjangan kehormatan, serta maslahat tambahan yang terkait dengan tugas sebagai dosen yang ditetapkan dengan prinsip penghargaan atas dasar prestasi.
- 2) Dosen yang diangkat oleh satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh Pemerintah atau pemerintah daerah diberi gaji sesuai dengan peraturan perundangundangan.
- 3) Dosen yang diangkat oleh satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat diberi gaji berdasarkan perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama.

Pasal 53

- 1) Pemerintah memberikan tunjangan profesi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 ayat (1) kepada dosen yang telah memiliki sertifikat pendidik yang diangkat oleh
- 2) penyelenggara pendidikan dan/atau satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat.
- 3) Tunjangan profesi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan setara dengan 1 (satu) kali gaji pokok dosen yang diangkat oleh Pemerintah pada tingkat, masa kerja, dan kualifikasi yang sama.
- 4) Tunjangan profesi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dialokasikan dalam anggaran pendapatan dan belanja negara.
- 5) Ketentuan lebih lanjut mengenai tunjangan profesi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 54

- 1) Pemerintah memberikan tunjangan fungsional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 ayat (1) kepada dosen yang diangkat oleh Pemerintah.
- 2) Pemerintah memberikan subsidi tunjangan fungsional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 ayat (1) kepada dosen yang diangkat oleh satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- 3) Tunjangan fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dialokasikan dalam anggaran pendapatan dan belanja negara.

Pasal 55

- 1) Pemerintah memberikan tunjangan khusus sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 ayat (1) kepada dosen yang bertugas di daerah khusus.
- 2) Tunjangan khusus sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan setara dengan 1(satu) kali gaji pokok dosen yang diangkat oleh Pemerintah atau pemerintah daerah pada tingkat, masa kerja, dan kualifikasi yang sama.
- 3) Tunjangan khusus sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dialokasikan dalam anggaran pendapatan dan belanja negara.
- 4) Ketentuan lebih lanjut mengenai tunjangan khusus sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 56

- 1) Pemerintah memberikan tunjangan kehormatan kepada profesor yang diangkat oleh penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan tinggi setara 2 (dua) kali gaji pokok profesor yang diangkat oleh Pemerintah pada tingkat, masa kerja, dan kualifikasi yang sama.
- 2) Ketentuan lebih lanjut mengenai tunjangan kehormatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 57

- 1) Masalah tambahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 ayat (1) merupakan tambahan kesejahteraan yang diperoleh dalam bentuk tunjangan pendidikan, asuransi pendidikan, beasiswa, dan penghargaan

bagi dosen, serta kemudahan untuk memperoleh pendidikan bagi putra dan putri dosen, pelayanan kesehatan, atau bentuk kesejahteraan lain.

- 2) Pemerintah dan/atau pemerintah daerah menjamin terwujudnya masalah tambahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1).
- 3) Ketentuan lebih lanjut mengenai masalah tambahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 58

Dosen yang diangkat oleh penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat berhak memperoleh jaminan sosial tenaga kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pasal 59

- 1) Dosen yang mendalami dan mengembangkan bidang ilmu langka berhak memperoleh dana dan fasilitas khusus dari Pemerintah dan/atau pemerintah daerah.
- 2) Dosen yang diangkat oleh Pemerintah di daerah khusus, berhak atas rumah dinas yang disediakan oleh Pemerintah dan/atau pemerintah daerah sesuai dengan kewenangan.

Pasal 60

Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dosen berkewajiban:

- a. Melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat;
- b. Merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
- c. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
- d. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu, atau latar belakang sosioekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
- e. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik, serta nilai nilai agama dan etika; dan memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

Undang undang diatas merupakan turunan dari UU no12 tahun 2012 tentang penyelenggaraan pendidikan tinggi, yaitu PP no 4 tahun 2014, tentang guru dan dosen, dalam pasal 45 sampai 50 juga menjelaskan system seleksi dosen sampai pada penempatannya, adapun mengenai seleksi dan penempatan dosen PAI di UBL telah peneliti jelaskan pada penjelasan UU no 12 tahun 2012 diatas.

Sementara pada pasal 51 menjelaskan tentang pengembangan potensi dosen yang mana dosen berkak mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja, pada penjelasan ini pun peneliti telah menjelaskan mengenai dosen PAI di UBL yang tidak mendapatkan promosi dan penghargaan bagi dosen berprestasi. juga tidak memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, pengembangan dosen PAI di UBL dengan mengadakan penyuluhan pembelajaran untuk dosen MKU PAI sebagai bentuk pengembangan sumber daya dosen PAI, tetapi kegiatan ini hanya diadakan satu kali dalam semester, sementara untuk dosen umum atau dosen lain diadakan sebagaimana mestinya.³⁰ Dari pengadaan yang minimal itulah sehingga kuota pengembangan yang diadakan terbatas, sehingga pengembangan dosen PAI tidak maksimal, itu juga hanya sekedar penyuluhan, tidak memenuhi persyaratan pengembangan yang semestinya.

Pada pasal 60 menjelaskan tentang tugas dan tanggung jawab dosen pada ranah tridarma perguruan tinggi yaitu pembelajaran/pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat,. Pada bidang pembelajaran dan pendidikan seluruh dosen PAI telah sangat baik menjalankan kewajiban ini. Dan seluruh dosen PAI diberikan hak dan kewajiban yang sama seperti dosen lainnya yang ada dilingkungan UBL. Adapun penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Pada pasal dua tugas wajib dosen ini tidak diberikan kesempatan. pemberian penghargaan bagi peningkatan SDM sebagai kompensasi dari kinerja yang baik

³⁰ Wawancara dengan Fenty Ariani, S.Kom, M.Kom, (Kepala Biro Administrasi dan Akademik UBL), Kamis, 16 Maret 2017, Pukul:13.30

pun belum pernah terealisasi bagi dosen PAI karena belum ada dosen PAI yang berprestasi karena tidak adanya kesempatan itu

Sebagai bentuk kebijakan implementatif juga penjelasan dari undang-undang no 12 tahun 2012 tentang penyelenggaraan pendidikan tinggi, yaitu pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen meliputi : (1) peraturan pemerintah nomor 4 tahun 2014, tentang guru dan dosen ini pada **Pasal 25 d** mengenai bidang nonakademik, nomor 4 mengenai penetapan norma, kebijakan operasional, dan pelaksanaan ketenagaan terdiri atas: (a) persyaratan dan prosedur penerimaan sumber daya manusia; (b) penugasan, pembinaan, dan pengembangan sumber daya manusia; (c) penyusunan target kerja dan jenjang karir sumber daya manusia; dan pemberhentian sumber daya manusia, sebagai berikut :

Pasal 25

b. bidang nonakademik:

4. penetapan norma, kebijakan operasional, dan pelaksanaan ketenagaan terdiri atas:
 - e) persyaratan dan prosedur penerimaan sumber daya manusia;
 - f) penugasan, pembinaan, dan pengembangan sumber daya manusia;
 - g) penyusunan target kerja dan jenjang karir sumber daya manusia; dan pemberhentian sumber daya manusia.

Untuk itu kebijakan implementatif selanjutnya adalah peraturan pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 pada Pasal 3 ayat 2 mengenai Pengelolaan pendidikan agama dilaksanakan oleh Menteri Agama, sebagai maana berikut :

Pasal 3

Pengelolaan pendidikan agama dilaksanakan oleh Menteri Agama.

Dalam pasal ini menjelaskan bahwa sesungguhnya segala hal yang menyangkut keagamaan diatur oleh kementerian agama, yang dalam kesempatan ini adalah DIKTIS, tetapi sesungguhnya UBL tidak memperhatikan dosen PAI

baik berdasarkan peraturan ini ataupun tidak, padahal berdasarkan hasil wawancara departemen ketenagaan kerjaan bapak Prof. Dr. Bunyamin Maftuh, M.Pd, MA segala hal di bawah naungan DIKTI tetap menjadi tanggung jawab DIKTI dan segala jajarannya yang ada dilingkungan PTU itu sendiri,³¹ ketidakseragaman pemikiran inilah menjadi kendala implementasi pengembangan SDM di PTU.

Sementara di UBL peneliti tidak diberikan data renstra universitas bandal Lampung, sehingga peneliti tidak dapat mengetahui strategi apa saja yang dilakukan UBL dalam mencapai tujuan pembangunan kemenristek dikti.

Dari berbagai susunan masalah kebijakan ini telah peneliti artikan, dan mengkonsep serta mengkhususkan masalah. Sebagai berikut :

- 1) Status terhadap Dosen PAI hanya terdiri dari dosen tidak tetap atau dosen honorer yang perekrutannya berdasarkan perjanjian kerja tetapi latar belakang mereka berdasarkan seleksi pendidikan PAI. Tidak tersedianya dosen tetap PAI
- 2) Tidak dapat mengukur target sasaran strategis UBL.
- 3) Pengembangan karir dan promosi untuk dosen PAI ini sangat tidak diperhatikan, baik dari dikti maupun dari diktis.
- 4) Tidak adanya aturan atau undang-undang yang pasti dan spesifik bagi pembinaan dosen PAI.
- 5) Tidak adanya perhatian yang mendalam yang menyatakan PTU swasta wajib membina dosen PAI sebagaimana PTU negeri

³¹ Bunyamin Maftuh, Loc.Cit

2) Meramalkan Alternatif Kebijakan (*Prediksi*)

Tahapan analisis pertama akan menghasilkan kebijakan-kebijakan alternatif melalui pencarian solusi dari permasalahan yang telah ditetapkan dengan mengumpulkan informasi, mengidentifikasi dan mengorganisasikan data yang relevan, teori dan fakta tentang permasalahan yang akan terjadi dimasa depan akibat dari alternatif yang dirumuskan atau tidak melakukan alternatif tersebut dan dilakukan dalam tahap formulasi kebijakan

Untuk menghasilkan kebijakan alternatif ini yaitu dengan mencari solusi dari masalah pada tahap analisis pertama, UBL tidak menentukan solusi sebagai kebijakan alternatif dan implementatif dari undang-undang itu, hanya membuat undangan Saja untuk penyuluhan sebagai bentuk pengembangan sumber daya dosen PAI di Universitas Bandar Lampung.³²

3) Merekomendasikan Penerapan Kebijakan (*Preskripsi*)

Penerapan kebijakan pengembanagn sumber daya dosen PAI di UBL tidak berdasarkan visi dan misi yang jelas sebagai tujuan jangka panjang yang akan dicapai dari pengembangan sumberdaya dosen. sebagai bentuk strategi untuk mencapai keberhasilan kebijakan tersebut. Sehingga pelaksanaan kebijakan tidak dilakukan, tentu saja tidak membuat program dan kegiatan pengembangan SDM yang maksimal. Sehingga tidak adanya program dan kegiatan yang dirancang sesuai dengan kebijakan yang akan diimplementasikan.

³² Fenty, Loc.Cit

Berdasarkan hasil penelitian berikut peneliti menjelaskan pengembangan sumber daya dosen PAI yang terdapat di UBL. adapun yang merupakan model pengembangan sumber daya manusia dilihat dari aspek (1)Rencana sumber daya manusia, (2)Rencana-rencana sumber daya manusia pada organisasai : menganalisa, meramalkan, menyebutkan kebutuhan organisasai, (3)Perencanaan sumber daya manusia yang keluar/Suksesi : pensiun, promosi, (4)Menentukan dosen yang kapabel dan dibutuhkan, (5)Merencanakan pengembangan, (6)Pendekatan metode pengembangan, (7)Evaluasi pengembangan SDM pada Universitas Bandar Lampung.

1) Rencana Sumber Daya Manusia

Perencanaan pengembangan sumber daya manusia yang ada di Universitas Bandar Lampung di bawah binaan Wakil Rektor Bidang Akademik, yang diteruskan divisi kepegawaian dan akademik. Karena mata kuliah PAI merupakan mata kuliah umum.³³

Pada perencanaan pengembangan sumberdaya dosen PAI diawali *Pertama* adalah Penarikan (*recruitment*), karena hal ini merupakan masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Penarikan tenaga kerja dosen PAI pada Universitas Bandar Lampung dilakukan dengan prosedur-prosedur sebagai berikut

Prosedur perencanaan pengembangann sumber daya manusia yang dilakukan Universitas Bandar Lampung direkrut oleh Wakil rektor bidang akademik langsung dengan pendekatan persuasif, atau hubungan emosional untuk

³³ Fenty Ariani, Loc.Cit

mencari dosen PAI yang sesuai dengan keilmuannya dalam rangka memperoleh kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan Universitas Bandar Lampung.

Dengan begitu sumber daya dosen PAI di UBL berasal dari eksternal, yaitu merupakan dosen Luar biasa atau honorer yang memenuhi kriteria syarat yang dibutuhkan, namun dengan begitu UBL juga melakukan seleksi ilmiah, yaitu dengan menyeleksi berkas yang dimasukan peserta berdasarkan informasi yang mereka terima.

Sistem dan prosedur seleksi yang dilakukan beraskan efisiensi dan bertujuan untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik dengan penempatannya yang tepat. Langkah-langkah seleksi yang dilakukan meliputi hal-hal sebagai berikut: seleksi surat-surat lamaran, pengisian blangko lamaran, dan memutuskan susah sesuai atau tidak.

Kedua, perencanaan waktu pelaksanaan pengembangan SDM, dan menentukan tim pelaksanaan pengembangan SDM, dan tujuan pengembangan SDM. Dalam hal ini bagian akademik dan kepegawaian berkoordinasi dengan WAREK satu langsung mengadakan rapat untuk merencanakan pengadaan pengembangan sumberdaya dosen.

Universitas Lampung merencanakan pengembagn dalam satu tahun sebanyak dua kegiatan yang dianggap sesuai kebutuhan berdsarkan hasil evaluasi/MONEV, setiap akhir semester dan di *follow up* menjelasng semester baru.³⁴

³⁴ Ibid

Ketiga, merumuskan hasil perencanaan untuk ditindak lanjuti, yang dalam hal ini, hasil rumusan diinfentarisir dalam sebuah dokumen dan dirapatkan pada tingkat yang lebih tinggi.

Berikut stimulasi proses perencana pengembangan sumber daya dosen PAI:



Gambar. 4.8. Rencana Sumber Daya Dosen PAI UBL

2) Rencana-Rencana Sumber Daya Manusia pada Lembaga

Dosen PAI di UBL terdiri dari Dosen Luar Biasa atau honorer, adapun rinciannya sebagai berikut :

Tabel. 4.10 Tabel Data Dosen Prodi Pengampuh Mata Kuliah Pendidikan Agama Islam

NO	DOSEN	FAKULTAS	Pendidikan
1	HM. Azaddin Abubakar	NU	S2
2	Nunung Rodliyah	NU	S3
3	Iwan Setiya Budi	NU	S2

Sumber: Data Administrasi dan Akademik UBL

Dari rincian dosen PAI di atas, maka dosen PAI merupakan dosen LB atau honorer dan merupakan dosen yang kapabel dalam bidang pengajaran PAI karena latar belakang pendidikan yang professional dibidangnya.

Pembinaan pengembangan sumber daya dosen PAI dilakukan dilembaga yang bertanggung jawab di UBL, yaitu bagian kepegawaian. Dibawah koordinasi

langsung wakil rektor bidang akademik. Sehingga belum ada lembaga khusus yang menaungi dan membina dosen mata kuliah umum khususnya mata kuliah PAI

3) Perencanaan sumber daya manusia keluar /suksesi promosi/pensiun

Pada tahap selanjutnya, pihak lembaga menganalisis lebih lanjut tentang rencana-rencana pengembangan sumber daya dosen PAI yang dibutuhkan lembaga.

Perencanaan ini dimulai dari menganalisa sumber daya dosen PAI yang telah tersedia di lembaga atau Universitas Bandar Lampung, berdasarkan data dilapangan Universitas Bandar Lampung menganalisa berdasarkan hasil MONEV, dari hasil monev tersebut akhirnya menyimpulkan dosen yang kapabel tetap mengajar di UBL, adapun dosen yang tidak kapabel tidak diberdayakan kembali untuk mengajar di UBL.

Dosen yang tetap bertahan mengajar di UBL dianggap sangat membutuhkan pengembangan, yaitu dengan diadakan penyuluhan pengembangan pembelajaran.

Berdasarkan tahapan-tahapan pengadaan sumber daya manusia diatas, tentunya dosen PAI tidak diperkenankan untuk berkarir, karena dianggap tidak perlu dilakukan pengembangan karir, dan karena mereka merupakan dosen Luar Biasa dan honorer di UBL.

4) Menentukan dosen yang kapabel

UBL melakukan MONEVA untuk menentukan dosen yang kapabel dan yang tidak kapabel. bagi dosen yang kapabel UBL tetap memberdayakan mereka untuk mengajar PAI pada tahun ajaran selanjutnya, dan mengikuti penyuluh pembelajaran PAI, sementara dosen yang tidak kapabel tidak diberdayakan lagi untuk mengajar PAI di UBL .

5) Merencanakan pengembangan

Setiap pengembangan yang dilakukan UBL selalu direncanakan agar meningkatkan potensi dosen PAI dalam proses, penyusunan perangkat, Menjalankan berbagai strategi, Membuat penilaian hasil belajar dan evaluasi pembelajaran PAI yang efektif dan efisien dan dapat meningkatkan mutu proses pembelajarn PAI. Lalu WAREK satu mengkoordinasikan dengan lembaga kepegawaian dan akademik untuk mengadakan pertemuan yang membahas tentang perbaikan pembelajaran.

Pengembangan dosen PAI di UBL dilakukan dengan berbagai aspek seperti pengajaran, pembinaan pengajaran dan pembelajaran. Wujud dari pengembangan ini dilaksanakan dalam rapat dosen PAI Bersama wakil rektor bidang akademik dan ketua kepegawaian. rapat dilaksanakan menjelang tibanya semester baru. Dalam kesempatan ini Wakil rektor satu mengevaluasi berdasarkan hasil moneva yang telah dilaksanakan oleh bagian pengembangan SDM Universitas Bandar Lampung.

6) Pendekatan metode pengembangan

Proses pengembangan SDM yang ada pada Universitas Bandar Lampung dilakukan pengembangan untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan belajar mengajar PAI di lingkungan UBL. Jenis pengembangan di lingkungan UBL pada dosen PAI yaitu pengembangan pembelajaran PAI, yaitu kegiatan yang bersifat pemberian motivasi dan materi melalui kelas yang diselenggarakan oleh wakil rektor bidang akademik dan ketua akademik dan kepegawaian.

Implementasi kebijakan pengembangan SDM dosen PAI yang ada di UBL ini hanya pada bidang pendidikan saja, yaitu sekedar penyuluhan kegiatan pembelajaran yang dilakukan berdasarkan hasil evaluasi dan monitoring pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan kebijakan di UBL tidak sesuai dengan kebijakan yang seharusnya diimplementasikan dengan baik

Begitu juga penerapan kebijakan dibidang pengembangan karir sangat tidak direncanakan dan dibina, sesuai dari status kepegawaian dosen itu sendiri sebagai dosen honorer

7) Evaluasi

Berdasarkan uraian diatas, maka secara umum Universitas Bandar Lampung relatif telah melakukan pengembangan sumber daya manusia pada proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pembinaan internal, meskipun pada pelaksanaannya pengembangan ini masih bersifat efisiensi sekali, sehingga belum mencapai pada pengembangan yang diharapkan.

Indikator-indikator yang diukur dari metode pengembangan yang diterapkan di lingkungan Universitas Bandar Lampung antara lain sebagai berikut:
Kinerja sumber daya manusianya berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi.

Secara umum Proses pengembangan sumber daya dosen PAI di Unibversitas Bandar lampung dapat dijelaskan dalam tabel berikut :

Tabel. 4.11. Pengembanagan Sumber Daya Dosen PAI UNILA

Aspek Pengembangan SDM	Data Lapangan
Rencana sumber daya manusia	<p>UBL melakukan pengembangan sumber daya manusia diawali pada aspek perencanaan pengembangan sumber daya manusia, yaitu melalui proses peramalan kebutuhan tenaga kerja pada kebutuhan dosen di Universitas Lampung sesuai dengan beban pekerjaan,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertama adalah Penarikan (<i>recruitment</i>) Prosedur perencanaan pengembangann sumber daya manusia yang dilakukan Universitas Bandar Lampung direkrut oleh Wakil rektor bidang akademik langsung dengan pendekatan persuasif, atau hubungan emosional untuk mencari dosen PAI yang sesuai dengan keilmuannya dalam rangka memperoleh kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan Universitas Bandar Lampung <ol style="list-style-type: none"> a. Eksternal Dengan begitu sumber daya dosen PAI di UBL berasal dari eksternal, yaitu merupakan dosen Luar biasa atau honorer yang memenuhi kriteria syarat yang dibutuhkan 2. Perencanaan waktu pelaksanaan pengembangan SDM, dan menentukan tim pelaksanaan pengembangan SDM, dan tujuan pengembangan SDM. Dalam hal ini bagian akademik dan kepegawaian berkoordinasi dengn WAREK satu langsung mengadakan rapat untuk merencanakan pengadaan pengembangan sumberdaya dosen dilakukan dalam satu tahun sebanyak dua kegiatan yang dianggap sesuai kebutuhan berdsarkan hasil evaluasi/MONEV, setiap akhir semester dan di <i>follow up</i> menjelasng semester baru 3. Ketiga, merumuskan hasil perencanaan untuk ditindak

	lanjuti, yang dalam hal ini, hasil rumusan diinventarisir dalam sebuah dokumen dan dirapatkan pada tingkat yang lebih tinggi.
Rencana sumber daya manusiis pada lembaga	Dosen PAI merupakan dosen LB atau honorer dan merupakan dosen yang kapabel dalam bidang pengajaran PAI karena latar belakang pendidikan yang professional dibidangnya sebanyak.....
Perencanaan sumber daya manusia yang keluar/suksesi	Perencanaa ini dimulai dari menganalisa sumber daya dosen PAI yang telah tersedia dilembaga, lalu dianalisa melalui MONEV, dari hasil monev tersebut akhirnya menyimpulkan dosen yang kapabel tetap mengajar di UBL, adapun dosen yang tidak kapabel tidak diberdayakan kembali untuk mengajar di UBL sebagai dosen PAI yang tetap bertahan mengajar di UBL dianggap sangat membutuhkan pengembanagn, yaitu dengan diadakan penyuluhan pengembangan pembelajaran
Menentukan dosen yang kapabel	Perencanaa ini dimulai dari menganalisa sumber daya dosen PAI yang telah tersedia dilembaga, lalu dianalisa melalui MONEV, dari hasil monev tersebut akhirnya menyimpulkan sebagai berikut : 1. Dosen yang kapabel tetap mengajar di UBL, 2. Dosen yang tidak kapabel tidak diberdayakan kembali untuk mengajar di UBL sebagai dosen PAI
Merencanakan pengembangan	Pengembangan dosen PAI Di UBL dilakukan dengan berbagai aspek seperti pengajaran, pembinaan pengajaran dan pembelajaran, yaitu : 1. Direncanakan mengadakan penyuluhan pembelajaran oleh wakil rektor bidang akademik dan ketua kepegawaian, berdasarkan hasil rapat mereka. rapat dilaksanakan menjelang tibanya semester baru.
Pendekatan metode pengembangan	Pelaksanaan pengembangan sesuai yang direncanakan dengan melakukan semacam metode job site dalam pengembangan sumber daya dosen PAI.
Evaluasi	UBL relatif telah melakukan pengembangan sumber daya manusia, meskipun pada pelaksanaannya pengembangan ini masih bersifat efisiensi sekali, sehingga belum mencapai pada pengembangan yang diharapkan. Indikator-indikator yang diukur dari metode pengembangan yang diterapkan di lingkungan UBL antara lain kinerja sumber daya manusianya berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi

4) Monitoring dan Evaluasi Kebijakan

Berdasarkan hasil wawancara dengan para dosen PAI Universitas Bandar Lampung, dampak implementasi kebijakan pengembangan sumber daya dosen dapat dilihat dan ditinjau dari segi positif dan negatifnya.

Berdasar sisi negatifnya dampak kebijakan di Universitas Bandar Lampung sebagaimana telah dikemukakan bahwa binaan dosen PAI tidak optimal, karena hanya sebatas pembelajaran saja, sementara tugas tridarma perguruan tinggi adalah pembelajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat, sebagaimana tujuan kebijakan pengembangan sumber daya dosen, sehingga pengembangan SDM yang dilakukan pun tidak optimal.³⁵

Dengan demikian efektifitas pengembangan sumber daya dosen terhadap dampak implementasi kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI dalam peningkatan kinerja dosen PAI di Universitas Bandar Lampung tidak efektif, Dengan penjelasan sebagai berikut:

1) Efektivitas (*effectiveness*)

Efektifitas kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI di UBL tidak mencapai tujuan kebijakan yaitu : agar terwujudnya dosen-dosen professional dalam melaksanakan tugas utamanya yaitu mendidik dan mengajar, meneliti, mengabdikan pada masyarakat, atau tridarma perguruan tinggi sebagaimana diamanatkan dalam UU nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen. dari diadakannya tindakan. Tetapi tidak sejalan dengan itu dalam visi UBL yaitu “Menjadi Perguruan Tinggi yang Berjiwa Kewirausahaan Kelas Dunia”.

³⁵ Wawancara dengan Iwab Setia Budi, (dosen PAI UBL), Senin 20 Maret 2017, Pukul 14.00

Sehingga kebijakan pengembangan sumber daya dosen tidak didukung oleh UBL, menyoroti tujuan dari pengembangan tersebut adalah UBL tidak mendukung tugas dan kewajiban dosen dalam menjalankan tridarna perguruan tinggi yaitu, pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat, hanya dibidang pendidikan saja, itu juga tidak optimal.

Pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen PAI tidak memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan individu maupun lembaga, walau untuk beberapa kegiatan pengembangan sekedar terlaksana. Dan pengembangan SDM dosen PAI pun tidak dapat diukur karena tidak bersedianya menyerahkan renstra UBL, sehingga efektifitas kebijakan pengembangan sumber daya dosen tidak efektif.

2) Kecukupan (*adequacy*)

Kecukupan ini berkenaan dengan seberapa jauh suatu tingkat efektivitas kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI dapat memuaskan kebutuhan dosen PAI. Dari penyajian data dan kesimpulan efektifitas diatas, menunjukkan bahwa tingkat efektifitas kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI di UBL masih belum maksimal, sehingga kecukupan implemntasi kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI pun belum maksimal, masih banyak kebutuhan yang diharapkan dosen PAI yang belum pada taraf kecukupan, hal ini pula disebabkan karena alternatif kebijakan yang ditawarkan UBL masih pada beberapa pelaksanaan kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI yang terbatas, hanya penyuluhan pembelajaran setiap menjelang semester baru, dan hasil yang diharapkan belum sesuai pada tujuan yang telah direncanakan.

3) Ketepatan (*appropriateness*)

Ketepatan kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI di UBL tidak berkenaan dengan ketepatan kebutuhan individu dosen PAI. Ketepatan merujuk pada tujuan program pengembangan sumber daya dosen PAI yang telah dilaksanakan.

Ketepatan kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI di UBL juga belum mencapai hasil dari tujuan pengembangan dosen tersebut secara maksimal, walaupun dengan begitu tetap ada nilai dan hasil yang diharapkan walupun masih minim sekali.

Untuk itu evaluasi kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI Universitas Bandar Lampung dapat digambarkan dalam berikut:

Tabel 4.12 Kriteria Evaluasi Kebijakan Sumber Daya Dosen PAI UBL

Tipe Kriteria	Kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI	Ilustrasi
Efektivitas	Pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen PAI tidak memenuhi tujuan pengembangan sumberdaya dosen PAI yang dibutuhkan invidu maupun lembaga, walau untuk beberapa kegiatan pengembangan telah terlaksana. Tetapi tetap saja efektifitas kebijakan pengembangan sumber daya dosen belum efektif secara optimal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. pengembangan SDM yang terbatas hanya sekedar penyuluhan pembelajaran menjelang semester baru 2. pembinaan dosen PAI hanya pada bidang pendidikan saja
Kecukupan	Kecukupan implemntasi kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI belum maksimal, karena implementasi kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI yang tidak efektif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implemtasi kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI belum efektif.
Ketepatan	Ketepatan kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI di UBL juga belum mencapai hasil dari tujuan pengembangan dosen tersebut secara maksimal, walaupun dengan begitu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Program pengembangan sumber daya dosen PAI tidak efektif. 2. Tidak ada pembinaan

	tetap ada nilai dan hasil yang diharapkan walupun masih minim dan belum merata	peningkatan jemjang akademik dan karir serta pendidikan belom merata untuk Dosen PAI
--	--	--

Dapat disimpulkan bahwa implemtasi kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI di Universitas Bandar Lampung melalui prosedur analisis kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI di Universitas Bandar Lampung terlihat dalam table berikut:

Tabel 4.13. Prosedur Kebijakan Sumber Daya Dosen PAI UBL

No	Prosedur Analisis Kebijakan	Data Lapangan
1	Perumusan Masalah Kebijakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Status Dosen PAI hanya terdiri dari dosen tidak tetap atau dosen honorer yang perekrutannya berdasarkan perjanjian kerja tetapi latar belakang mereka berdasarkan seleksi pendidikan PAI. Tidak tersedianya dosen tetap PAI 2. Pengembanagn karir dan promosi untuk dosen PAI ini sangat tidak diperhatikan, baik dari dikti maupun dari diktis. 3. Tidak adanya aturan atau undang-undang yang pasti dan spesifik bagi pembinaan dosen PAI. 4. Tidak adanya perhatian yang mendalam yang menyatakan PTU swasta wajib membina dosen PAI sebagaimana PTU negeri.
2	Meramalkan Aternatif Kebijakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk menghasilkan kebijakan alternatif ini UBL tidak menentukan solusi sebagai kebijakan alternatif hanya membuat surat undangan untuk penyuluhan sebagai bentuk pengembangan sumber daya dosen PAI di Universitas Bandar Lampung.
3	Merekomendasikan Penerapan Kebijakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementasi kebijakan yang ada di UBL ini hanya sekedar penyuluhan kegiatan pembelajaran yang dilakukan berdasarkan hasil evaluasi dan monitoring pembelajaran..
4	Monitoring dan Evaluasi Kebijakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hanya ada sisi negative yaitu : Berdasar sisi negatifnya dampak kebijakan di Universitas Bandar Lampung sebagaimana telah dikemukakan bahwa binaan dosen PAI tidak optimal, karena hanya sebatas penyuluhan pembelajaran saja, sementara tugas tridarma perguruan tinggi adalah pembelajaran, penelitian dan pengabdian pada

		masyarakat, sebagaimana tujuan kebijakan pengembangan sumber daya dosen.
5	Mengevaluasi Kinerja Kebijakan	<p>Meninjau dampak kebijakan dilihat dari kriteria evaluasi kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI yaitu berjalan kurang dari satu tahun. Dengan penjelasan sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Efektivitas (<i>effectiveness</i>) Pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen PAI tidak memenuhi tujuan pengembangan sumber daya dosen PAI yang dibutuhkan individu maupun lembaga, walau untuk beberapa kegiatan pengembangan telah terlaksana. Tetapi tetap saja efektifitas kebijakan pengembangan sumber daya dosen tidak efektif secara optimal.. 2. Kecukupan (<i>adequacy</i>) kecukupan implementasi kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI belum maksimal, karena implementasi kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI yang tidak efektif. 3. Ketepatan (<i>appropriateness</i>) Ketepatan kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI di UBL juga belum mencapai hasil dari tujuan pengembangan dosen tersebut secara maksimal, walaupun dengan begitu tetap ada nilai dan hasil yang diharapkan walupun masih minim dan belum merata

2. Dampak Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Dosen PAI Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen Pendidikan Agama Islam Di Perguruan Tinggi Umum Se Bandar Lampung

a. Dampak kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI dalam meningkatkan kinerja dosen pendidikan agama islam di universitas lampung.

implementasi kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI ini akan berdampak pada kinerja dosen PAI, karena dosen PAI mengemban tugas dan tanggung jawab untuk mengembangkan potensi yang dimiliki mahasiswa, baik segi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sesuai dengan tujuan yang telah

ditetapkan. Sesuai dengan tugas utama dosen sebagai pendidik dan pengajar, maka yang menjadi sasaran evaluasi kinerja dosen dalam bidang pendidikan meliputi:

1. Dosen PAI menyiapkan Persiapan atau perencanaan pembelajaran seperti: penyusunan dan pengembangan SAP, Silabus, Handout Perkuliahan
2. Dosen PAI melaksanakan pembelajaran, dengan kemampuan dalam penyampaian materi pelajaran menggunakan metode pembelajaran yang sesuai, menguasai materi, menggunakan alat media, dapat mengatur dan menguasai kelas.
3. Dosen PAI melaksanakan evaluasi hasil belajar meliputi penetapan alat atau jenis evaluasi yang digunakan, kesesuaian penggunaan jenis evaluasi dengan tujuan pembelajaran, relevansi antara soal dengan materi perkuliahan yang disampaikan mahasiswa.
4. Kemampuan dosen PAI dalam menjalin atau berinteraksi dengan siswa, memotivasi siswa, membantu siswa yang mengalami masalah dalam belajar.

Dosen PAI minimal menjalankan tugas pendidikan dan pengajaran, dilakukan bersama-sama dengan dharma penelitian, sekurang-kurangnya 9 SKS setiap semester dengan melakukan penelitian sebagai berikut³⁶ :

1. Dosen PAI melaksanakan perkuliahan/tutorial dan menguji serta menyelenggarakan kegiatan pendidikan di laboratorium, praktik keguruan, praktik bengkel/studio/kebun percobaan/teknologi pengajaran.

³⁶ Farida Fatul, Hasil BKD dosen PAI Fakultas Pertanian, Semester Ganjil 2016

2. Membimbing seminar mahasiswa bagi dosen PAI yang ada di fakultas atau Prodi.
3. Membimbing kuliah kerja nyata (KKN), praktik kerja nyata (PKN), praktik kerja lapangan (PKL) bagi dosen PAI yang ada di fakultas atau Prodi.
4. Membimbing, pembuatan laporan hasil penelitian.
5. Penguji pada ujian akhir bagi dosen PAI yang ada di fakultas atau Prodi.
6. Membina kegiatan mahasiswa dibidang akademik dan kemahasiswaan
7. Mengembangkan program perkuliahan.
8. Mengembangkan bahan pengajaran.
9. Menyampaikan orasi ilmiah.
10. Membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan.
11. Melaksanakan kegiatan detasering dan pencangkakan dosen.

Dalam mengembangkan ilmu pengetahuan yang dimiliki, dosen PAI dituntut dapat merealisasikan melalui pengkajian dalam kegiatan penelitian dan karya ilmiah, atau riset-riset ilmiah. Dengan demikian dosen PAI bertugas juga melakukan penelitian dan menerbitkan karya-karya mereka melalui jurnal-jurnal ilmiah atau buku-buku. Dan kinerja dosen dibidang ini meliputi:

1. Keterlibatan dalam satu judul penelitian yang dilakukan oleh kelompok (disetujui oleh Ketua LPPM/dekan dan tercatat)
2. Pelaksanaan penelitian mandiri (disetujui oleh ketua LPPM/ dekan dan tercatat)

3. Menghasilkan karya Ilmiah berupa hasil penelitian atau hasil pemikiran yang dipublikasikan dalam bentuk monograf (satu hal dalam satu bidang).
4. Menghasilkan karya Ilmiah berupa hasil penelitian atau hasil pemikiran yang dipublikasikan dalam bentuk buku referensi (buku teks atau buku ajar dalam satu bidang).
5. Membuat artikel yang dimuat dalam jurnal elektronik (e-journal) yang bereputasi: Jurnal elektronik (e-journal) internasional, Jurnal elektronik (e-journal) nasional
6. Menulis karya ilmiah yang diseminarkan dalam lingkungan program studi/bagian (ditugaskan oleh pimpinan dan tercatat di perpustakaan/ruang baca jurusan/bagian).
7. Membuat rancangan dan karya teknologi yang dipatenkan
8. Membuat rancangan dan karya teknologi, rancangan dan karya seni monumental/seni pertunjukan, karya sastra, termasuk film dokumenter, seni instalasi dan sejenisnya yang tidak dipatenkan
9. Menyampaikan orasi ilmiah dalam rangka lustrum/dies atau pengukuhan guru besar pada tingkat universitas/fakultas baik di dalam maupun di luar PT³⁷

Kegiatan penelitian ini peneliti simpulkan berdasarkan hasil analisis dokumen laporan BKD dosen PAI yang berasal dari program studi atau fakultas, sementara dosen PAI yang dari LP3M belum melakukan penelitian ini.³⁸

³⁷ Ibid,

³⁸ Rohani, Loc.Cit

Di UNILA, dosen PAI yang berasal dari fakultas melakukan penelitian, dengan prosedur melalui usulan penelitian yang disampaikan kepada pimpinan lembaga penelitian melalui dekan fakultas oleh ketua jurusan, untuk kemudian diteruskan ke lembaga penelitian.

Dosen PAI juga melakukan realisasi kemampuan dalam karya ilmiah dengan mengamalkan dalam bentuk pengabdian kepada masyarakat, Kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan dosen PAI meliputi:

1. Melakukan kegiatan yang setara dengan 50 jam kerja per semester
2. Membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat
3. Memberi penyuluhan/kursus/menatar kepada kelompok masyarakat atas permintaan penyelenggara dan kegiatan setara dengan 50 jam
4. Melayani konsultasi keprofesian atas permintaan masyarakat dan kegiatan bersifat insidentil
5. Memberi ceramah kepada kelompok masyarakat atas permintaan penyelenggara dan kegiatan bersifat insidentil
6. Melayani kunjungan insidentil dari kelompok guru dan atau siswa atas permintaan pimpinan sekolahnya
7. Bertugas dalam pengawasan Ujian Nasional (ditugaskan oleh pimpinan).
 - a. Penanggungjawab, ketua/wakil pengawasan
 - b. Koordinator /wakil koordinator pengawasan
 - c. Pengawas satuan pendidikan, pengaman bahan UN pada titik simpan akhir

8. Bertugas sebagai tim penanggulangan bencana nasional/propinsi³⁹

Sementara dalam renstra UNILA menyatakan pada penelitian ini UNILA mensinkronkan dengan arah kebijakan pada program Presiden Republik Indonesia yang ingin mengoptimalkan sektor maritim dan sebagai negara kepulauan yang memiliki potensi yang sangat besar pada bidang kelautan, maka sudah saatnya Unila memberikan perhatian khusus terhadap kegiatan penelitian pada sektor kelautan terutama di Wilayah Samudera Hindia. Kondisi tersebut dapat diwujudkan dengan mengoptimalkan program/pusat kajian studi yang terkait dengan sektor kelautan, dengan kerja sama penelitian, publikasi, dan pengabdian kepada masyarakat dengan perguruan tinggi luar regional dan internasional. Hal ini akan berdampak besar terhadap daya saing regional.

Sementara pengalaman dalam pengabdian masyarakat, dosen PAI UNILA lebih didasarkan pada minat tenaga pengajar. Ketua jurusan menginformasikan kesempatan untuk melakukan pengabdian kepada masyarakat kepada kelompok tenaga pengajar sesuai informasi dari lembaga pengabdian kepada masyarakat (LPPM) yang diterima melalui pimpinan fakultas. Pengambilan keputusan pada LPPM didasarkan pada keserasian materi pengabdian yang diusulkan dengan persyaratan yang ditetapkan

Untuk dosen kontrak PAI, dibawah binaan LP3M tidak melakukan pengabdian kepada masyarakat, karena tidak diberikan kesempatan yang sama dengan dosen PAI yang lain.⁴⁰

³⁹ Loliyana, Laporan BKD Dosen PAI FKIP, Semester Ganjil 2016

⁴⁰ Wawancara dengan Muhiom, (Dosen Kontrak PAI), Rabu, 8 Februari 2017, Pukul:10.00, dan renstra UNILA tahun 2016-2020

Penilaian kinerja yang dirangkum dari hasil BKD dosen tetap fakultas ini dilakukan diakhir semester, yang mana semua kegiatan ini telah mereka lakukan selama satu semester. Sehingga dapat diukur kualitas kinerja dosen dengan kriteria sebagai berikut:

a) Kualitas pekerjaan (*Prom quality of work*),

yaitu sebagian besar karya-karyanya di buatkan hak Cipta dan terlaksana sesuai rencana BKD. Sehingga kualitasnya tidak diragukan lagi.

b) Ketepatan waktu (*promptness*),

yaitu BKD ini telah direncanakan pada awal semester, sebelum memasuki semester baru, dan dilaporkan pada akhir semester setelah kegiatan ini terlaksana, hal ini menunjukkan bahwa semua kegiatan yang tertuang dalam BKD telah terlaksana tepat pada waktunya.

c) Inisiatif (*initiative*)

Yaitu dosen PAI UNILA mendukung terlaksananya kegiatan lembaga dan BKD, dan berinisiatif ikut serta menyelesaikan tanggung jawab berdasarkan kriteria peniaian kinerja dosen PAI yang ditetapkan lembaga yaitu BKD

d) Kemampuan (*capability*),

Yaitu dosen PAI UNILA memiliki kemampuan dalam bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. khususnya untuk dosen PAI fakultas dan DPK.

e) Komunikasi (*communion*).

Sebagai seorang dosen, dosen PAI UNILA mampu melakukan komunikasi baik dalam bidang pendidikan yaitu mengajar di kelas, dengan cara menyampaikan materi pembelajaran dengan sangat baik dibantu dengan kerangka pembelajaran yang lain,

Disamping itu hubungan sosial yang baik antar dosen, membuat dosen PAI UNILA harus bisa berkomunikasi yang baik, begitu pula saat menyampaikan hasil penelitian dan menjalankan program pengabdian masyarakat.

Seluruh data kinerja dosen pendidikan agama islam di Universitas

Lampung dapat di simpulkan dalam tabel berikut :

Tabel 4.14. Kinerja Dosen PAI Universitas Lampung

N O	Aspek Kinerja	Kriteria Peilaian Kinerja	Data Lapangan	
			Dosen Tetap Fakultas dan DPK	Dosen Kontrak
1	Pendidikan	Kualitas pekerjaan (<i>Prom quality of work</i>)	Pelaksanaan pembelajaran di kelas berdasarkan perencanaan yang dibuat	Pelaksanaan pembelajaran di kelas berdasarkan perencanaan yang dibuat
		Ketepatan waktu (<i>promtness</i>)	Melaksanakan pembelajaran sesuai waktu yang dijadwalkan, dan melaporkan pada akhir semester	Melaksanakan pembelajaran sesuai waktu yang dijadwalkan, dan melaporkan pada akhir semester
		Inisiatif (<i>initiative</i>)	mendukung terlaksananya kegiatan-kegiatan lembaga, dan berinisiatif dalam ikut serta menyelesaikan tanggung jawab berdasarkan kriteria penilaian kinerja dosen PAI yang ditentukan	mendukung terlaksananya kegiatan-kegiatan lembaga, dan berinisiatif dalam ikut serta menyelesaikan tanggung jawab berdasarkan kriteria

				penilaian kinerja dosen PAI yang ditentukan
		Kemampuan (capability)	memiliki kemampuan dalam bidang pendidikan, dan kemampuan mengajar yang baik dibantu dengan perangkat pembelajaran yang tepat.	memiliki kemampuan dalam bidang pendidikan, dan kemampuan mengajar yang baik dibantu dengan perangkat pembelajaran yang tepat.
		Komunikasi (communication)	mampu melakukan komunikasi dalam bidang pendidikan yaitu mengajar di kelas, dengan menyampaikan materi pembelajaran dengan sangat baik dibantu dengan kerangka pembelajaran yang lain. Disamping itu hubungan sosial yang baik antar dosen, dan mahasiswa dalam menjalin komunikasi yang baik	mampu melakukan komunikasi dalam bidang pendidikan yaitu mengajar di kelas, dengan menyampaikan materi pembelajaran dengan sangat baik dibantu dengan kerangka pembelajaran yang lain. Disamping itu hubungan sosial yang baik antar dosen, dan mahasiswa dalam menjalin komunikasi yang baik
2	Penelitian	Kualitas pekerjaan (<i>Prom quality of work</i>)	sebagian besar karya-karyanya dibuatkan hak Cipta dan terlaksana sesuai rencana BKD.	tidak
		Ketepatan waktu (promptness)	Penelitian telah direncanakan pada awal semester dalam BKD, dan dilaporkan pada akhir semester setelah kegiatan ini terlaksana, hal ini menunjukkan bahwa semua kegiatan yang	tidak

			tertuang dalam BKD dengan tepat waktunya	
		Inisiatif (<i>initiative</i>)	mendukung terlaksananya kegiatan-kegiatan lembaga dalam bidang penelitian, dan berinisiatif ikut serta menyelesaikan tanggung jawab berdasarkan kriteria penilaian kinerja dosen PAI yang ditetapkan lembaga yaitu BKD	tidak
		Kemampuan (<i>capability</i>)	memiliki kemampuan dalam bidang penelitian yang baik dan bersaing.	tidak
		Komunikasi (<i>communication</i>)	mampu melakukan komunikasi yang baik, sehingga terjalin hubungan sosial yang baik antar dosen, dan mampu berkomunikasi saat menyampaikan hasil penelitian	tidak
3	Pengabdian masyarakat	Kualitas pekerjaan (<i>Prom quality of work</i>)	sebagian besar karya-karyanya di buatkan hak Cipta dan terlaksana sesuai rencana BKD.	tidak
		Ketepatan waktu (<i>promptness</i>)	Pengabdian masyarakat telah direncanakan pada awal semester dalam BKD, dan dilaporkan pada akhir semester setelah kegiatan ini terlaksana, hal ini menunjukkan bahwa semua kegiatan yang tertuang dalam BKD dengan tepat waktunya	tidak
		Inisiatif (<i>initiative</i>)	mendukung terlaksananya kegiatan-kegiatan lembaga dalam bidang pengabdian	tidak

			masyarakat, dan berinisiatif ikut serta menyelesaikan tanggung jawab berdasarkan kriteria penilaian kinerja dosen PAI yang ditetapkan lembaga yaitu BKD	
		Kemampuan (capability)	dosen PAI UNILA memiliki kemampuan dalam bidang pengabdian.	tidak
		Komunikasi (communication)	mampu melakukan komunikasi yang baik, sehingga terjalin hubungan sosial yang baik antar dosen, dan mampu berkomunikasi saat menyampaikan pengabdian masyarakat	tidak

b. Dampak Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Dosen PAI Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen PAI Di Universitas Bandar Lampung.

Dampak dari pengembangan SDM PAI Di UBL juga pada tugas utama dosen dosen PAI, yaitu mengemban tugas dan tanggung jawab untuk mengembangkan potensi yang dimiliki mahasiswa, baik segi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sesuai dengan tugas utama dosen sebagai pendidik dan pengajar, maka yang menjadi sasaran evaluasi kinerja dosen dalam bidang pendidikan meliputi:

1. Dosen PAI menyiapkan Persiapan atau perencanaan pembelajaran seperti: penyusunan dan pengembangan SAP, Silabus, Handout Perkuliahan
2. Dosen PAI melaksanakan pembelajaran, dengan kemampuan dalam penyampaian materi pelajaran menggunakan metode pembelajaran yang

sesuai, menguasai materi, menggunakan alat media, dapat mengatur dan menguasai kelas.

3. Dosen PAI melaksanakan evaluasi hasil belajar meliputi penetapan alat atau jenis evaluasi yang digunakan, kesesuaian penggunaan jenis evaluasi dengan tujuan pembelajaran, relevansi antara soal dengan materi perkuliahan yang disampaikan mahasiswa.
4. Kemampuan dosen PAI dalam menjalin atau berinteraksi dengan siswa, memotivasi siswa, membantu siswa yang mengalami masalah dalam belajar.⁴¹

Dosen PAI minimal menjalankan tugas pendidikan dan pengajaran, dilakukan bersama-sama dengan dharma penelitian, sekurang-kurangnya 9 SKS setiap semester dengan melakukan penelitian sebagai berikut :

1. Dosen PAI melaksanakan perkuliahan/tutorial dan menguji serta menyelenggarakan kegiatan pendidikan di laboratorium, praktik keguruan, praktik bengkel/studio/kebun percobaan/teknologi pengajaran.
2. Membimbing seminar mahasiswa bagi dosen PAI yang ada di pakultas atau Prodi.
3. Membimbing kuliah kerja nyata (KKN), praktik kerja nyata (PKN), praktik kerja lapangan (PKL) bagi dosen PAI yang ada di pakultas atau Prodi.
4. Membimbing, pembuatan laporan hasil penelitian.
5. Penguji pada ujian akhir bagi dosen PAI yang ada di pakultas atau Prodi.

⁴¹Hasil MONEV, Semester Ganjil 2016-2017

6. Membina kegiatan mahasiswa dibidang akademik dan kemahasiswaan
7. Mengembangkan program perkuliahan.
8. Mengembangkan bahan pengajaran.
9. Menyampaikan orasi ilmiah.
10. Membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan.
11. Melaksanakan kegiatan detasering dan pencangkakan dosen.

Dalam mengembangkan ilmu pengetahuan yang dimiliki, dosen PAI di UBL tidak dapat merealisasikannya melalui kegiatan penelitian dan karya ilmiah, atau riset-riset ilmiah. Dengan demikian dosen PAI tidak melakukan penelitian apa lagi menerbitkan karya-karya mereka. Dosen PAI juga tidak melakukan pengabdian kepada masyarakat karena tidak diberikan ruang dan waktu untuk melakukannya.⁴²

Dengan demikian dosen PAI di Universitas Bandar Lampung tidak menjalankan tridarma perguruan tinggi dengan baik dan sempurna, hanya pada bidang pendidikan dan pengajaran saja.

Dan kegiatan ini dilakukan dalam kegiatan monitoring dan evaluasi pembelajaran PAI, yang dilakukan oleh divisi pengembangan SDM sebagai tolak ukur penilaian evaluasi kinerja pembelajaran PAI di kelas.⁴³

Penilaian kinerja yang dirangkum dari hasil MONEVA dosen tetap fakultas ini dilakukan diakhir semester yang mana semua kegiatan ini telah mereka lakukan selama satu semester. Sehingga dapat diukur kualitas kinerja dosen dengan criteria sebagai berikut:

⁴² Hasil Moneva semester ganjil TA. 2016-2017

⁴³ Fenty, Loc.Cit

a) Kualitas pekerjaan (*Prom quality of work*),

yaitu pelaksanaan pembelajaran dikelas sesuai dengan perencanaan yang dibuat, dan telah mendapatkan pengesahan dari WAREK satu UBL.

b) Ketepatan waktu (*promptness*),

yaitu pelaksanaan pembelajaran dilakukan dosen PAI UBL tepat pada waktunya sebagaimana yang dijadwalkan.

c) Inisiatif (*initiative*)

Yaitu dosen PAI UBL selalu mendukung lembaga dalam menjalankan program-program lembaga, dan berinisiatif dalam ikut serta menyelesaikan tanggung jawab berdasarkan kriteria penilaian kinerja dosen PAI yang ditetapkan lembaga yaitu MONEVA

d) Kemampuan (*capability*),

Yaitu dosen PAI UBL memiliki kemampuan dalam bidang pendidikan dan pembelajaran saja.

e) Komunikasi (*communtation*).

Sebagai seorang dosen, dosen PAI UBL mampu melakukan komunikasi dalam bidang pendidikan yaitu mengajar di kelas, dengan menyampaikan materi pembelajaran dengan sangat baik dibantu dengan kerangka pembelajaran yang lain,

Disamping itu hubungan sosial yang baik antar dosen, membuat dosen PAI UNILA harus bisa berkomunikasi yang baik, begitu pula saat menyampaikan hasil penelitian dan menjalankan program pengabdian masyarakat.

Seluruh data kinerja dosen pendidikan agama islam di Universitas

Bandar Lampung dapat di simpulkan dalam tabel berikut :

Tabel.4.15. Kinerja Dosen PAI Universitas Bandar Lampung

N O	Aspek Kinerja	Kriteria Peilaian Kinerja	Data Lapangan
			Dosen PAI
1	Pendidikan	Kualitas pekerjaan (<i>Prom quality of work</i>)	Pelaksanaan pembelajaran di kelas berdasarkan perencanaan yang dibuat
		Ketepatan waktu (<i>promtness</i>)	Melaksanakan pembelajaran sesuai waktu yang dijadwalkan, dan melaporkan pada akhir semester
		Inisiatif (<i>initiative</i>)	mendukung terlaksananya kegiatan-kegiatan lembaga, dan berinisiatif dalam ikut serta menyelesaikan tanggung jawab berdasarkan kriteria peniaian kinerja dosen PAI yang ditentukan
		Kemampuan (<i>capability</i>)	memiliki kemampuan dalam bidang pendiidkan, dan kemampuan mengajar yang baik dibantu dengan perangkat pembelajaran yang tepat.
		Komunikasi (<i>communation</i>)	mampu melakukan komunikasi dalam bidang pendidikan yaitu mengajar di kelas, dengan menyampaikan materi pembelajaran dengan sangat baik dibantu dengan kerangka pembelajaran yang lain. Disamping itu hubungan sosail yang baik antar dosen, dan mahasiswa dalam menjalin komunikasi yang baik
2	Penelitian	Kualitas pekerjaan (<i>Prom quality of work</i>)	tidak
		Ketepatan waktu (<i>promtness</i>)	tidak
		Inisiatif (<i>initiative</i>)	tidak
		Kemampuan (<i>capability</i>)	tidak

		Komunikasi (communication)	tidak
3	Pengabdian masyarakat	Kualitas pekerjaan (<i>Prom quality of work</i>)	tidak
		Ketepatan waktu (promptness)	tidak
		Inisiatif (<i>initiative</i>)	tidak
		Kemampuan (capability)	tidak
		Komunikasi (communication)	tidak

C. HASIL ANALISIS PENELITIAN IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA DOSEN PAI DI PERGURUAN TINGGI UMUM SE BANDAR LAMPUNG

1. Prosedur Impelemntasi Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di PTU Se Bandar Lampung

Kebijakan sebagai rangkaian konsep dan azas yang menjadi garis besar dasar masalah yang menjadi rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan dan cara bertindak, pernyataan cita-cita, prinsip, atau maksud dalam memecahkan masalah sebagai garis pedoman untuk manajemen dalam usaha mencapai sasaran atau tujuan. Dengan kata lain sebagai pedoman untuk bertindak bagi pengambilan keputusan.

dalam konteks kebijakan pengembangan sumberdaya dosen, peneliti merangkum dari berbagai regulasi yang tersedia adalah :

1. UU RI No 12 Tahun 2012. Pasal 69-72 Tentang Pendidikan Tinggi
2. UU RI No 14 tahun 2005, BAB V pasal 45 samPAI 60 tentang Guru dan Dosen
3. PP RI No 4 tahun 2014, Pasal 25 huruf b angka 4 huruf a) samPAI d). Tentang Penyelenggaraan Pendiidkan Tinggi
4. PP RI No 55 Tahun 2007, Pasal 3 ayat 2, Tentang Keagamaan
5. Renstra Unila tahun 2016- 2020

Dengan begitu kebijakan ini merupakan kebijakan publik, karena kebijakan publik merupakan kegiatan pemerintah yang harus diikuti masyarakat, baik pemerintah melakukan sebuah kegiatan/tindakan maupun tidak. Sehingga kebijakan merupakan upaya memahami dan mengartikan sesuatu yang harus dilakukan oleh pemerintah dalam suatu masalah, penyebabnya, dan pengaruh serta dampaknya.

Kebijakan publik adalah keputusan atau ketetapan pemerintah untuk melakukan suatu tindakan yang dianggap akan membawa dampak bagi kehidupan warga demi membangun negara yang maju. Kebijakan publik secara umum, yaitu kebijakan pembangunan, dan kebijakan pendidikan sebangun dengan kebijakan publik, dimana konteks kebijakan pendidikan merupakan bagian dari kebijakan publik. Kebijakan pendidikan dipahami sebagai kebijakan dibidang pendidikan, untuk mencapai tujuan pembangunan negara dan bangsa dibidang pendidikan, sebagai salah satu bagian dari tujuan pembangunan negara dan bangsa secara

keseluruhan. Begitu pula menurut Arif Rohman kebijakan pendidikan merupakan bagian dari kebijakan negara atau kebijakan publik pada umumnya. Kebijakan pendidikan merupakan kebijakan publik yang mengatur khusus regulasi berkaitan dengan penyerapan sumber, alokasi dan distribusi sumber, serta pengaturan perilaku dalam pendidikan. Karena regulasi yang dibahas peneliti merupakan kebijakan publik dibidang pendidikan yang terimplementatif, maka peneliti akan membahas tingkat keberhasilan dan kecukupan implementasi dari kebijakan tersebut.⁴⁴

Untuk lebih memahami kebijakan maka perlu mengkaji tentang prosedur analisis kebijakan, karena kebijakan pada esensinya adalah suatu proses dalam upaya untuk membuat perubahan kearah yang lebih baik, sehingga berdampak pada kesejahteraan bangsa.

Prosedur analisis kebijakan itu meliputi, perumusan masalah, meramalkan alternatif kebijakan, merekomendasikan penerapan kebijakan, monitoring dan evaluasi kebijakan.

Berdasarkan prosedur analisis tindakan kebijakan ini bertujuan akhir pada pemecahan masalah yang dihadapi, sehingga perlu dibuat kebijakan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Untuk itu analisis kebijakan akan memperkirakan apa yang akan terjadi apabila alternatif yang dipilih ditetapkan untuk dilaksanakan, memperkirakan apa yang akan terjadi kemudian apa yang harus dilakukan serta dampak apa yang akan terjadi dari kebijakan tersebut. Selanjutnya, apabila tidak dilakukan alternatif kebijakan tersebut maka tantangan

⁴⁴ Arif Rohman, *Politik Ideologi Pendidikan*, Yogyakarta: Mediatama, tahun 2009, 108

yang akan terjadi baik kondisi politik, sosial, dan budaya apabila kebijakan itu tidak dilaksanakan. Kemudian analisis kebijakan mendeskripsikan kebijakan yang telah dilaksanakan dan yang akan dilaksanakan sehingga diperoleh gambaran apa kekurangan dari kebijakan yang telah dilakukan dan apa kelebihan dari kebijakan yang telah dilaksanakan, sehingga diperoleh alternatif yang tepat. Melalui evaluasi kebijakan akan diperoleh gambaran sejauh mana kebijakan yang dilaksanakan dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.

Prosedur analisis kebijakan yang terjadi di Universitas Lampung dan Universitas Bandar Lampung mengenai pengembangan sumber daya dosen PAI ini telah memenuhi prosedur analisis kebijakan sesuai pendapat William N. Dunn dan juga dalam Nanang Fattah yaitu :

a. Perumusan Masalah Kebijakan

Pada perumusan masalah kebijakan implementatif telah dirumuskan kebijakan-kebijakan yang terkait dengan pengembangan sumber daya dosen, dan sejauh apa implementasi kebijakan tersebut saat ini khususnya di UNILA, berdasarkan hal itulah dirumuskan masalah yang terjadi, apakah kebijakan yang ada telah terimplementasi atau masih terkendala.

Penelitian menyusun masalah kebijakan Sumber daya dosen PAI di UNILA dan UBL ini dengan melakukan langkah-langkah, yaitu: mengartikan masalah, dengan cara menemukan masalah kebijakan yang tidak terimplementasi walupun kebijakan telah tersedia, lalu mengkonsep masalah tersebut sebagai sebuah masalah kebijakan dan mengkhususkan masalah dalam definisi yang rinci

dan valid. Tiap-tiap langkah ini menghasilkan informasi tentang situasi, dan bentuk masalah

Dalam menyusun masalah peneliti menggunakan pendapat Weimer dan Vining mengemukakan bahwa analisis masalah adalah:

Problem analysis consists of three major steps: (P1) Understanding the problem (P2) choosing and explaining relevant policy goal and constraints, and (P3) choosing a solution method⁴⁵

Poses analisis masalah ini menjelaskan bahwa pada tahapan (P1)

Understanding the problem adalah memahami permasalahan dengan melakukan analisis permasalahan yang dihadapi dosen PAI UNILA dan UBL melalui: menerima masalah (analisis gejala), memilih masalah (analisis kegagalan pasar & pemerintah), memodelkan masalah (identifikasi variable kebijakan). Selanjutnya pada tahapan (P2) *choosing and explaining relevant policy goal and constraints* adalah melakukan pemilihan masalah, dan pada tahap (P3) yaitu menggunakan metode yang tepat untuk mengatasi masalah.

Berdasarkan data yang telah dipaparkan dalam penyajian data menjelaskan bahwa telah didefinisikan masalah yang akhirnya menghasilkan informasi mengenai kondisi-kondisi yang menimbulkan masalah kebijakan di UNILA dan UBL. Perumusan masalah ini dilakukan berdasarkan pengenalan masalah terhadap suatu persoalan yang memerlukan perhatian pemerintah dan seharusnya masalah-masalah tersebut mendapat perhatian penting dari pemerintah untuk dieksplorasi berbagai alternatif, dan dirumuskan seperangkat tindakan yang lebih dipilih untuk mencapai konsensus atau kompromi, dan otorisasi pengaturan arahan-arahan.

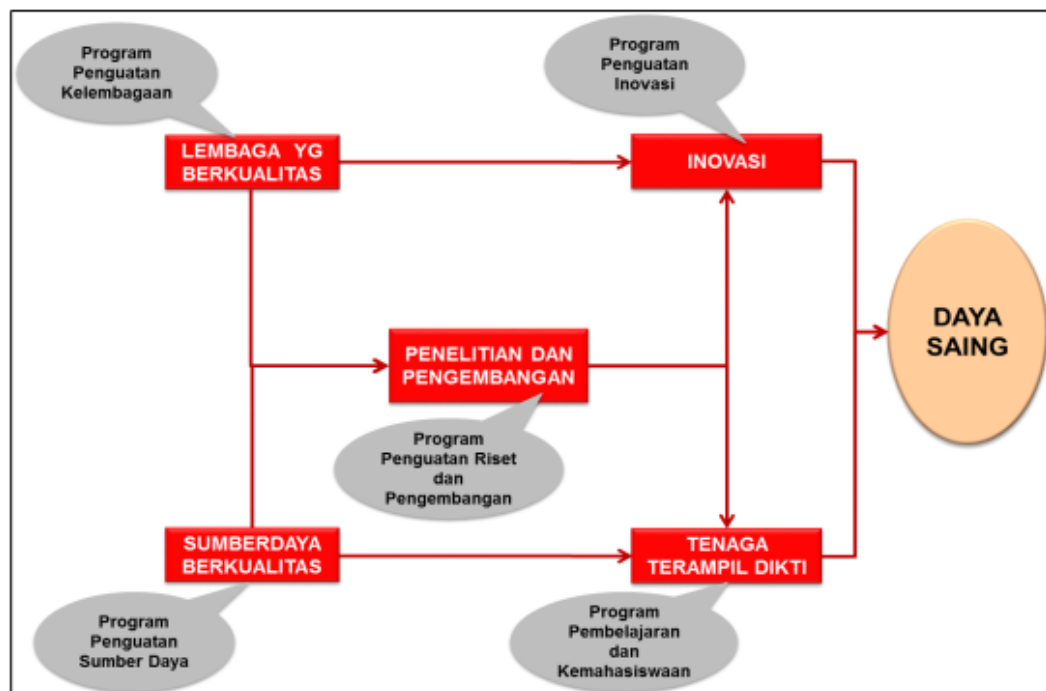
⁴⁵ Weimer D.L dan Vining A.R, *Policy Analysis, Concepts And Practice*, Fourth Edition, New Jersey : Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, th. 2005, h.328

Dalam renstra UNILA dijelaskan pula bahwa UNILA mengimplementasikan kebijakakan dengan mengacu pada arah kebijakan Kemenristek dikti Secara filosofis berdasarkan analisis CATWOE (*Customer, Actor, Transformation Process, World-view, Owner, and Environment Constraints*), revitalisasi peran dan fungsi Kemenristekdikti adalah “merumuskan, menetapkan, koordinasi dan pelaksanaan kebijakan dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi dan penelitian, pengembangan serta penerapan Iptek yang dilaksanakan oleh lemlitbang, perguruan tinggi, dan badan usaha untuk meningkatkan daya saing dan kemandirian bangsa dengan berpedoman pada Undang-Undang Pendidikan Tinggi dan Undang-Undang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan dan Penerapan Iptek secara fokus dan konsisten, melalui pemberdayaan pembelajaran dan kemahasiswaan, kelembagaan Iptek dan Dikti, sumber daya Iptek dan Dikti, riset dan pengembangan, serta dengan penguatan inovasi guna mewujudkan kesejahteraan kehidupan masyarakat dan peningkatan daya saing bangsa Indonesia”. Kebijakan tersebut diantaranya meliputi : meningkatkan sumber daya litbang dan pendidikan tinggi yang berkualitas; dan meningkatkan produktivitas penelitian dan pengembangan; dan meningkatkan inovasi bangsa.tetapi lagi-lagi untuk dosen PAI tidak dapat terlaksana secara merata .

Maka kebijakan dalam renstra UNILA ini tidak sesuai dengan revitalisasi diatas tugas pokok, fungsi dan kewenangan Kemenristekdikti, karena secara substansial strategi kebijakan diantaranya diarahkan untuk: meningkatkan jumlah dosen berkualifikasi S3, jumlah pendidik mengikuti sertifikasi dosen, jumlah

sumber daya litbang (peneliti/ perekayasa) yang berkualifikasi master dan doktor, jumlah SDM Dikti dan lembaga litbang yang meningkat kompetensinya, dan revitalisasi sarpras Iptek dan Dikti; karena masih 34% dosen PAI dengan pendidikan S3, masih jauh dari target renstra UNILA Sehingga Strategi kebijakan tersebut tidak sesuai dengan operasionalisasi renstra UNILA yaitu Program peningkatan kualitas sumber daya Iptek dan Dikti.⁴⁶

Padahal sesungguhnya upaya pencapaian visi, misi, tujuan, sasaran, arah dan strategi kebijakan Kemenristekdikti, secara singkat dapat digambarkan dalam kerangka kerja logis Kemenristekdikti sebagaimana tergambar dalam gambar di bawah ini.



Gambar 4.9. Kerangka kerja logis dan program Kemenristekdikti

⁴⁶ Renstra UNILA, 2015-2020, h.

Bahkan jumlah rasio dosen dengan jumlah mahasiswa di UNILA pun tidak mencukupi, sebagai mana Keputusan mendikbud no 234/U/2000 dan SK dirjen dikti no 108/DIKTI/Kep/2001 bahwa dosen : 30 mahasiswa, sehingga jumlah mahasiswa yang seharusnya mengampuh mata kuliah PAI di tahun 2016 adalah 5.116 mahasiswa sebanding dengan rasio yang diatur diatas seharusnya jumlah dosen PAI sebanyak 85 dosen. sebab mata kuliah PAI ini di selenggarakan selama satu tahun atau dua semester. Hal ini pun terjadi di UBL.

Saat ini, UNILA memasuki Periode III: 2015–2019 yaitu membangun daya saing nasional dan regional. Karena rencana tahun 2015 sudah masuk dalam renstra periode II 2011–2015, maka Periode III disesuaikan menjadi 2016–2020 dengan tema membangun daya saing nasional dan regional khususnya kawasan ASEAN dan tujuan strategisnya yaitu menjadi 15 perguruan tinggi terbaik di Indonesia pada tahun 2020.

Untuk itu seharusnya UNILA juga memperhatikan daya saing dosen di tingkat regional. Karena pentingnya pengakuan terhadap kemampuan dosen Unila di kawasan regional diharapkan mampu untuk meningkatkan nilai Unila sebagai PT yang berkualitas di kawasan regional. Upaya ini sejalan dengan kegiatan tridarma perguruan tinggi dan akan dilakukan melalui kontribusi dosen dalam menyumbangkan pemikiran maupun hasil penelitian dan pengabdianya melalui artikel yang dipublikasikan dalam jurnal bereputasi tinggi dan teresitasi. Proses ini tidaklah dapat dilakukan secara mandiri, namun diperlukan pembimbingan dan peningkatan keterampilan dosen baik dalam meneliti maupun mempublikasi artikelnnya pada berbagai publikasi ilmiah nasional dan regional.

Padahal arah kebijakan di UNILA ini Sejalan dengan program Presiden Republik Indonesia yang ingin mengoptimalkan sektor maritim dan sebagai negara kepulauan yang memiliki potensi yang sangat besar pada bidang kelautan, maka sudah saatnya Unila memberikan perhatian khusus terhadap kegiatan penelitian pada sektor kelautan terutama di Wilayah Samudera Hindia. Kondisi tersebut dapat diwujudkan dengan mengoptimalkan program/pusat kajian studi yang terkait dengan sektor kelautan, dengan kerja sama penelitian, publikasi, dan pengabdian kepada masyarakat dengan perguruan tinggi luar regional dan internasional. Hal ini akan berdampak besar terhadap daya saing regional, akan tetapi tujuan renstra ini tidak sejalan dengan kenyataan yang dilakukan UNILA karena hanya dosen tetap PAI saja yang dapat melakukannya. Hal ini menunjukkan bahwa tema penelitian dan pengabdian tidak mendukung dalam bidang PAI, dan juga penelitian ini hanya dilakukan oleh 58% dosen PAI saja, karena tidak semua dosen PAI melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat.

Permasalahan yang dihadapi UNILA dan UBL ini berimbas pada perlunya dibuat kebijakan karena permasalahan merupakan titik tolak sebuah kebijakan harus dibuat.

Setelah semua tahapan ini dilakukan melalui mengumpulkan informasi, mengidentifikasi dan mengorganisasikan data yang relevan, teori dan fakta untuk menemukan masalah dan memprediksi akibat yang terjadi untuk tahap selanjutnya.

b. Meramalkan Alternatif Kebijakan (*Prediksi*)

Peneliti meramalkan yang akan terjadi berkenaan dengan masalah kebijakan, dan ternyata tindakan yang tepat untuk menangani masalah-masalah pengembangan sumber daya dosen ini adalah dengan dibuatkan kebijakkan rektor Universitas Lampung berupa pembuatan surat keputusan untuk pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen PAI sebagai alternatif objektif yang dapat dicapai, sehingga dapat terlaksana pengembangan sumberdaya dosen berupa kegiatan workshop dan pelatihan, serta pendiidkan.

Surat keputusan rektor UNILA ini merupakan tahapan pertama yang menghasilkan kebijakan-kebijakan alternatif melalui pencarian solusi dari permasalahan yang telah ditetapkan dengan mengumpulkan informasi, mengidentifikasi dan mengorganisasikan data yang relevan, sebagai bentuk solusi dari masalah yang ada. Dan solusi ini hanya mengcover pengembangan dibidang pendidikan, yaitu pelatihan dan workshop saja.

Sementara pada UBL, hanya dibuatkan surat undangan untuk pertemuan penyuluhan pembelajaran bagi dosen berdasarkan hasil MONEV, untuk bisa berlangsung mengajar pada semester berikutnya, akan tetapi undangan ini tidak dapat dianggap kebijakan alternatif.

c. Merekomendasikan Penerapan Kebijakan (*Preskripsi*)

Rekomendasi adalah informasi mengenai jangkauan penerapan kebijakan yang menyediakan hasil yang berguna untuk kelompok orang atau komunitas tertentu secara umum. Hal ini berhubungan dengan nilai, maka dari itu

rekomendasi kebijakan tidak hanya evaluasi empiris saja akan tetapi berhubungan dengan aspek normatif. Untuk itu pada tahapan ini menyediakan informasi mengenai nilai atau kegunaan relatif dari konsekuensi dimasa depan dari suatu pemecahan masalah.

Tahapan ini merupakan hasil dari kebijakan yang relevan tentang manfaat atau biaya dari berbagai alternatif yang akibatnya sudah diestimasi melalui peramalan, dilakukan pada tahapan adopsi kebijakan.

Weimer dan Vining menjelaskan tentang adopsi atau rekomondasi penerapan kebijakan adalah :

“Political feasibility specifically refert to the feacibility of adoption of the policy, not to whether, citizen, and more pertinently, voters, will accept the policy once it have been adopted”.⁴⁷

Penerapan kebijakan meliputi usaha-usaha untuk mentransnformasi keputusan kedalam operasional, ataupun usaha yang berkelanjutan untuk mencapai perubahan-perubahan besar dan kecil yang diamanatkan oleh keputusan-keputusan kebijakan.

Penerapan kebijakan sumber daya manusia ini mencakup semua sumber daya termasuk energi, keterampilan, bakat, dan pengetahuan manusia yang dipergunakan secara potensial dapat atau harus dipergunakan untuk tujuan produksi dan jasa-jasa yang bermanfaat.⁴⁸

Sependapat dengan itu Webster berpendapat, yang dimaksud sumber daya dosen PAI merupakan alat atau kekayaan yang tersedia (*available means*) di

⁴⁷ Weimer D.L dan Vening A.R, *Ibid*, h.263

⁴⁸ A. S. Munandar, Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Rangka Pembangunan Nasional, Jakarta: Djaya Pirusa, 1981, hlm.9

UNILA maupun UBL, sebagai manusia yang berpotensi dosen PAI juga memerlukan pengembangan yang digerakkan dari lembaga yang menaunginya, potensi manusia yang dapat dikembangkan ini bermuara pada proses produksi atau hasil kinerja dosen PAI Sebagaimana dijelaskan dalam hadist yang diriwayatkan oleh Bukhari dan Muslim dan Abi Huraira.

ما من مولود الا يولد علي الفطرة, فأبواه يهودانه أو ينصرنه أو
يمجسانه, كما تنتج البهيمة جمعاء هل تحسون فيها من جدعاء (راه
البخاري ومسلم عن ابي هريرة)⁴⁹

Artinya : Semua anak dilahirkan dalam keadaan fitrah. Orang tuanyalah yang membawanya menjadi Yahudi, Nasrani, dan Majusi, sebagaimana halnya hewan melahirkan hewan pula Adakah anda melihat sesuatu yang cacat padanya? “(Riwayat al-Bukhari dan Muslim dari Abu Hurairah)

Fitrah dalam hadis diatas diartikan sebagai potensi yang dibawa sejak lahir dan siap diaktualisasikan dalam kehidupan setelah adanya persinggungan manusia dengan lingkungan hidupnya sehingga mendajdi sumber daya manusia.⁵⁰

Dengan demikian sumber daya dosen PAI ibarat manusia sebagai tenaga yang memiliki kekuatan/kemampuan berupa daya pikir, daya cipta, karsa dan karya yang masih tersimpan dalam dirinya sebagai energi potensial yang siap dikembangkan menjadi daya yang berguna sesuai dengan keinginan manusia itu sendiri.

Pengembangan SDM ini telah tertuang dan jelaskan dalam Firman Allah, Surat Ali Imran ayat 159, yang dapat dijadikan landasan filosofis dari bentuk

⁴⁹ Hadist Riwayat al-Bukhari, Muslim dll, *Sahihul – Bukhari*, juz 5 nomor 1358, h. 280

⁵⁰ Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur’an, *Tafsir Al-Qur’an Tematik*, Jakarta : Kamil Pustaka, Jilid 8, 2014, h.5

pengembangan sumber daya manusia berupa pendelegasian yang dimaksudkan agar setiap bagian dapat menjalankan aktivitas kinerja yang produktif, dan pada saatnya dapat dituntut tanggungjawab terhadap tugas yang didelegasikan kepadanya.

فَمَا رَحْمَةً مِنَ اللَّهِ لَئِنَّ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ
حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ
عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

(Q.S Ali Imron : 159)

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu[246]. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

Dalam ayat ini menunjukkan pentingnya untuk berusaha dan kemudian baru bertawakal. Sebagaimana nabi melakukan rundingan dahulu dengan para sahabat dengan meminta pendapat atau buah fikiran mereka mengenai urusan peperangan dan lain-lain demi mengambil hati mereka dengan sikap lemah lembut, kemudian setelah keputusan diambil dan telah menetapkan hati, lalu bertawakal kepada Allah dengan berserah kepada-Nya.⁵¹

Dalam keseimbangan ini akan mewujudkan mekanisme kerja yang sehat dan dapat memotivasi bawahan untuk lebih percaya diri, bekerja lebih baik dan kreatif serta penuh tanggung jawab sesuai pembagian tugas yang tepat dan

⁵¹ Imam Jalaluddin al-Mahali & Imam Jalaluddin as-Suyuti, Tafsir Jalalain, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2010), Jil.I, h. 272

penempatan sumber daya manusia SDM yang sesuai (professional dan proposional) yang dalam kajian manajemen dikenal dengan job analysis dan job description.

Mengingat restra UNILA yang menyatakan betapa pentingnya peran SDM untuk kemajuan UNILA, maka UNILA dengan model yang lebih modern menekankan pada fungsi SDM dengan orientasi jangka panjang. Oleh karena itu, berbagai suprastruktur dan infrastruktur serta pendekatan perlu disiapkan untuk mendukung proses terwujudnya SDM yang berkualitas. Sebagai lembaga pendidikan tinggi yang terbaik di Bandar Lampung, UNILA ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat, sehingga tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas SDM-nya. Seharusnya UBL pun seperti itu, akan tetapi antara keinginan dan implementasi masih tidak bersinergi, padahal dosen PAI juga merupakan SDM yang perlu di kembangkan menuju tujuan UBL yang diharapkan.

Secara teoritis hal ini sejalan, karena pengembanagn SDM merupakan proses meningkatkan kuantitas dan kualitas SDM.⁵² Sebagaimana pendapat Robert L.Mathis dan John H.Jackson :

*Development represents efforts to improve employees' abilities to handle a variety of assignments and to cultivate employees' capabilities beyond those required by the current job*⁵³

Sehingga pengembangan sumber daya dosen PAI merupakan usaha-usaha meningkatkan kemampuan para karyawan untuk menangani beraneka ragam tugas

⁵²Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik Dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006, h. 203

⁵³ Robert L. Mathis dan John H.Jackson, *Human Resource Management*, (13 edition, South : Western Cengage Learning, 2011), h.303

dan untuk meningkatkan kapabilitas diluar kapabilitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini. Untuk itu seharusnya pengembangan SD dosen PAI di UNILA dan UBL pada hakekatnya adalah suatu upaya pemenuhan kebutuhan tenaga kerja secara kualitatif sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ditentukan dengan mempertimbangkan kepentingan-kepentingan individu untuk dapat mengembangkan potensinya seoptimal mungkin mencapai karir setinggi-tingginya di dalam organisasi.⁵⁴ Usaha meningkatkan kemampuan ini merupakan kecakapan agar mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditentukan dan merupakan tantangan bagi setiap karyawan sebagai mana Sabda Rasulullah :

قيل : يا رسول الله اي الكسب أطيب ؟ قال عمل الرجل بيده وكل بيع مبرور . (رواه أحمد بن حديج)⁵⁵

Artinya : Ditanya kepada Rasulullah, usaha / pekerjaan apa yang paling baik? Beliau menjawab : pekerjaan seseorang dengan tangannya dan jual beli yang mabrur (diterima oleh Allah karena memenuhi syarat-syarat dan ketentuannya). (Riwayat Ahmad dari Rafi bin Khadij)

Dalam hadist yang lain dinyatakan :

ما أكل أحد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده, وإن نبي الله داود عليه السلام كان يأكل من عمل يده. (رواه البخاري عن المقدم)⁵⁶

Artinya :Makanan yang paling baik dikonsumsi seseorang adalah yang dihasilkan dari kerja tangannya sendiri, sesungguhnya Nabi Daud (selalu) makan dari hasil kerjanya sendiri (Riwayat al-Bukhari dari al-Miqdam).

⁵⁴Soeparno, *Pengembangan Pola Karir PNS dan Diklat*, (Jakarta: Buletin: Pengawasan No. 30 & 31, 2001), dalam www.google.com, diakses 26-02-2016

⁵⁵Musnad Ahmad bin Hambal, 4/141, Hadis ini dinyatakan soheh oleh al-Haitsami dalam kitabnya *Majma' az-Zawa'id*, 4/72, dalam Badan Litbang dan Diklat Kemenag RI, *Tafsir Al-Qur'an Tematik*, Jilid 8, Jakarta: Kamil; Pustaka, Th 2009, h.148

⁵⁶Sohih Bukhari, Bab Kasbur-Rajul wa Amalihi biyadhihi, 2/70 dalam Badan Litbang dan Diklat Kemenag RI, *Ibid*

Hadis diatas menjelaskan bahwa setiap pekerjaan yang potensial berasal dari tangan-tangan terampil. Untuk itu perlu dilakukan pengembangan potensi atau pengembangan sumber daya manusia untuk memenuhi persaingan global dan kebutuhan organisasai.

Proses pengembangan sumber daya dosen PAI. Telah memenuhi model pengembanga SDM yang diungkapkan oleh Robert L. Mathis dan John H. Jackson:

“development process. As the figure shows, HR plans first identify necessary abilities and capacities. Such capacities can influence planning in return. The specific abilities needed also influence decisions about who will be promoted, and what the succession of leaders will be in the organization. Those decisions influence—and are influenced by—an assessment of the development needs in the organization. Two categories of development planning follow from this needs assessment: organizational and individual. Finally, the success of the developmental process must be evaluated and changes made as necessary over time”⁵⁷

Bahwa proses model pengembangan sumber daya manusia pada bidang pendidikan (pelatihan dan workshop) sudah berdasarkan tahapan-tahapan pengembangan sumber daya dosen PAI, adapun yang merupakan model pengembangan sumber daya manusia dilihat dari aspek (1)Rencana sumber daya manusia, (2)Rencana-rencana sumber daya manusia pada organisasai : menganalisa, meramalkan, menyebutkan kebutuhan organisasai, (3)Perencanaan sumber daya manusia yang keluar/Suksesi : pensiun, promosi, (4)Menentukan dosen yang kapabel dan dibutuhkan, (5)Merencanakan pengembangan, (6)Pendekatan metode pengembangan, (7)Evaluasi pengembangan SDM pada Universitas Lampung.

⁵⁷ Robert L. Mathis dan John H.Jackson, *Op.Cit*, h.356

Pertama, UNILA melakukan Rencana-rencana sumber daya dosen PAI melalui rekrutmen, dimulai dari menganalisa kebutuhan dosen PAI, lalu melakukan peramalan, dan mengumumkan hasil seleksi sesuai kebutuhan lembaga UNILA sehingga dapat disimpulkan kapabilitas dosen PAI yang dibutuhkan oleh UNILA. Akan tetapi rekrutmen ini belum sampai pada target yang ditetapkan dalam renstra.

Kedua, melakukan pendataan dosen PAI yang tersedia di lembaga, dan yang dibutuhkan, serta mengarsir kembali dosen yang kapabel dan yang tidak kapabel.

Ketiga, UNILA telah melakukan suksesi pada beberapa dosen yang pensiun sebagai dosen kunci PAI, dan juga telah melakukan perencanaan untuk suksesi para eksekutif, ada beberapa dosen yang menajdi kaprodi di fakultas keguruan dan ilmu pendidikan, dan juga pemilihan coordinator dosen PAI, dan juga melakukan perencanaan penggantian kepemimpinan atau suksesi (sukccesion planning) melalui proses pengidentifikasian rencana jangka panjang untuk penggantian karyawan-karyawan kunci sesuai urutan.yaitu pengangkatan dosen BLU atau dosen kontrak yang telah direncanakan dari saat ini. Kebutuhan untuk mengganti karyawan kunci berasal dari promosi, pemindahan, pension, kematian, cacat jasmani, pengunduran diri, atau alasan-alasan lain. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan suksesi dihubungkan dengan perencanaan SDM yang strategis baik kuantitas dan kapabilitas para pengganti yang potensial harus dihubungkandengan strategi-strategi organisasional dan rencana-rencana SDM.

Ada dua aktifitas yang terkoordinasi mengawali proses perencanaan suksesi dosen PAI di UNILA

Perkembangan dari grafik suksesi permulaan memastikan bahwa individu-individu yang tepat yang memiliki kapabilitas dan pengalaman yang cukup untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang ditargetkan dapat tersedia pada saat yang tepat dan UNILA telah berusaha melakukan itu. bersamaan dengan itu akan merencanakan perkembangan karir yang dilakukan berdasarkan pada penilaian kinerja akan tetapi hal ini hanya terjadi pada dosen PAI yang berasal dari prodi atau fakultas saja, sementara dosen PAI yang berasal dari lembaga binaan LP3M tidak diperhatikan pengembangan karirnya, sisamping itu UNILA juga mengidentifikasi informasi lain untuk menyebutkan kebutuhan pengembangan individual dan langkah karir yang akan diambil.

Empat, pengembangan sumber daya dosen PAI didasarkan pada kebutuhan dosen PAI dan lembaga, untuk UNILA melakukan pemantauan terhadap hal-hal yang dibutuhkan oleh individu atau lembaga/organisasi itu sendiri.

Kelima, Hasil terhadap kebutuhan itu lah yang menjadi landasan untuk melakukan perencanaan pengembangan yang dilakukan, dan UNILA telah melakukan pengembangan SDM sebanyak dua kali selama satu tahun, dengan begitu UNILA telah melakukan dan merencanakan serta mengkoordinasikan usaha-usaha pengembangan baik pengembangan yang dibutuhkan oleh individu dosen PAI atau pun yang dibutuhkan oleh lembaga, walau dalam target renstra UNILA sebanyak 6 kali kegiatan.

Keenam, Setelah itu UNILA merencanakan dan menentukan pendekatan pengembangan yang akan digunakan dalam pengembangan SDM melalui program-program. Pendekatan pengembangan yang dilakukan dengan dua kategorikan yaitu :

a. pengembangan dikantor (*job-site*)

Pengembangan yang dilakukan di dalam kantor (*job-site*) yaitu berupa pelatihan atau workshop yaitu

b. Pengembangan di luar kantor (*off site*)

Pengembangan yang dilakukan di luar kantor (*job-site*) yaitu berupa pelatihan yang diadakan oleh kementerian agama atau BIMTEK

Ketujuh, evaluasi pengembangan sumberdaya dosen PAI UNILA telah terlaksana pada proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan, meskipun pada pelaksanaannya pengembangan ini masih bersifat diskriminatif antara dosen PAI dan dosen selain PAI, karena pada proses pengembangan dosen PAI hanya 2 kali dalam satu tahun, sehingga belum memenuhi kebutuhan dosen PAI di Universitas Lampung.

Indikator-indikator yang diukur dari metode pengembangan yang diterapkan di lingkungan Universitas Lampung antara lain sebagai berikut: prestasi kerja sumber daya manusia, kedisiplinan sumber daya manusia, absensi sumber daya manusia, Kinerja sumber daya manusianya.

Berbeda dengan UBL, pengembangan SDM yang dilakukan hanya sebatas perencanaan SDM, dan pendekatan pengembangan yang dilakukan didalam

kantor (*job-site*), dan dievaluasi berdasarkan MONEVA. Itupun masih sangat minim sekali, sehingga relative tidak sempurna metode pengembangan sumber daya dosen PAI yang dilakukan.

Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasai sangat penting dapat mencapai hasil kerja yang optimal, baik secara makro maupun mikro, karena pengembangan SDM merupakan bentuk investasi, oleh karena itu pelaksanaan pengembangan SDM di UNILA dan UBL perlu memperhatikan faktor-faktor baik dalam diri organisasai itu sendiri maupun diluar organisasai faktor-faktor tersebut adalah :

a. Factor Internal

Factor internal ini mencakup keseluruhan kehidupan organisasai yang dapat dilakukan, baik pimpinan maupun anggota organisasi yang bersangkutan, antara lain adalah:

1) Misi dan tujuan organisasai

Setiap organisasai mempunyai misi dan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan perencanaan yang baik dan implementasinya secara tepat. Untuk itu diperlukan kemampuan tenaga sumber daya manusia melalui pengembangan sumber daya manusia

2) Strategi pencapain tujuan

Strategi yang digunakan suatu organisasi berbeda-beda sesuai dengan keadaannya. Sehingga dapat diperkirakan dampak yang akan terjadi

pada organisasi tersebut. Karena secara tidak langsung akan mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

3) Sifat dan jenis tujuan

Sifat dan jenis kegiatan organisasi sangat penting terhadap pengembangan sumber daya manusia. Misalnya suatu organisasi yang sebagian besar melaksanakan kegiatan teknis, akan berbeda dengan pola pengembangan sumber daya manusia pada organisasi yang bersifat ilmiah. Demikian juga akan berbeda pada strategi dan program pengembangan SDM antara organisasi.

b. Faktor eksternal

Lingkungan eksternal ini juga patut diperhitungkan guna keberlangsungan organisasi agar dapat menjalankan misi dan tujuannya, faktor-faktor tersebut adalah:

1) Kebijakan pemerintah

Kebijakan-kebijakan pemerintah baik yang berupa undang-undang, peraturan-peraturan pemerintah, atau keputusan menteri, maupun pejabat pemerintah merupakan arahan dari pemerintah yang patut diperhitungkan oleh organisasi. Kebijakan-kebijakan tersebut akan mempengaruhi program-program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

2) Sosio kebudayaan masyarakat

Faktor sosiol kebudayaan masyarakat tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasai. Hal ini dapat dipahami karena suatu organisasi apapun didiran untuk kepepinagn masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio budaya yang berbeda-beda. Oleh sebab itu dalam mengembangkan SDM dalam suatu organisasi faktor ekseternal perlu dipertimbangkan.

3) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di luar organisasi dewasa ini telah sedemikian pesatnya. Organisasi yang baik harus mengikuti arus tersebut dan harus mampu memilih teknologi yang tepat. Untuk itu kemampuan karyawan organisasi harus diadaptasikan dengan kondisi tersebut.⁵⁸

Untuk menunjang itu semua UNILA telah menerapkan kebijakan UU no 12 tahun 2012 tentang penidikan tinggi yaitu pada Pasal 69 yang menjelaskan tentang status tenaga kerja di pendidikan tinggi, dan pasal 70 dan 71 mengenai jenjang karir dari perekrutan sampai penugasan, dan pasal 72 Paragraf 2 mengenai Jenjang Jabatan Akademik sampai pada pengembangan karir, hanya pada pasal 72 ini UNILA mengimplemetasikannya hanya untuk dosen PAI Fakultas/Prodi. Dalam UU no 12 tahun 2012 menjelaskan tentang penyelenggaraan pedidikan tinggi UNILA telah melaksanakan pengembangan sumber daya dosen PAI, pengembangan sumber daya dosen dari diungkap dari pasal 69 sampai pasal 72 yang menjelaskan tentang pengelolaan sumber daya manusia

⁵⁸ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta:Rineka, Th. 1998, h. 8-10

Untuk pasal 67 sampai 72 ini UNILA melaksanakan proses pengembangan dimulai pada perencanaan sumber daya dosen PAI, bahwa dari status kepegawaian dosen merupakan tenaga pekerja resmi yang direkrut melalui proses rekrutmen yang sesuai, bisa dari pengangkatan pemerintah atau bahkan dari badan penyelenggara.

Penyeleksian dosen PAI sesuai kebutuhan dan peraturan pemerintah, yaitu untuk dosen tetap direkrut melalui penyeleksian latar belakang kemampuan dan pengetahuan mengenai pendidikan agama Islam, dan untuk dosen tidak tetap diseleksi melalui pengangkatan dosen honor dengan seleksi berkas dan kemampuan mengajar.

Undang-undang ini menegaskan kembali permasalahan peningkatan jenjang akademik, yang juga telah peneliti paparkan dalam penyajian data, bahwa UNILA melakukan pembinaan peningkatan karir dibidang peningkatan jenjang akademik, akan tetapi itu terjadi hanya untuk dosen PAI fakultas, sedangkan untuk DPK dikembalikan ketempat asalnya yaitu DIKTIS, untuk dosen kontrak PAI tidak dibina jenjang karirnya. Itu berarti UU ini hanya berlaku untuk dosen Fakultas saja, padahal dalam undang-undang ini jelas sekali menyatakan bahwa dosen kontrak PAI termasuk tenaga kepegawaian resmi.

Di UNILA Regulasi pengelolaan sumber daya dosen di UNILA merupakan aspek penting dalam kemajuan Unila. Regulasi pengelolaan sumber daya manusia terkait tenaga pendidik ini dan kependidikan berstatus tetap telah diatur di dalam undang-undang kepegawaian. Namun, bagi tenaga pendidik yang berstatus tidak tetap (honorar) perlu aturan lebih lanjut meliputi pola rekrutmen, pembinaan, dan

pemutusan kontrak. Hal ini dilakukan guna menjamin hak dan kewajiban mereka dan memastikan bahwa mereka memiliki kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan.⁵⁹

Sementara UBL menetapkan status tenaga kerja dosen PAI pada status dosen tidak tetap atau dosen luar biasa DLB atau honorer. Mengenai jenjang karir dosen PAI yang sangat tidak diperhatikan, baik jenjang akademik maupun jenjang jabatan. Dosen PAI ini hanya melaksanakan pengajaran saja untuk tugas dan tanggung jawabnya, dan UBL telah menyeleksi dosen PAI sesuai kebutuhan dan peraturan pemerintah, yaitu tetap direkrut melalui penyeleksian latar belakang kemampuan dan pengetahuan mengenai PAI dan kemampuan mengajar walaupun informasi di sebar luas berdasarkan kedekatan dan hubungan emosional.

Tujuan akhir dari pengembangan sumber daya dosen ini adalah agar terwujudnya dosen-dosen professional dalam melaksanakan tugas utamanya yaitu mendidik dan mengajar, meneliti, mengabdikan pada masyarakat, atau tridarma perguruan tinggi sebagaimana diamanatkan dalam UU nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, dan UNILA juga telah melaksanakan amanat UU ini tetapi juga hanya untuk dosen PAI fakultas, tidak dosen PAI yang lain.

Pasal 45 sampai 50 UU no 14 th 2005 ini yang menjelaskan sistem seleksi dosen sampai pada penempatannya, adapun mengenai seleksi dan penempatannya telah peneliti jelaskan pada penerapan UU no 12 tahun 2012 diatas.

Sementara pada pasal 51 menjelaskan tentang pengembangan potensi dosen yang mana dosen berhak mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai

⁵⁹ Renstra UNILA tahun 206-2020, h.

dengan tugas dan prestasi kerja, pada penjelasan ini pun peneliti telah menjelaskan dosen yang mendapatkan promosi dan penghargaan bagi dosen berprestasi. Yaitu dosen juga memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, dalam pengembangan dosen PAI di UNILA telah mengadakan pelatihan dan workshop untuk dosen MKU PAI sebagai bentuk pengembangan karir, tetapi kegiatan ini hanya diadakan dua kali dalam dua semester, sementara untuk dosen umum atau dosen lain diadakan enam kali dalam satu tahun sebagaimana target. dari pengadaanan pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen PAI yang minimal itulah sehingga kuota pengembangan yang diadakan terbatas, dan tidak semua dosen PAI mendapatkan kesempatan yang sama dari pengembangan tersebut,.

Pada pasal 60 menjelaskan tentang tugas dan tanggung jawab dosen pada ranah tridarma perguruan tinggi, yaitu pembelajaran/pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Pada bidang pembelajaran dan pendidikan seluruh dosen PAI UNILA telah sangat baik menjalankan kewajiban ini. Dan seluruh dosen PAI diberikan hak dan kewajiban yang sama seperti dosen lainnya yang ada dilingkungan UNILA. Adapun penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Pada pasal dua tugas wajib dosen ini hanya didapat oleh dosen tetap, yang mana itupun bukan merupakan jenis penelitian dan pengembangan masyarakat pada bidang PAI. Dan masih jauh dari target, rata-rata yaitu 21, yang terlaksana rata-rata hanya 13 penelitian. Dan pengabdian saat ini 13 pengabdian, dari target rata-rata 29 pengabdian. Pemberian penghargaan bagi peningkatan SDM sebagai

kompensasi dari kinerja yang baik pun belum pernah terealisasi bagi dosen PAI, karena memang belum ada dosen PAI yang berprestasi karena tidak adanya kesempatan itu. walaupun dalam renstra di targetkan 5 prestasi dosen dalam menjalankan tridarma perguruan tinggi.

Begitu juga dosen PAI di UBL hanya mengadakan penyuluhan pembelajaran untuk dosen MKU PAI, sebagai bentuk pengembangan sumber daya dosen PAI, tetapi kegiatan ini hanya diadakan satu kali dalam satu semester, sementara untuk dosen umum atau dosen lain diadakan sebagaimana mestinya.

Kebijakan implementatif lain bagi pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen meliputi: peraturan pemerintah nomor 4 tahun 2014, tentang penyelenggaraan perguruan tinggi, pada **Pasal 25 d mengenai bidang nonakademik**, nomor 4 mengenai penetapan norma, kebijakan operasional, dan pelaksanaan ketenagaan terdiri atas: (a) persyaratan dan prosedur penerimaan sumber daya manusia; (b) penugasan, pembinaan, dan pengembangan sumber daya manusia; (c) penyusunan target kerja dan jenjang karir sumber daya manusia; dan pemberhentian sumber daya manusia, telah terimplementasi, tetapi tetap saja pada penugasan, pembinaan, penyusunan target kerja dan jenjang karir tidak terlaksana secara menyeluruh untuk dosen PAI

Untuk itu kebijakan implementatif selanjutnya adalah peraturan pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 pada Pasal 3 ayat 2 mengenai Pengelolaan pendidikan agama dilaksanakan oleh Menteri Agama, Dalam pasal ini menjelaskan bahwa sesungguhnya segala hal yang menyangkut keagamaan diatur oleh kementerian agama, yang dalam kesempatan ini adalah DIKTIS,

sesungguhnya berdasarkan peraturan inilah pihak UNILA berpegang teguh bahwa pengaturan dosen PAI diatur oleh Kementerian Agama, baik pengembangan karir, peningkatan jenjang akademik, sampai pada metode pengembangan SDM nya, terlebih lagi dengan dosen PAI di UBL, kebijakan ini pula tidak membantu pelaksanaan pembinaan SDM bagi dosen PAI nya.

Penerapan kebijakan ini menunjukkan bahwa UNILA telah berusaha untuk melaksanakan kebijakan dengan maksimal, akan tetapi masih ada pasal-pasal tertentu yang menyoroti penelitian dan pengabdian masyarakat dan peningkatan karir akademik kebijakan tersebut tidak dilaksanakan secara menyeluruh, dengan begitu usaha maksimalisasi UNILA masih terbatas oleh ketidak terlaksananya kebijakan secara menyeluruh, perlu diketahui kegagalan suatu kebijakan dapat diakibatkan karena pelaksanaan implementasi kebijakan yang tidak tepat. Karena kegagalan dan keberhasilan suatu kebijaka akan tergantung pada proses penerapan kebijakan itu sendiri. Dan dalam renstra pun mendapat kendala pada penerapan kebijakan ini khusus untuk dosen tidak tetap. Sehingga kebijakan ini hanya dapat terimplementasi untuk dosen tetap.

Kegagalan atau keberhasilan pelaksanaan kebijakan dapat dievaluasi dari sudut kemampuannya secara nyata, dalam meneruskan atau mengoperasikan program-program yang telah dirancang sebelumnya.

Program pengembangan sumber daya dosen PAI telah direncanakan dan dilaksanakan relatif baik di UNILA, keseluruhan proses pelaksanaan kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI telah dievaluasi, dan menunjukkan bahwa hasil akhir dari program-program tersebut belum mencapai tujuan-tujuan

kebijakan dengan maksimal, yaitu tercapainya kesejahteraan masyarakat melalui peraturan. Hal ini berbeda dengan UBL yang sama sekali tidak memikirkan pembinaan dosen PAInya.

Program-program kebijakan akan ditentukan pada tahap pelaksanaan kebijakan dan implemtasi kebijakan. Seringkali kebijakan yang dibuat tidak dapat dilaksanakan karena sulit untuk diimplemetasikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Patton dan Sawicki bahwa “suatu kebijakan justru akan menemukan banyak masalah pada tahapan pengimplementasian, karena tidak semua kebijakan memuaskan semua orang. Dengan demikian, maka alternatif-alternatif yang dipilih oleh pembuat kebijakan haruslah yang dapat diimplementasikan (“... *the alternatives has to be implemented*”).⁶⁰ Selanjutnya secara singkat Dunn mengemukakan bahwa “*policy implematation involves the execution and steering of a course of action over time*“⁶¹

Tujuan dari pelakasanaan kebijakan dilihat dari karakter pelaksanaan konteks analisis kebijakan dalam proses pembuatan kebijakan adalah *adopted policy is carried out by administrative units which mobilize finacial and human recources to comply with the policy.*⁶²

Sebagimana hal di atas maka Nugroho mengemukakan tentang implemnasti kebijakan : “implementasi kebijakan adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuan”.⁶³ Agar kebijakan dapat diimplemntasikan maka dalam mengimplentasikan kebijakan pada bidang pendidikan ada dua

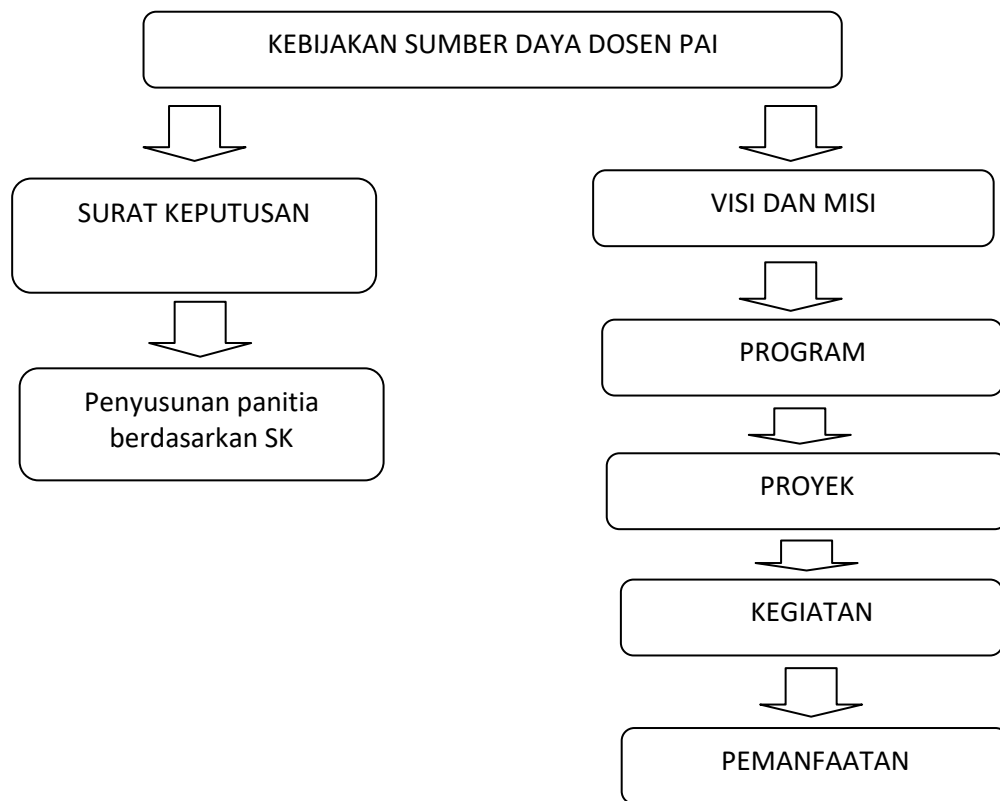
⁶⁰ Patton dan Sawicki, *Basic Methods Of Policy Analysis And Planning*, Whitelhall, Wellington New Zaeland: Book Liited, th. 1986, h.289

⁶¹ Willian N Dunn, *Op.Cit*, h. 60

⁶² William N dunn, *Op cit*, p.6

⁶³ Riang Nugroho, *Op.Cit*, h.494

pilihan, akan tetapi UNILA sedikit berbeda dengan pendapat Nugroho ini, yaitu perbedaannya pada tahap pertama yaitu dijelaskan melalui gambar berikut:



Gambar. 4.9 Gambar Implementasi Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Dosen PAI UNILA

Gambar diatas menunjukkann bahwa penerapan kebijakan di UNILA dimulai pada tahap pertama adalah dimulai dari pembuatan SK lembaga LP3M mengajukan kegiatan pengembangan kebijakan sesuai anggaran yang telah direncanakan, setelah SK keluar, mengkoordinasikan kepada panitian pelaksana kegiatan

Implementasi kebijakan ini dilaksanakan dan didukung oleh beberapa faktor, *pertama* aktor kebijakan di Universitas Lampung yaitu rektor, ketua LP3M, sampai pada koordinator MKU, dan semua orang yang terkait bisa dalam

bentuk program dan kegiatan pada lembaga yang melaksanakannya. Dan tentunya tidak dilakukan oleh UBL.

Faktor aktor tersebut yang mempengaruhi yaitu *resources* yaitu aktor kebijakan harus dapat mengelola dan menggerakkan seluruh potensi atau sumber daya yang tersedia untuk mendukung kebijakan.

Pada tahap kedua yaitu dimulai dengan penyusunan visi dan misi program, agar tujuan dari diadakan kegiatan ini dapat memberikan manfaat, lalu perumusan program yang akan dilaksanakan, setelah itu menentukan program pengembangannya, program tersebut bisa berupa proyek atau kegiatan lain, sampai pada tahapan evaluasi atau pengawasan berkenaan apakah kegiatan atau proyek tersebut dapat memberikan manfaat kepada dosen dan lembaga.

Sesungguhnya ada faktor lain yang mendukung penerapan kebijakan adalah memilih arena atau tempat yang tepat untuk melaksanakan kebijakan. Pemilihan arena atau tempat sangat ditentukan dengan pertimbangan wilayah tertentu, akan berbeda dengan wilayah lain, sehingga dalam pelaksanaan pemilihan arena atau tempat untuk implementasi kebijakan dapat menentukan kinerja kebijakan, karena suatu wilayah akan mempunyai kondisi yang berbeda baik unsur politik, social, ekonomi dan budaya.

Berikut digambarkan penerapan kebijakan pengembangan sumber daya dosen sebagai berikut:

Tabel. 4.16 Kebijakan Sumber Daya Dosen PAI Yang Terimplementasi

No	Formulasi Kebijakan		Tentang	Pembahasan	
				UNILA	UBL
	UU no 12 tahun 2012 Pasal 69-72	Pasal 69	yang menjelaskan tentang status	Status dosen PAI UNILA terdiri dari: 1. Dosen tetap	Status dosen PAI terdiri dari:

	Tentang Pendidikan Tinggi		tenaga kerja di pendidikan tinggi.	Fakultas 2. Dosen DPK 3. Dosen tidak tetap/ Kontrak	Dosen tidak tetap/ Homorer
		pasal 70 dan 71	mengenai jenjang karir dari perekrutan sampai penugasan,	UNILA melaksanakan proses pengembanagn dimulai pada perencanaan sumber daya dosen PAI, bahwa dari status kepegawaian dosen merupakan tenaga pekerja resmi yang direkrut melalui proses rekrutmen yang sesuai, bisa dari pengangkatan pemerintah atau bahkan dari badan penyelenggara. Penyeleksian dosen PAI sesuai kebutuhan dan peraturan pemerintah, yaitu untuk dosen tetap direkrut melalui penyeleksian latar belakang kemampuan dan pengetahuan mengenai pendidikan agama Islam, dan untuk dosen tidak tetap diseleksi melalui pengangkatan dosen honor dengan seleksi berkas dan kemampuan mengajar, dan telah mencapai target 75% dari ketersediaan dosen PAI.	UBL melaksanakan proses pengembanagn dimulai pada perencanaan sumber daya dosen PAI, bahwa dari status kepegawaian dosen merupakan tenaga pekerja resmi yang direkrut melalui proses rekrutmen yang sesuai. Penyeleksian dosen PAI sesuai kebutuhan dan peraturan pemerintah, direkrut melalui penyeleksian latar belakang kemampuan dan pengetahuan mengenai pendidikan agama Islam,
		pasal	mengenai	Jenjang akademik,	Tidak

		72 Paragraf 2	Jenjang Jabatan Akademik sampai pada pengembangan karir	yang juga UNILA melakukan pembinaan peningkatan karir dibidang peningkatan jenjang akademik, akan tetapi itu terjadi hanya untuk dosen PAI fakultas, sedangkan untuk DPK dikembalikan ketempat asalnya yaitu DIKTIS, untuk dosen kontrak PAI tidak dibina jenjang karirnya. Itu berarti UU ini hanya berlaku untuk dosen Fakultas saja, padahal dalam undang-undang ini jelas sekali menyatakan bahwa dosen kontrak PAI termasuk tenaga kepegawaian resmi. ini juga menjadi kelemahan dalam renstra UNILA.	terlaksana
	UU no 14 th 2005 tentang guru dan dosen	pasal 45 sampai 50	dalam ini yang menjelaskan sistem seleksi dosen sampai pada penempatannya..	adapun mengenai seleksi dan penempatannya telah peneliti jelaskan pada penerapan UU no 12 tahun 2012 diatas	adapun mengenai seleksi dan penempatannya telah peneliti jelaskan pada penerapan UU no 12 tahun 2012 diatas
		pasal	menjelaskan	UNILA	UBL tidak

	51	<p>tentang pengembangan potensi dosen yang mana dosen berhak mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja,</p>	<p>Pengembangan karir dosen PAI hanya dilakukan untuk dosen tetap, yaitu dosen PAI fakultas. UNILA juga telah mengadakan pelatihan dan workshop sebagai untuk dosen MKU PAI sebagai bentuk pengembangan, tetapi kegiatan ini hanya diadakan dua kali dalam dua semester, sementara untuk dosen umum atau dosen lain sebagaimana target dalam renstra UNILA diadakan enam kali dalam satu tahun. dari pengadaanan pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen PAI yang minimal itulah sehingga kuota pengembangan yang diadakan terbatas, sehingga tidak semua dosen PAI mendapatkan kesempatan yang sama dari pengembangan tersebut,.</p>	<p>melaksanakan pengembangan karir bagi dosen PAI. UBL telah mengadakan Penyuluhan pembelajaran PAI sebagai bentuk pengembangan, tetapi kegiatan ini hanya diadakan dua kali dalam dua semester, sementara untuk dosen umum atau dosen lain diadakan enam kali dalam satu tahun. dari pengadaanan pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen PAI yang minimal itulah sehingga kuota pengembangan yang diadakan terbatas, sehingga</p>
--	----	--	--	---

					tidak semua dosen PAI mendapatkan kesempatan yang sama dari pengembangan tersebut,.
		pasal 60	menjelaskan tentang tugas dan tanggung jawab dosen pada ranah tridarma perguruan tinggi yaitu pembelajaran /pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat,.	Pada bidang pembelajaran dan pendidikan seluruh dosen PAI UNILA telah sangat baik menjalankan kewajiban ini. Dan seluruh dosen PAI diberikan hak dan kewajiban yang sama seperti dosen lainnya yang ada dilingkungan UNILA. Adapun penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Pada pasal dua tugas wajib dosen ini hanya didapat oleh dosen tetap yang mana itupun bukan merupakan jenis penelitian dan pengembangan masyarakat pada bidang PAI. Pada penelitian masih jauh dari target, rata-rata yaitu 21, yang terlaksana rata-rata hanya 13 penelitian. Dan pengabdian saat ini 13 pengabdian, dari target rata-rata 29 pengabdian. pemberian	Pada bidang pembelajaran dan pendidikan seluruh dosen PAI UBL telah sangat baik menjalankan kewajiban ini. Dan seluruh dosen PAI diberikan hak dan kewajiban yang sama seperti dosen lainnya yang ada dilingkungan UBL. Adapun penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Pada pasal tidak diberikan kesempatan bagi dosen PAI. pemberian

				<p>penghargaan bagi peningkatan SDM sebagai kompensasi dari kinerja yang baik pun belum pernah terealisasi bagi dosen PAI karena memang belum ada dosen PAI yang berprestasi karena tidak adanya kesempatan itu, walaupun dalam renstra di targetkan 5 prestasi dosen dalam menjalankan tridarma perguruan tinggi</p>	<p>penghargaan bagi peningkatan SDM sebagai kompensasi dari kinerja yang baik pun belum pernah terealisasi bagi dosen PAI karena memang belum ada dosen PAI yang berprestasi karena tidak adanya kesempatan itu</p>
	<p>peraturan pemerintah nomor 4 tahun 2014 tentang penyelenggaraan perguruan tinggi</p>	<p>Pasal 25 d meng enai bidan g nonak ademi k, nomor 4 ;</p>	<p>mengenai penetapan norma, kebijakan operasional, dan pelaksanaan ketenagaan terdiri atas:</p> <p>a) persyaratan dan prosedur penerimaan sumber daya manusia</p> <p>(b) penugasan, pembinaan, dan pengembangan sumber daya manusia</p>	<p>telah terimplementasi, tetapi tetap saja pada penugasan, pembinaan, penyusunan target kerja dan jenjang karir tidak terlaksana secara menyeluruh untuk dosen PAI UNILA</p>	<p>Tidak terlaksana</p>

			(c) penyusunan target kerja dan jenjang karir sumber daya manusia; dan pemberhentian sumber daya manusia,		
	peraturan pemerintah Nomor 55 Tahun 2007	Pasal 3 ayat 2	mengenai Pengelolaan pendidikan agama dilaksanakan oleh Menteri Agama,	Dalam pasal ini menjelaskan bahwa sesungguhnya segala hal yang menyangkut keagamaan diatur oleh kementerian agama, yang dalam kesempatan ini adalah DIKTIS, sesungguhnya berdasarkan peraturan inilah pihak UNILA berpegang teguh bahwa pengaturan dosen PAI diatur oleh kementerian agama, baik pengembangan karir, peningkatan jenjang akademik, sampai pada metode pengembangan SDM nya, tetapi tidak terlaksana	Tidak terlaksana

d. Monitoring dan Evaluasi Kebijakan

Monitoring pelaksanaan kebijakan adalah usaha mendeskripsikan dan menjelaskan tentang kebijakan publik.⁶⁴ Monitoring ini merupakan prosedur yang digunakan untuk memperoleh informasi mengenai penyebab dan konsekuensi dari kebijakan publik. sehingga hasil informasi tentang konsekuensi akan berimbas sekarang dan masa lalu dari diterapkannya alternatif kebijakan tersebut.⁶⁵ Pelaksanaan kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI di UNILA ini telah sebagian besar terlaksana dengan baik, tetapi ada beberapa kebijakan yang tidak terlaksana. Hal ini sesungguhnya kurang dukungan dari pejabat yang berwenang di lembaga tersebut guna menuju monitoring kebijakan yang baik.

Sebab lain kebijakan ini tidak terimplementasi karena akibat pengembangan sumber daya dosen yang tidak terimplementasi secara merata. Untuk itu sebagai monitoring kebijakan dan merupan prosedur analisis kebijakan yang digunakan untuk menghasilkan informasi tentang sebab-akibat dari kebijakan publik. Monitoring ini memerlukan analisis yang menggambarkan hubungan antara pelaksanaan program kebijakan dan outcome-nya dengan sumber utamanya pengetahuan tentang pelaksanaan kebijakan.⁶⁶ dan evaluasi kebijakan.

Evaluasi Kinerja Kebijakan berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat dari hasil kebijakan yaitu nilai yang dapat memberikan sumbangan pada tujuan atau sasaran. Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa kebijakan atau program kebijakan pengembangan sumber daya dosen telah

⁶⁴ Nanang Fattah, *Op.Cit*, h 203

⁶⁵ *Ibid*, h. 55

⁶⁶ *Ibid*, h. 203

mencapai tingkat kinerja yang bermakna yang memberi arti bahwa masalah-masalah kebijakan teratasi dengan baik.⁶⁷

Evaluasi ini juga dapat menggeneralisasikan informasi tentang kinerja kebijakan pengembangan SDM agar sesuai dengan kebutuhan, nilai, kesempatan yang dapat menyelesaikan masalah kebijakan SDM yang terjadi di PTU.

Tahapan ini membuahkan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan tentang ketidaksesuaian antara kinerja kebijakan yang diharapkan dengan kebijakan yang dihasilkan. Bahwa kebijakan pengembangan SDM dosen PAI yang diharapkan adalah sebagaimana yang tertuang dalam renstra, yaitu visi UNILA “Menjadi Perguruan Tinggi Sepuluh Terbaik di Indonesia” yang didukung oleh misi dalam bidang pengembangan sumber daya manusia, yaitu “Menyelenggarakan tridarma PT yang berkualitas dan relevan”. Akan tetapi tujuan UNILA ini tidak sesuai dengan hasil kinerja kebijakan yang terdapat di UNILA, yaitu pada penelitian dan pengabdian masyarakat tidak dilaksanakan secara menyeluruh, sehingga tidak mencapai target renstra UNILA sebagai implementatif dari kebijakan tersebut, yaitu target penelitian adalah rata-rata 21 penelitian, sementara capaiannya di tahun 2016 adalah rata-rata 13 penelitian, begitu juga pada pengabdian masyarakat, targetnya adalah rata-rata 29, capaiannya rata-rata adalah 13, dengan begitu Penilaian kebijakan menghasilkan premis-premis nilai yang dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan masalah kebijakan pengembangan SDM, sebab data evaluasi kebijakan ini menyediakan informasi mengenai nilai atau kegunaan dari konsekuensi pemecahan atau mengatasi masalah.

⁶⁷ Ibid, h. 234

Dengan demikian evaluasi pengembanaan sumber daya dosen terhadap dampak implementasi kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI dalam peningkatan kinerja dosen PAI di Universitas Lampung belum efektif, karena baru berjalan kurang dari satu tahun. Dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Efektivitas (*effectiveness*)

Efektifitas ini berkenaan dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil (akibat) yang diterapkan, atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan. Efektifitas kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI dilakukan dengan tiga kerangka:

- 1) Optimalisasai kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI, yaitu penilaian efektifitas kebijakan SDM dosen PAI berdasarkan ketercapaian misi akhir organisasi/lembaga UNILA, yaitu dengan menganalisis faktor-faktor yang menghambat dan mengoptimalisasikan faktor-faktor pendukung.
- 2) Perspektif sistem, yaitu penilaian efektivitas berdasarkan fungsi semua unsur dalam organiasai bagi tercapainya tujuan.
- 3) Tekanan pada prilaku manusia dalam susunan organiasai, yaitu penilaian efektivitas berdasarkan criteria perilaku manusia secara individual maupun kelompok, apakah penyokong atau penghambat pencapaian tujuan organisasi

Adapun sasaran kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI di UNILA terbagi menjadi dua. Secara umum sasaran dari implementasi kebijakan pengembangan SDM dosen PAI ini adalah sasaran resmi (*official goal*) yaitu

sasaran ini menggambarkan secara resmi kegiatan yang akan dilakukan oleh organisasi yaitu tertuang dalam visi dan misi UNILA, lalu dirumuskan dalam sasaran yang sebenarnya diharapkan (operative goal) yaitu secara aktual mencapai tujuan program atau kegiatan pengembangan SDM dosen PAI. Semua terangkum dalam renstra UNILA, yaitu pada aspek yang tertuang dalam bagan berikut :

Tabel. 4.21. Rekapitulasi Capaian Renstra 2016

No	Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan (Output)	Target Kinerja, Des tahun	
			2016	Saat ini
1	Penelitian	Jumlah judul proposal penelitian	21 %	13 %
2	Pengabdian masyarakat	Jumlah penelitian yang dibiayai oleh PNBPN Unila	29 %	13 %
3	Pendidikan	Jumlah dosen yang direkrut	45 dosen	12 dosen
		Persentase dosen bergelar S-3	35 %	33 %
		Jumlah dosen yang mengikuti pelatihan sesuai kompetensi	6 keg	2 keg

Sementara di UBL kebijakan yang diharapkan pemerintah belum terimplementasi secara optimal sehingga pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen PAI tidak memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan individu maupun lembaga, maka kebijakan pengembangan sumber daya dosen belum efektif.

b. Kecukupan (*adequacy*)

Kecukupan ini berkenaan dengan seberapa jauh suatu tingkat efektivitas memuaskan kebutuhan, nilai atau kesempatan yang menumbuhkan adanya masalah. Dari penyajian data dan kesimpulan efektifitas diatas. Tingkat efektifitas kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI di UNILA masih kurang maksimal sehingga kecukupan implementasi kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI pun belum maksimal, masih banyak kebutuhan yang diharapkan dosen PAI yang belum pada

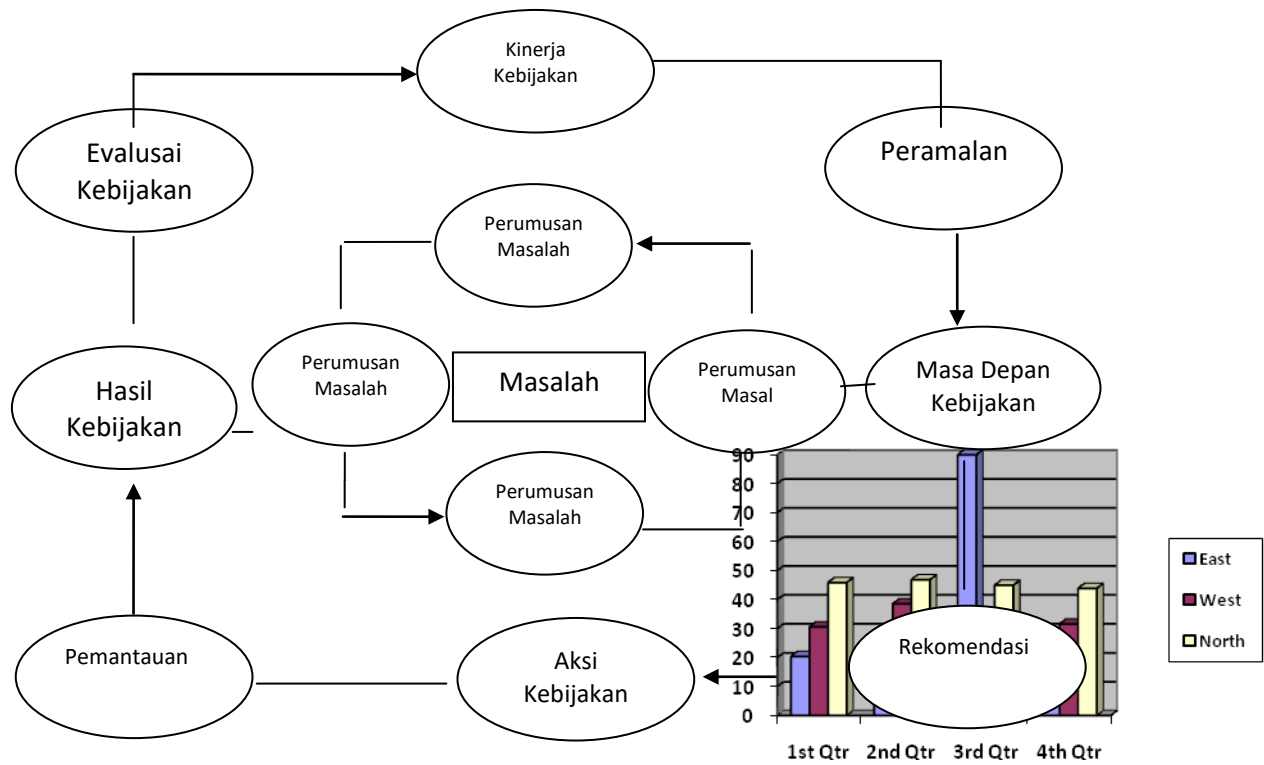
taraf kecukupan, hal ini pula disebabkan karena alternative kebijakan yang ditawarkan UNILA masih sebatas pada beberapa pelaksanaan kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI yang terbatas, hanya pada 2 kali pelaksanaan dalam dua semester, dan hasil yang diharapkan belum sesuai pada tujuan yang telah direncanakan, terlebih lagi di UBL masih jauh dari kecukupan.

c. Ketepatan (*appropriateness*)

Ketepatan kebijakan erat hubungan dengan rasionalitas substantif. Ketepatan merujuk pada nilai tujuan program dan kepada kuatnya asumsi yang melandasai tujuan-tujuan tersebut.

Kebijakan pengembangan sumber daya dosen PAI di Unila dan UBL belum mencapai pada tingkat ketepatan, karena belum mencapai tujuan yang diharapkan, walaupun begitu tetap ada nilai dari penerapan

Dalam analisis kebijakan tersebut adalah suatu proses pengkajian yang meliputi lima komponen informasi kebijakan yang ditransformasikan satu sama lainnya melalui prosedur analisis kebijakan, yang dapat digambarkan dalam kerangka kerja dibawah ini:



Gambar 4.10. Prosedur Analisis Kebijakan dosen PAI di PTU se Bandar Lampung

2. Dampak Implementasi Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Dosen Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen PAI Di Perguruan Tinggi Umum Se Bandar Lampung

Berdasarkan data penerapan kebijakan pengembangan sumber daya dosen akan berdampak pada kinerja dosen, karena kinerja yang baik diukur dengan kualitas pekerjaan, dan peningkatan penyelesaian pekerjaan yang baik, dan usaha tersebut salah satunya dilakukan dengan pengembangan sumber daya manusia yang baik.⁶⁸ Sebagaimana pendapat Handoko yang mendefinikan kinerja sebagai proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dan prawiro suntoro mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.⁶⁹.

Kinerja dapat diukur dengan penilaian kinerja pada sebuah organisasi, Robins mengemukakan bahwa hasil penilaian kinerja memberikan masukan untuk pengambilan keputusan sumber daya manusia, yang meliputi : (1) masukan untuk keputusan penting seperti promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja (2) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan (3) menunjuk dengan tepat ketrampilan dan kompetensi karyawan (4) digunakan sebagai suatu kriterium yang terhadapnya program seleksi dan pengembangan (5) pemberian umpan balik kepada karyawan serta (6) sebagai dasar untuk alokasi ganjaran, keputusan-

⁶⁸Donni Juni Priansyah, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, (Bandung, Alfabet, 2014), h.269-273

⁶⁹Moh. Pabundu Tika, *budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*, (jakarta: bumi aksara,2006), p. 121

keputusan.⁷⁰ keputusan pengembangan SDM terhadap peningkatan kinerja ini mengisyartkan tuntutan perlu adanya upaya peningkatan terhadap kinerja dosen sesuai amanat undang-undang sebagai payung hukum

Pengembangan SDM dengan mengembangkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan dapat meningkatkan kinerja yang baik. Kinerja dosen pada suatu perguruan tinggi merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap dosen sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh dosen tersebut sesuai dengan peranannya. Untuk dapat menentukan kualitas kinerja dosen perlu adanya kriteria yang jelas. Mitchell dalam Sedarmayanti menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu: aspek kualitas pekerjaan (*Prom quality of work*), ketepatan waktu (*promtness*), inisiatif (*initiative*), kemampuan (*capability*), dan komunikasi (*communation*).⁷¹ Kinerja dosen merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya lembaga perguruan tinggi untuk mencapai tujuannya. Di dalam dunia yang kompetitif dan mengglobal, untuk itu setiap perguruan tinggi melakukan penilaian terhadap kinerja, karena dosen sebagai ujung tombak suatu perguruan tinggi memerlukan umpan balik dari lembaga atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang. Umpan balik terhadap kinerja dosen dapat dilakukan melalui evaluasi kinerja atau penilaian kerja.

Di UNILA dosen PAI mengemban tugas dan tanggung jawab untuk mengembangkan potensi yang dimiliki mahasiswa, baik segi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sesuai

⁷⁰Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: concepts, controversies, and applications*, (New Jersey: Prentice-Hall, 1986) p. 258

⁷¹Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), h.51

dengan tugas utama dosen sebagai pendidik dan pengajar, maka yang menjadi sasaran evaluasi kinerja dosen dalam bidang pendidikan, dan pengajaran, dilakukan bersama-sama dengan dharma penelitian, sekurang-kurangnya 9 SKS setiap semester. Dalam mengembangkan ilmu pengetahuan yang dimiliki, dosen PAI dituntut dapat merealisasikan melalui pengkajian dalam kegiatan penelitian dan karya ilmiah, atau riset-riset ilmiah. Dengan demikian dosen PAI bertugas juga melakukan penelitian dan menerbitkan karya-karya mereka melalui jurnal-jurnal ilmiah atau buku-buku. Dosen PAI juga melakukan realisasi kemampuan dalam karya ilmiah dengan mengamalkan dalam bentuk pengabdian kepada masyarakat, Kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan dosen PAI .

Berbeda dengan dosen PAI di UBL bahwa hanya dapat dinilai kinerjanya pada bidang pendidikan, mengemban tugas dan tanggung jawab untuk mengembangkan potensi yang dimiliki mahasiswa, baik segi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Dampak dari implementasi kebijakan sumber daya dosen PAI ini merupakan apa-apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaan. Karena organisasi harus mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu, sehingga kinerja merupakan tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu, bersifat konkret, dapat diamati dan dapat diukur.

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah (a)faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan (skill),

kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu, (b)faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manager dan team leader, (c)faktor tim. Meliputi dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim, (d)faktor sistem, meliputi: sistem kinerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi dan (e)faktor konstektual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.⁷²

Dengan demikian kinerja harus mengandung substansi pencapaian hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Bagi perguruan tinggi, salah satu pihak yang berperan strategis dalam meningkatkan kemajuan dan kualitas lembaga tersebut adalah kinerja dosen karena dosen menurut Sanusi Uwes dalam Mahardi merupakan faktor kunci sukses (key success factor) dari upaya untuk meningkatkan mutu jasa pendidikan".⁷³ bahwa nilai keberhasilan pendidikan sangat tergantung dari mutu pengajaran, dalam proses belajar mengajar di perguruan tinggi.

Sebagaimana amanat undang-undang bahwa dosen dinyatakan sebagai pendidik profesional dan ilmunan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (UU no

⁷²Mahmudi, *manajmene kinerja sektor publik*, (yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005) p.21

⁷³ Mahardi, *Aspek-Aspek Keunggulan Bersaing perguruan Tinggi*, Universitas Islam Bandung: Jurnal Mimbar, th. 2004, h.19

14/2005). Oleh karena itu, tugas pokok seseorang dosen adalah melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi berupa pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, serta tugas-tugas pendukung lainnya sehingga dosen memiliki kinerja yang baik.

Kinerja dosen PAI pada UNILA merupakan perilaku nyata yang ditampilkan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh dosen tersebut sesuai dengan peranannya. Untuk dapat menentukan kualitas kinerja dosen PAI perlu adanya kriteria yang jelas. Peneliti menggunakan kriteria Mitchell dalam Sedarmayanti yang meliputi beberapa aspek, yaitu:

1. Aspek kualitas pekerjaan (*Prom quality of work*),
2. Ketepatan waktu (*promptness*),
3. Inisiatif (*initiative*),
4. kemampuan (*capability*), dan
5. Komunikasi (*communication*).⁷⁴

Kinerja dosen merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya lembaga untuk mencapai tujuannya dalam dunia yang kompetitif dan mengglobal, untuk itu UNILA melakukan penilaian terhadap kinerja, karena dosen sebagai ujung tombak suatu perguruan tinggi memerlukan umpan balik dari lembaga atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka dimasa yang akan datang. Umpan balik terhadap kinerja dosen dapat dilakukan melalui evaluasi kinerja atau penilaian kerja.

⁷⁴ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2001), h.51

Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik dosen melakukan pekerjaan, penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Gerry Dessler adalah prosedur yang meliputi penetapan standar kinerja, penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar tersebut, dan memberikan umpan balik dengan tujuan memotivasi.⁷⁵ Dalam penilaian kinerja dalam organisasi dilakukan selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja (*performance feedback*) dilakukan untuk mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi lainnya.

Penilaian kinerja dilakukan untuk menentukan apakah seorang pegawai telah melakukan pekerjaannya sesuai dengan tujuan yang dimaksudkan atau mencapai target sasaran yang diajukan. Kinerja dapat dinilai berdasarkan apa yang dilakukan oleh seseorang pegawai. Obyek yang menjadi sasaran penilaian kinerja meliputi antara lain hasil kerja, kemampuan, sikap terhadap pekerjaan, kepemimpinan kerja, dan motivasi kerja.⁷⁶ Aspek penilaian tidak hanya berkisar pada karakter individu seorang karyawan seperti sifat, perangai, intelegensi dan sebagainya, akan tetapi lebih menitikberatkan pada hal-hal yang bersifat *performance result* (hasil kerja), seperti kualitas dan kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu dan sebagainya.

Penilaian kinerja dosen PAI, sebagaimana penilaian kinerja pada umumnya, pada dasarnya merupakan proses pengambilan keputusan tentang hasil yang dicapai dosen dalam periode waktu satu semester. Ukuran kinerja dosen ternilai

⁷⁵Gerry Dessler, *human resource management, edisi bahasa indonesia*(jakarta: PT. Prenhalindo, 1995), p.2.

⁷⁶Anwar Prabu Mangkunegara, *manajemen sumber daya manusia perusahaan* (bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), p.67., p.73

dari rasa tanggungjawabnya menjalankan amanah, profesi yang diembannya, rasa tanggung jawab moral dipundaknya. Semua itu akan terlihat kepada kepatuhan dan loyalitasnya dalam menjalankan tugasnya di dalam kelas dan tugas kependidikannya di luar kelas. Sikap ini akan dibarengi pula dengan rasa tanggungjawabnya mempersiapkan segala perlengkapan pengajaran sebelum melaksanakan proses pembelajaran. Selain itu, dosen juga sudah mempertimbangkan akan metodologi yang akan digunakan, termasuk alat media pendidikan yang akan dicapai, serta alat penilaian apa yang digunakan di dalam pelaksanaan evaluasi.⁷⁷

Penilaian kinerja dosen PAI merupakan suatu proses dimana lembaga melakukan evaluasi atau menilai kinerja dosen atau mengevaluasi hasil pekerjaan dosen. Penilaian yang dilakukan terhadap dosen PAI di UNILA dilaksanakan dengan berbasis pada pengawasan, artinya penilaian yang dilakukan terhadap dosen tidak saja ditujukan untuk menilai kinerja, juga sekaligus berfungsi untuk mengawasi dosen dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu kegiatan pendidikan dan pengajaran, oleh karena itu kriteria yang dijadikan untuk mengevaluasi, sekaligus berfungsi sebagai alat untuk mengawasi kinerja dosen. Evaluasi kinerja dosen yang berbasis pengawasan ini bisa dilaksanakan oleh pimpinan jurusan, yang ditetapkan oleh fakultas.

Terdapat tiga domain kinerja dosen sebagai tugas pokok dosen yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat⁷⁸ Sebagaimana

⁷⁷ joni, *kinerja dosen* (pendidikan network, akses <http://artikel.us/isjoni12.html>)

⁷⁸ Deddy Mulyadi, Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Pelayanan, Budaya Organisasi dan Manajemen Mutu terhadap Kinerja Optimal Dosen Perguruan Tinggi Kedinasan (PTK) STIA LAN, (hasil Disertasi, UPI, 2011)

diamanatkan dalam Undang-undang No.20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, dan Undang-undang No.14 tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen adalah melaksanakan pendidikan dan pengajaran. Tugas ini, merupakan utama seorang dosen yang harus dilaksanakan dengan sungguh-sungguh karena sebagai realisasi dari tugas utama suatu perguruan tinggi, yaitu melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar dalam upaya mendidik mahasiswa.

Sebagai pendidik, dosen PAI mengemban tugas dan tanggung jawab untuk mengembangkan potensi yang dimiliki mahasiswa, baik segi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sesuai dengan tugas utama dosen sebagai pendidikan dan pengajar, maka yang menjadi sasaran evaluasi kinerja dosen meliputi:

Persiapan atau perencanaan pembelajaran yang dilakukan dosen, seperti: penyusunan dan pengembangan SAP, Silabus, Handout Perkuliahan. Pelaksanaan pembelajaran, antara lain kemampuan dalam penyampaian materi pelajaran, penguasaan materi, penggunaan alat bantu pendidikan, manajemen kelas, pemberian tugas-tugas perkuliahan, penggunaan metoda pembelajaran

Evaluasi hasil belajar meliputi: antara lain penetapan alat atau jenis evaluasi yang digunakan, kesesuaian penggunaan jenis evaluasi dengan tujuan pembelajaran, relevansi antara soal dengan materi perkuliahan yang disampaikan mahasiswa. Kemampuan dosen dalam menjalin atau berinteraksi dengan siswa, memotivasi siswa, membantu siswa yang mengalami masalah dalam belajar.

Dosen dalam menjalankan tugas pendidikan dan pengajaran, dilakukan bersama-sama dengan dharma penelitian, sekurang-kurangnya 9 SKS setiap semester pada perguruan tinggi tempat tugas.

Tugas dosen dalam bidang pengajaran ini baik di UNILA maupun UBL telah dilaksanakan, yaitu dimulai dari persiapan mahasiswa, merancang dan mengavaluasi pengajaran, bahkan terkadang ditambah dengan tugas pengelolaan administrasi pendidikan.. Dan dilaksanakannya kegiatan, tepat waktu, berinisiatif menentukan strategi pembelajaran, dengan kemampuan yang baik, dan dapat dilaporkan dengan komunikasi tepat waktu dari mulai direncanakan pada awal semester sampai pelaporan pada akhir semester

Untuk itu dosen harus mampu mengelola terkait dengan cara mengajar yang baik dan tepat pada pembelajaran, karena hal ini merupakan tulang punggung keberhasilan proses pendidikan di perguruan tinggi. Kompetensi pedagogis ini terkait dengan cara mengajar yang baik dan tepat, sehingga proses pembelajaran dapat berjalan dengan lancar dan efektif. Seorang dosen, selain harus memiliki kepakaran dibidang keilmuannya, juga harus menguasai teori-teori dan teknik pengajaran serta aplikasinya dalam proses pembelajaran di perguruan tinggi. Dosen tidak hanya dinilai dari penguasaan terhadap bidang studinya atau pengembangan teori-teori ilmiahnya, namun juga pada kemampuannya mengajar serta mengelola pembelajaran di dalam kelas yang mencakup pendekatan, strategi, metode, dan seni mengajarnya.⁷⁹

⁷⁹ Irawan, *Prinsip kepuasan Pelanggan*, Jakarta: PT. Elex Media, th.2002, h.82

Disamping itu pula, dosen pun harus memahami tentang kurikulum, karena kurikulum merupakan fundamen yang sangat penting untuk mencetak mahasiswa yang berkualitas tinggi. Kurikulum yang baik adalah kurikulum yang kandungannya memperhatikan kemampuan peserta didik serta mampu mendorong kemampuan mereka menjadi daya kreatif dan inovatif. Disinilah salah satu peran penting para dosen. mereka adalah kunci pembuka pengembangan kurikulum, karena merekalah yang paling menguasai secara mendalam masing-masing disiplin keilmuan.

Dalam mengembangkan ilmu pengetahuan yang dimiliki dosen direalisasikan melalui pengkajian dalam kegiatan penelitian dan karya ilmiah, atau riset-riset ilmiah. Dengan demikian tugas dosen juga melakukan penelitian dan menerbitkan karya-karya mereka melalui jurnal-jurnal ilmiah atau buku. Dan yang menjadi sasaran evaluasi kinerja dosen.

Tugas dosen dalam bidang pengajaran dan merealisasikan kemampuan dalam karya ilmiah juga mengamalkan dalam bentuk pengabdian kepada masyarakat, Kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan dosen merupakan juga tugas dosen. dan menjadi sasaran evaluasi kinerja dosen dan dosen PAI UNILA yang berasal dari fakultas telah melaksanakan dua dari dharma perguruan tinggi ini dengan sangat baik, berkualitas, tepat waktu, berinisiatif, dengan kemampuan yang baik, dan dapat dilaporkan dengan komunikasi yang baik, hal ini direncanakan dalam perencanaan BKD diawal semester dan dilaporkan dalam laporan BKD diakhir semester. Dan dari data yang ditemukan bahwa baik penelitian maupun pengabdian masyarakat tidak mencapai target

renstra UNILA pada tahun 2016. Sehingga kebijakan pengembangan sumber daya dosen ini belum efektif terhadap dampak bagi dosen pendidikan Agama Islam. Padahal telah sangat jelas pada tujuan kebijakan bahwa tugas dosen adalah menjalankan tridarma perguruan tinggi.

Berdasarkan tujuan kebijakan pendidikan ini perguruan tinggi harus mampu menempatkan diri sebagai lembaga yang memiliki peran untuk menjalankan salah satu bagian dari tujuan pembangunan Negara dan Bangsa secara keseluruhan.

Amanat undang-undang RI No 12 tahun 2012 pasal 69 sampai 72, serta pada UU RI nomor 14 tahun 2005 BAB V pasal 45 sampai 60 tentang pendidikan tinggi. sesuai dengan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang mengamanatkan kepada Pemerintah untuk mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan, ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, dan akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa serta memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi nilai-nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia⁸⁰ dan diperkuat dalam standar pendidikan tinggi pada peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 tahun 2014. Dan undang-undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005. yang mana undang-undang ini menjelaskan berbagai hal yang menyangkut dengan pendidikan tinggi termasuk didalamnya tentang sumber daya dosen.

Perguruan tinggi seharusnya senantiasa menginginkan agar personil-personilnya melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap

⁸⁰ UU nomor 12 tahun 2012, h. 1

kemampuannya untuk kepentingan organisasi, serta bekerja lebih baik dari hari ke hari. Oleh karena itu dosen sebagai manusia, juga membutuhkan peningkatan dan perbaikan pada dirinya termasuk dalam tugasnya. Sehubungan dengan itu, fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak perlu, untuk memperbaiki, menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara *on the job training* dan *in service training*. Kegiatan pembinaan dan pengembangan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi juga menyangkut karier dosen.⁸¹ Karena pada dasarnya tujuan program pengembangan adalah memberikan kesempatan pada individu untuk berkembang ke jenjang yang lebih tinggi, salah satunya dengan diberi kesempatan belajar agar memiliki wawasan yang luas dan mempersiapkan SDM yang mampu menyesuaikan diri dengan adanya perubahan dan pertumbuhan. sebagaimana amanat undang-undang pada UU RI No 12 tahun 2012 pasal 69 sampai 72, yaitu dari pengangkatan dan penempatan, pengaturan dan jenjang akademik, serta pada PP RI No 4 tahun 2004 pasal 25 huruf b angka 4 huruf a) sampai d) yaitu : penugasan dan pembinaan sumber daya manusia dan penyusunan target kerja dan jenjang karir sumber daya manusia. dan pada UU RI nomor 14 tahun 2005 BAB V pasal 45 sampai 60 yaitu peraturan tentang kualifikasi, kompetensi, sertifikasi, dan jabatan akademik.

Dalam penyajian data diperoleh bahwa sampai saat ini dosen PAI di PTU belum memperoleh perhatian yang memadai, baik dari pemerintah maupun dari kalangan perguruan tinggi. Karena dalam kenyataannya masih ada perguruan

⁸¹E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi Dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2004), h. 43

tinggi atau pimpinan PTU yang “kurang” peduli dengan keberadaan dosen PAI.⁸² Alasan yang muncul ke permukaan adalah bahwa dalam hal penyelenggaraan pendidikan tinggi keagamaan, tanggung jawab, tugas, dan wewenang dilaksanakan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintah dibidang agama.⁸³ Sehingga arah keberadaan dosen PAI di PTU seakan harus kembali kepada asalnya (Kementerian Agama).

Sementara itu Departemen Agama RI sampai saat ini belum memiliki aturan yang pasti, yang tertuang dalam kebijakan resmi seperti kebijakan menteri Agama (Permenag).⁸⁴ Walaupun tersedianya peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 55 tahun 2007 tentang agama dan pendidikan keagamaan juga belum bisa mengcover kebutuhan dosen PAI, sehingga arah gerak dosen PAI di PTU menjadi tidak jelas dalam menjalankan Tri Darma Perguruan tinggi sebagai mana amanat undang-undang pendidikan tinggi kepada dosen dan civitas akademika.

Tri Darma perguruan tinggi yang harus dipenuhi oleh dosen pendidikan agama Islam sebagai pendidik profesional dan ilmuan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembagkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.⁸⁵ Terutama pada bidang mata kuliah pendidikan agama Islam, yang sangat strategis karena perannya menjadi lapis paling dasar sebagai alas dan fondasi bagi pembentukan kepribadian para calon ilmuwan dan professional, dan

⁸² Wawancara Dosen PAI UNILA, Dr. Imam Syafi’I, M.Ag, 15 April 2016

⁸³ UU Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, pasal 7 ayat 4, h.9

⁸⁴ Diungkap oleh Yusuf Hanafi, dalam acara “*Workshop pengembangan Kurikulum PAI di PTU*”, 31 maret 2016 di yogyakarta

⁸⁵ UU Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, BAB 1, h.3

juga karena fungsi dari pembelajaran agama Islam itu sendiri yang membentuk karakter dan moral mahasiswanya. sebagaimana amanat undang undang Sisdiknas 2003 Pasal 1 ayat (1) pendidikan adalah “Usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara” penekanannya disini pada kekuatan spiritual keagamaan mutu lulusan. Sehingga sumber daya dosen PAI juga perlu dikembangkan guna melaksanakan dan merealisasikan pendidikan ini.

Peraturan dan undang-undang tersebut merupakan formulasi kebijakan dan telah peneliti analisis dengan prosedur penelitian yang sesuai, sehingga menghasilkan kesimpulan bahwa kebijakan sumber daya dosen PAI di UNILA telah belum efektifitas, tidak cukup kecukupan, dan tidak tepat ketepatan, sehingga pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen PAI tidak terlaksana secara merata dan optimal. Terlebih di UBL bahwa pengembangan sumber daya dosen PAI hanya sebatas pendidikan saja, sementara penelitian dan pengabdian masyarakat tidak terlaksana sama sekali, hal ini menunjukkan bahwa proses pengembangan dosen PAI di UBL sangat tidak dilaksanakan dengan baik, sehingga efisiensi, kecukupan dan kepuasan kebijakan tidak terimplementasi dengan sangat tidak optimal. sebagaimana data yang peneliti rangkum dalam table berikut:

Seharusnya kehadiran dosen Pendidikan Agama Islam (PAI) pada Perguruan Tinggi Umum (PTU) di Indonesia secara makna dan fungsi juga sama dengan dosen lain, lebih dari itu peran yang dimainkan oleh dosen PAI ini tidak semata-mata untuk menyampaikan mata kuliah PAI pada umumnya, tetapi lebih dari itu adalah untuk mengantarkan dan mengawal terbentuknya kepribadian calon-calon ilmuwan yang professional, sehingga mereka memiliki dan menjadi pribadi yang kuat sebagai ilmuwan dan professional Muslim.

Permasalahan yang sangat menonjol pula pada perguruan tinggi umum yang dalam hla ini aalah UNILA dan UBL adalah tidak adanya aturan yang jelas secara spesifik untuk dosen PAI jika memang harus dibedakan pada tataran kebijakan tentang pengembangan sumber daya dosen PAI sebagai payung hukum di perguruan tinggi umum, sehingga perlu sebuah regulasi dan kebijakan dari pemerintah pada tingkat perguruan tinggi untuk dosen Pendidikan Agama Islam. Yang mana regulasi batasan-batasan dan aturan-aturan yang disediakan untuk dosen pengampuh mata kuliah Pendidikan Agama Islam ini dapat menjadi payung hukum untuk melaksanakan tri darma perguruan tinggi sesuai dengan amanat undang-undang

Berdasarkan data yang diperoleh dan di analisis, disimpulkan sebagai berikut: