

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM TATA KELOLA DOSEN DI PERGURUAN TINGGI

Kekurangan:

1. Caption

Pertanyaan:

Di tandai dengan warna merah pada teks

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM TATA KELOLA DOSEN DI PERGURUAN TINGGI

Penulis: Dr. Siti Julaiha, M.Pd.

Editor: Dr. Bahrani, M.Pd.



RAJAWALI PERS
Divisi Buku Perguruan Tinggi
PT RajaGrafindo Persada
D E P O K

Perpustakaan Nasional: Katalog dalam terbitan (KDT)

Siti Julaiha

Pengambilan Keputusan dalam Tata Kelola Dosen di Perguruan Tinggi/
Siti Julaiha.—Ed. 1, Cet. 1.—Depok: Rajawali Pers, 2021.

viii, 96 hlm. 23 cm.

Bibliografi: hlm. 85

ISBN 978-623-231-

Hak cipta 2021, pada penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun,
termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

2021. RAJ

Dr. Siti Julaiha, M.Pd.

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM TATA KELOLA DOSEN DI PERGURUAN TINGGI

Cetakan ke-1, Oktober 2021

Hak penerbitan pada PT RajaGrafindo Persada, Depok

Editor : Dr. Bahrani, M.Pd.

Copy Editor : Risty Mirsawati

Setter : Dahlia

Desain cover : Tim Kreatif RGP

Dicetak di Rajawali Printing

PT RAJAGRAFINDO PERSADA

Anggota IKAPI

Kantor Pusat:

Jl. Raya Leuwilinggung, No.112, Kel. Leuwilinggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16956

Telepon : (021) 84311162

E-mail : rajapers@rajagrafindo.co.id

<http://www.rajagrafindo.co.id>

Perwakilan:

Jakarta-16956 Jl. Raya Leuwilinggung No. 112, Kel. Leuwilinggung, Kec. Tapos, Depok, Telp. (021) 84311162. **Bandung**-40243, Jl. H. Kurdi Timur No. 8 Komplek Kurdi, Telp. 022-5206202. **Yogyakarta**-Perum. Pondok Soragan Indah Blok A1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, Telp. 0274-625093. **Surabaya**-60118, Jl. Rungkut Harapan Blok A No. 09, Telp. 031-8700819. **Palembang**-30137, Jl. Macan Kumbang III No. 10/4459 RT 78 Kel. Demang Lebar Daun, Telp. 0711-445062. **Pekanbaru**-28294, Perum De' Diandra Land Blok C 1 No. 1, Jl. Kartama Marpoan Damai, Telp. 0761-65807. **Medan**-20144, Jl. Eka Rasmi Gg. Eka Rossa No. 3A Blok A Komplek Johor Residence Kec. Medan Johor, Telp. 061-7871546. **Makassar**-90221, Jl. Sultan Alauddin Komp. Bumi Permata Hijau Bumi 14 Blok A14 No. 3, Telp. 0411-861618. **Banjarmasin**-70114, Jl. Bali No. 31 Rt 05, Telp. 0511-3352060. **Bali**, Jl. Imam Bonjol Gg 100/V No. 2, Denpasar Telp. (0361) 8607995. **Bandar Lampung**-35115, Perum. Bilabong Jaya Block B8 No. 3 Susunan Baru, Langkapura, Hp. 081299047094.



PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillah Rabbil 'Alamin, puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt., karena dengan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan buku ini. Selawat dan salam dihaturkan kepada junjungan Rasulullah Saw. Yang telah membawa kita kepada ajaran yang benar.

Buku ini merupakan hasil penelitian disertasi dari penulis, yaitu tentang Pengambilan Keputusan Pimpinan Perguruan Tinggi dalam Tata Kelola Dosen di IAIN Samarinda, dari hasil penelitian ini akhirnya dikonversi menjadi sebuah buku. Buku ini mencakup tentang konsep pengambilan keputusan, konsep tata kelola dosen, serta studi kasus pengambilan keputusan pimpinan dalam tata kelola dosen di IAIN Samarinda. Adanya buku ini diharapkan dapat menjadi bahan pustaka bagi dosen, mahasiswa, maupun pemerhati pendidikan dan pengguna lainnya.

Buku ini tidak akan terwujud jika tidak ada dorongan dari berbagai pihak. Penulis menyampaikan terima kasih kepada guru dan dosen-dosenku, orangtua, saudara, suami, anak, serta teman-teman yang telah memberikan masukan dalam penyelesaian buku ini.

Penulis menyadari bahwa kajian dalam buku ini masih sangat terbatas dan banyak kekurangan yang tentunya perlu diperbaiki. Karena itu kami sangat mengharapkan adanya kritik dan saran dari pembaca untuk perbaikan pada cetakan berikutnya.

Samarinda, Juni 2021

Dr. Siti Julaiha, M.Pd.



DAFTAR ISI

PRAKATA	v
DAFTAR ISI	vii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
BAB 2 KONSEP PENGAMBILAN KEPUTUSAN	9
A. Pengertian Pengambilan Keputusan	9
B. Jenis dan Model Pengambilan Keputusan	11
C. Teknik Pengambilan Keputusan	14
D. Tahap-tahap serta Proses Pengambilan Keputusan	15
E. Gaya Pengambilan Keputusan	17
F. Faktor yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan	19
BAB 3 KONSEP PIMPINAN PERGURUAN TINGGI	21
A. Pengertian Pimpinan Perguruan Tinggi	21
B. Peran Pimpinan dalam Pengambilan Keputusan	22
BAB 4 TATA KELOLA DOSEN DI PERGURUAN TINGGI	25
A. Perencanaan (Analisis Kebutuhan) Dosen	29
B. Rekrutmen dan Seleksi Dosen Perguruan Tinggi	30

C. Penempatan Dosen	35
D. Pendidikan dan Pelatihan Dosen	36
E. Pengembangan Karier dan Penilaian Kinerja Dosen	38
BAB 5 IMPLEMENTASI TATA KELOLA DOSEN (STUDI KASUS DI IAIN SAMARINDA)	41
A. Perencanaan (Analisis Kebutuhan) Dosen	42
B. Rekrutmen dan Seleksi Dosen	43
C. Penempatan Dosen	53
D. Pendidikan dan Pelatihan Dosen	56
E. Pengembangan Karier dan Penilaian Kinerja Dosen	61
BAB 6 IMPLEMENTASI PENGAMBILAN KEPUTUSAN PIMPINAN DALAM TATA KELOLA DOSEN (STUDI KASUS DI IAIN SAMARINDA)	63
A. Perencanaan (Analisis Kebutuhan) Dosen	63
B. Rekrutmen dan Seleksi Dosen	65
C. Penempatan Dosen	67
D. Pendidikan dan Pelatihan Dosen	73
E. Pengembangan Karier dan Penilaian Kinerja Dosen	74
BAB 7 PENUTUP	81
DAFTAR PUSTAKA	85
BIODATA PENULIS	93



BAB 1

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan bagian integral dalam pembangunan, karena pendidikan tidak dapat dipisahkan dari proses pembangunan itu sendiri. Di zaman modern seperti sekarang ini, pendidikan masih dianggap sebagai kekuatan utama dalam pembangunan, sebagai amunisi yang mampu menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh sebab itu, kegagalan dalam dunia pendidikan merupakan kegagalan bagi kelangsungan pembangunan bangsa dan kehidupan bernegara.

Perguruan tinggi sebagai salah satu lembaga pendidikan bertanggung jawab untuk menyelenggarakan pendidikan yang bermutu, dan ikut bertanggung jawab dalam bidang pembangunan. Tanggung jawab tersebut tertuang dalam Tridarma Perguruan Tinggi, yaitu: *pertama*, dalam bidang pendidikan dan pengajaran; *kedua*, bidang penelitian; dan *ketiga*, dalam bidang pengabdian masyarakat. Untuk menghasilkan lulusan yang dapat berdaya saing tinggi serta mampu menjawab tantangan zaman dan seiring dengan perkembangan zaman serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka pendidikan yang bermutu merupakan suatu keniscayaan.

Perguruan tinggi yang ideal adalah yang menyelenggarakan pendidikan bermutu dan berdaya saing, yang semua sistem dalam perguruan tinggi tersebut dapat berjalan sesuai dengan fungsinya. Mastuhu (2003: 66-12) mengemukakan ada 16 syarat atau unsur yang menentukan sukses tidaknya penyelenggaraan pendidikan. Ke-

16 unsur yang dimaksud adalah paradigma akademik, tata among, demokrasi pendidikan, otonom, akuntabilitas, evaluasi diri, akreditasi, kompetensi kecerdasan, kurikulum, metodologi pembelajaran, sumber daya manusia, dana, perpustakaan, laboratorium dan alat pembelajaran, lingkungan akademik (*academic atmosphere*), dan terakhir adalah jaringan (*network*). Ke-16 unsur ini bekerja sama dalam satu kesatuan (sinergis) dalam satu sistem, bersama-sama menyukseskan penyelenggaraan pendidikan bermutu. Jika ada salah satu butir yang bekerja lamban, apalagi menyimpang, hal ini akan menggagalkan tujuan yang ingin dicapai yaitu pembelajaran bermutu.

Institusi pendidikan tinggi merupakan instrumen penting dalam kerangka penyiapan sumber daya manusia di dunia kerja dan masyarakat yang dalam pelaksanaan kegiatannya harus selalu berorientasi pada perkembangan zaman. Untuk itu institusi perguruan tinggi harus mampu mengelola aset yang dimiliki, termasuk sumber daya manusia yang dimiliki. Karena sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi atau institusi. Seperti yang dikemukakan oleh Priyatna (2017), yaitu manusia merupakan aset termahal dan terpenting dari organisasi, sebab eksistensi sebuah organisasi ditentukan oleh manusia-manusia yang mendukungnya. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah sumber daya manusia yang senantiasa mengembangkan kemampuan, baik dalam bidang manajerial, hubungan antarmanusia, maupun teknis operasional. Agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat bekerja secara efisien dan efektif maka pemimpin institusi memegang peran penting untuk memengaruhi dan menggerakkan bawahan guna mencapai tujuan organisasi.

Dalam memimpin organisasi tentu saja seorang pemimpin dihadapkan dengan persoalan-persoalan yang memerlukan solusi lewat pengambilan keputusan yang cepat, tepat, dan akurat. Seorang pemimpin dalam proses kepemimpinannya mesti melakukan pengambilan keputusan dalam melakukan aktivitas. Proses pengambilan keputusan merupakan aktivitas yang fundamental dalam organisasi (Gitosudarmo, 2000: 175). Hal senada juga dikemukakan oleh Sabri (2013), bahwa pengambilan keputusan merupakan hal yang urgen bagi setiap orang terutama bagi para manajer. Eksistensi seorang pemimpin dalam kepemimpinannya dapat dilihat dari berbagai bentuk kebijakan dan keputusan yang diambilnya.

Keputusan dapat ditemui pada setiap tingkatan kepemimpinan, seperti yang dikemukakan Raihan (Raihan, 2016) mulai dari level tertinggi (*top leader*), level menengah (*middle leader*) sampai pada level kepemimpinan terendah (*low leader*). Pengambilan keputusan adalah langkah penting dalam *leadership*. Pada umumnya suatu keputusan dibuat dalam rangka untuk memecahkan permasalahan atau persoalan (*problem solving*), setiap keputusan yang dibuat pasti ada tujuan yang akan dicapai. Menurut Malayu (Hasibuan, 2008: 53), suatu keputusan akan menimbulkan aktivitas atau mengakhiri aktivitas, karena pengambilan keputusan (*decision making*) diproses oleh pengambil keputusan (*decision maker*) yang hasilnya keputusan (*decision*).

Pengambilan keputusan ini sangat penting dan juga merupakan kegiatan politik yang paling kompleks dalam suatu organisasi. Tidak hanya keputusan-keputusan mengenai kebijakan pokok yang rumit, tetapi juga keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan program, penempatan pegawai atau dosen dan penganggaran merupakan titik kritis terhadap mantapnya suatu kebijakan atau keputusan (Salusu, 2004: 47). Namun demikian, penyajian data dan konsep perencanaan sumber daya manusia juga salah satu hal yang berkontribusi dalam sistem pembuatan keputusan pimpinan (Susilo, *et al.*, 2017).

Keputusan dari seorang pemimpin tidak datang tiba-tiba, melainkan melalui suatu tahapan yang sistematis. Pengambilan keputusan yang diwujudkan menjadi kegiatan kelompok merupakan hak dan kewajiban pimpinan, sedangkan wewenang dapat dilimpahkan kepada bawahan. Sebagaimana firman Allah dalam Surah An-Nisa (4) ayat 58:

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya, dan menyuruh kamu apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkannya dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat”.

Dalam pelimpahan wewenang tidak berarti penerima wewenang boleh membuat keputusan atau melakukan kegiatan sekehendak hatinya. Akan tetapi, harus tetap dalam batas norma-norma dan kebijakan umum yang berlaku. Pelimpahan wewenang harus diikuti dengan pelimpahan yang bertanggung jawab, yaitu dengan cara yang baik dan benar serta menyampaikan laporan pelaksanaan kepada pemberi wewenang.

Dalam manajemen sumber daya manusia, biasanya tahapan yang dilalui diawali dari perencanaan (penganalisisan kebutuhan), rekrutmen dan seleksi, penempatan, pendidikan dan pelatihan, penempatan, penilaian kinerja, pengembangan karier, kompensasi (*reward and punishment*), dan pemutusan hubungan kerja (Marwansyah, 2010: 8-9). Senada yang dikemukakan oleh (Mattjik dan Akbar, 2020) untuk penempatan seseorang di suatu pekerjaan merupakan hal yang sangat menentukan, sehingga dikenal dengan istilah *the right man on the right place*. (Anyim, *et al.*, 2012) menyatakan bahwa tahap perencanaan sumber daya manusia ini juga untuk menentukan dan memastikan jumlah sumber daya yang dimiliki oleh lembaga serta memastikan bahwa seseorang ditempatkan di tempat yang sesuai dengan keahliannya.

Tahap penempatan dan penugasan merupakan tahap yang paling kritis, di mana kesalahan pada penempatan dan penugasan akan mengakibatkan konflik pada suatu lembaga (Arikunto dan Yuliani, 2008: 225). Karena prinsip dasar penempatan dan penugasan seorang yang bekerja disesuaikan dengan kemampuan dan syarat serta kriteria yang ditentukan oleh lembaga.

Leadership dan manajemen yang diterapkan pada perguruan tinggi akan berdampak dinamis dan mampu berubah ke arah yang lebih baik, jika memiliki prinsip dasar yang disepakati bersama. Perubahan yang terjadi dalam manajemen perguruan tinggi bukanlah perubahan tanpa tujuan. Perubahan dilakukan untuk mewujudkan cita-cita perguruan tinggi yaitu mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas, dan melakukan pengabdian kepada masyarakat.

Sumber daya manusia di perguruan tinggi terdiri dari dosen, tenaga kependidikan, kepala unit, staf administrasi, pustakawan, laboran, mahasiswa, dan *stakeholder*. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dinyatakan dosen adalah seseorang pendidik yang memiliki kualitas akademik, kompetensi, sertifikasi, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional (UU RI No. 20/2003). Untuk perekrutan dosen mengacu kepada (PP No. 37/2009) Pasal 36 ayat (1) yang menyatakan bahwa: "*Pengangkatan dan penempatan dosen yang diangkat oleh Pemerintah, dilakukan sesuai dengan*

ketentuan peraturan perundang-undangan”. Dalam tata kelola dosen di perguruan tinggi dengan mengacu kepada peraturan pemerintah tersebut ditindaklanjuti dengan peraturan internal kampus masing-masing dengan membuat pedoman rekrutmen dosen.

Secara esensial dosen merupakan pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Salah satu tugas dosen dalam pengabdian masyarakat berupa menduduki jabatan pimpinan dalam lembaga pemerintahan atau dosen yang memperoleh tugas tambahan menjabat di perguruan tinggi, seperti wakil rektor, ketua lembaga/unit, dekan, wakil dekan, direktor program pascasarjana, ketua jurusan, sekretaris jurusan, ketua program studi, dan sekretaris program studi (Aziz, 2016: 102).

Untuk penempatan dosen yang mendapat tugas tambahan tentu telah memenuhi kriteria tertentu sesuai dengan statuta dan peraturan yang dipergunakan. Seperti lamanya seseorang dalam bekerja, tingkat kepangkatan, serta kesesuaian pendidikan atau pelatihan yang pernah diikuti juga turut menentukan sebagai bahan informasi pertimbangan dalam penempatan dosen yang mendapatkan tugas tambahan, demikian juga kesesuaian ilmu atau pendidikan yang ditempuh dengan tugas tambahan yang diberikan, sebagai contoh tugas ketua program studi akan lebih baik jika sesuai dengan pendidikan yang bersangkutan seperti yang dikemukakan oleh Jejen Musfah (2016: 192), bahwa jika ketua program bukan dosen yang berlatar belakang pendidikan sesuai program studi yang dipimpinnya, maka pengembangan keilmuan (dosen) konsorsium program studi tidak berjalan mulus.

Berdasarkan Peraturan Menristek Dikti RI No. 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, Pasal 27 ayat (8) dinyatakan bahwa: *“Dosen program sarjana harus berkualifikasi akademik paling rendah lulusan magister atau magister terapan yang relevan dengan program studi”* (Peraturan Menristek Dikti RI, 2015). Sedangkan untuk penempatan dosen baru atau *mapping* dosen baru, informasi tentang latar belakang pendidikan dosen serta ketersediaan formasi turut menentukan dalam pengambilan keputusan pembagian tugas tambahan dosen (Aziz, 2016: 91). Hamzah (Elrehail, *et al.*, 2019), menyatakan bahwa penempatan seseorang dalam pekerjaannya termasuk dosen yang sesuai atau

profesional, pengembangan SDM serta mempunyai pengalaman dan lamanya kerja tentu berimbas pada produktivitas atau kinerja seorang dosen.

Kajian jurnal internasional yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dan tata kelola atau manajemen sumber daya manusia telah banyak dilakukan, di antaranya: Nichodemus Obioma Ejimabo dengan judul “An Approach to Understanding Leadership Decision Making in Organization” (*European Scientific Journal*, April 2015 Edition, Vol. 11, No. 11, ISSN: 1857-7881 (Print) e-ISSN 1857-7431); Florence Lardi Manamzor, “Training Needs Assessment of Academic Staff of Polytechnics in Ghana: Bolgatanga Polytechnic Perspective” (*IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668, Volume 18, Issue 10, Ver. V (October 2016), pp. 121-129 www.iosrjournals.org); Raed A.S. Abu Teir dan Ren-Qian Zhang, “The Current Practices of Human Resource Management in Higher Education Institutions in Palestine” (*Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, June 2016, Vol. 4, No. 1, pp. 65-83); Susilo Heru, Astuti Endang Siti, dan Wiyata, “Analyzing and Modeling the Role of Human Resource Information System on Human Resource Planning at Higher Education Institution in Indonesia” (*Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 8(68), August 2017); Sulaeman, “Analisis Kebutuhan Dosen Ideal dan Strategi dalam Menarik Minat Calon Dosen Menjadi Dosen di Universitas 45 Mataram” (*Jurnal Sangkareang Mataram*, Vol. 3, No. 3, September 2017); Herly Dwiyanto, “Manajemen Sumber Daya Manusia Madani di Universitas Negeri” (*Jurnal Prodi Manajemen Pertahanan*, Agustus 2017, Volume 3, Nomor 2); Vicki Cameron dan Peter Grootenboer, “Human Resource Management in Education: Recruitment and Selection of Teachers” (*International Journal of Management and Applied Science*, ISSN: 2394-7926, Volume 4, Issue 2, February 2018); Muthmainnah Mattjik, Maruf Akbar, dan Mahmuddin Yasin, “Managing Human Resources in a Higher Education Institution: Managing the Lecturers” (*International Journal of Scientific & Technology Research*, Volume 9, Issue 01, January 2020); M. Jyothi Sheeba dan Prabu B. Christopher, “Exploring the Role of Training and Development in Creating Innovative Work Behaviors and Accomplishing Non-Routine Cognitive Jobs for Organizational Effectiveness” (*Journal of Critical Reviews*, ISSN- 2394-5125, Vol. 7, Issue 4, 2020).

Dari hasil penelitian terdahulu sebagaimana diungkapkan di atas, teridentifikasi bahwa penelitian terkait tentang pengambilan keputusan sudah pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu, hanya saja perbedaan yang dilakukan saat ini yaitu tentang pengambilan keputusan pimpinan perguruan tinggi dalam tata kelola dosen di IAIN Samarinda memiliki perbedaan, yaitu: *pertama*, dari segi materi; penelitian yang dilakukan terfokus pada pengambilan keputusan pimpinan perguruan tinggi dalam tata kelola dosen. *Kedua*, dari segi metodologi, penelitian yang terdahulu kebanyakan melakukan penelitian tentang pengambilan keputusan dengan menggunakan metode kuantitatif, sedangkan peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif. *Ketiga*, dari segi objek tempat penelitian, tempat penelitian yang dilakukan peneliti adalah di IAIN Samarinda sebagai salah satu perguruan tinggi PTKIN dan satu-satu PTKIN di Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara, sehingga menurut peneliti hal ini merupakan *novelty* dari penelitian peneliti dan hal yang menarik untuk diteliti.

Oleh karena itu, dalam buku ini akan dibahas lebih mendalam mengenai teori pengambilan keputusan, konsep pimpinan perguruan tinggi, teori tata kelola dosen di perguruan tinggi, serta implementasi pengambilan keputusan pimpinan perguruan tinggi dalam tata kelola dosen.



BAB 2

KONSEP PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan pekerjaan sehari-hari dari manajemen. Kehidupan seorang eksekutif, manajer, ketua, direktur, rektor, gubernur, presiden, atau pejabat apa pun selalu bergumul dengan keputusan (Salusu, 2004: 41). Sebagian besar waktu harus dicurahkan pada penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan.

Keputusan adalah proses penelusuran masalah yang berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah, hingga kepada terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi (Fahmi, 2016: 2). Rekomendasi inilah yang selanjutnya dipakai dan digunakan sebagai pedoman basis dalam pengambilan keputusan. Menurut Machali dan Hidayat (Machali dan Hidayat, 2016: 112) keputusan merupakan hasil pemecahan yang dihadapi seorang pemimpin dengan tegas, sehingga setiap pengambil keputusan (*decision maker*) harus bertanggung jawab terhadap risiko keputusan yang diambilnya.

Untuk lebih jelasnya tentang pengambilan keputusan akan dikemukakan beberapa definisi sebagai berikut:

Pengambilan keputusan ialah proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi (Salusu, 2004: 47). Senada dengan itu Malayu S.P. Hasibuan (Hasibuan, 2008) mengemukakan pengambilan keputusan adalah “suatu proses

penentuan keputusan yang terbaik dari sejumlah alternatif untuk melakukan aktivitas-aktivitas pada masa yang akan datang”.

Pengertian pengambilan keputusan menurut G.R. Terry yang dikutip oleh Malayu (Hasibuan, 2008):

“Decision making can be defined as the selection based on some criteria of one behavior alternative from two or more possible alternative.” Pengertian ini diperkuat lagi dari pendapat Harold Koottz dan Cyril O’Donnel yang mengemukakan: *“Decision making the selection from among alternative of a course of action -is at the core of planning. A plan cannot be said to exist unless a decision- a commitment of resources, direction or reputation has been made.”* Pendapat ini diperkuat lagi oleh Theo Haiman yang mengemukakan: *“At the heart of all planning is decision making, the selection of a course of action”*

Indriyo Gitosudarmo (Gitosudarmo, 2000) dalam bukunya *Perilaku Organisasi* mengemukakan “pengambilan keputusan menghadapi beberapa alternatif pilihan berkaitan dengan tindakan yang akan diambil”. Senada dengan ini J. Supranto (Supranto, 2000) juga berpendapat bahwa “menggambil keputusan berarti memilih satu di antara sekian banyak alternatif”. Senada dengan pendapatnya Deddy Mulyadi dan Rivai Vethrezal (Mulyadi dan Veithzal, 2010) yang menyatakan “pengambilan keputusan merupakan proses memilih suatu rangkaian tindakan dari dua atau lebih alternatif”. Dari definisi ini menurut Sri Rahmi (2017: 55) meliputi dua hal, yaitu penentuan pilihan dan pemecahan masalah. Dan pengambilan keputusan ini dalam tinjauan perilaku, mencerminkan karakteristik seorang pemimpin.

Salah satu kegiatan yang paling penting dalam kelompok apa pun adalah pengambilan keputusan menurut Schermerhorn, dkk. (2002: 96), pengambilan keputusan merupakan proses memilih di antara program alternatif untuk dilakukan tindakan yang berkualitas dan ketepatan waktu yang dibuat dan proses dapat memiliki dampak penting pada efektivitas kelompok.

Keputusan merupakan suatu kebijakan organisasi atau lembaga yang dibuat pimpinan untuk menentukan masa depan organisasi, menentukan sumber daya yang akan digunakan, menentukan suatu kegiatan kapan akan diawali dan diakhiri, menetapkan di mana lokasi kegiatan akan dilaksanakan, menetapkan alokasi anggaran yang akan

digunakan, menetapkan siapa saja para pelaksana kegiatan, menetapkan alat-alat yang akan digunakan dalam kegiatan, menetapkan cara atau proses yang akan digunakan, dan sebagainya. Keputusan adalah proses yang total sistem, yang perlu memperhatikan dan memperhitungkan semua variabel yang pantas diduga ikut serta memengaruhi organisasi atau lembaga, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi. Keputusan tidak berdiri sendiri, keputusan perlu menginduk pada visi lembaga yang telah ditetapkan (Rahmi, 2017: 56). Seperti yang dikemukakan oleh Suhendra yang dikutip oleh Sri Rahmi yang menyatakan bahwa pengambilan keputusan pada hakikatnya merupakan upaya dalam mencapai tujuan lembaga yang didasarkan pada beberapa hal, yaitu visi lembaga, kebijakan yang ada pada lembaga, hasil pengawasan, kebutuhan mendatang, studi berkesinambungan, dan inisiatif dari dalam maupun dari luar organisasi.

Dari pengertian yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengambilan keputusan adalah proses menetapkan satu keputusan yang terbaik dari sejumlah alternatif untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan risiko terkecil untuk dilaksanakan pada masa yang akan datang.

B. Jenis dan Model Pengambilan Keputusan

Ada empat jenis keputusan seperti yang dikemukakan oleh Sutherland yang dikutip oleh Salusu (2004: 59), yaitu: *pertama*, tujuan, cita-cita yang dibuat penanggung jawab tertinggi dalam organisasi yang kompleks yang berhubungan dengan apa yang sebenarnya diinginkan. *Kedua*, keputusan strategik yang mempersoalkan apa yang dapat dibuat untuk mencapai tujuan. *Ketiga*, keputusan taktis, yang mengarah pada bagaimana melaksanakan keputusan strategik dan lebih pendek jangka waktunya. Dan *keempat*, keputusan operasional.

Berbeda dengan pernyataan di atas, Salusu (2004: 60) menyimpulkan ada dua jenis keputusan, yaitu: a) keputusan terprogram dan b) keputusan tak terprogram. Keputusan terprogram dibuat sebagai respons terhadap masalah organisasi yang repetitif atau yang sudah baku. Keputusan jenis ini lebih sering disebut sebagai keputusan rutin. Sedangkan keputusan tak terprogram dibuat sebagai respons terhadap masalah-masalah unik, yang jarang dijumpai dan yang tidak dapat

didefinisikan secara tepat, keputusan ini dikenal dengan keputusan strategik. Keputusan strategik adalah keputusan yang mengandung risiko besar. Sekali keputusan itu dibuat maka akan mempunyai dampak luas bagi organisasi.

Hal senada juga dikemukakan oleh Irham (Fahmi, 2016: 2) yang menyatakan pengklasifikasian keputusan ada dua jenis, yakni keputusan yang terprogram dan tidak terprogram. Setiap keputusan memiliki perbedaan dampak masing-masing, keputusan terprogram dianggap suatu keputusan yang dijalankan secara rutin. Tanpa ada persoalan-persoalan krusial. Karena setiap pengambilan keputusan yang dilakukan hanya berusaha membuat pekerjaan yang terkerjakan berlangsung secara baik dan stabil. Dalam realitas keputusan terprogram mampu diselesaikan di tingkat lini paling rendah tanpa harus membutuhkan masukan keputusan dari pihak terkait, seperti para *middle* dan *top manager/leader*. Misalnya keputusan yang dilaksanakan sesuai dengan prosedur standar operasional.

Ada beberapa syarat yang harus dipenuhi agar keputusan yang terprogram dapat terlaksana dengan baik, di antara: memiliki sumber daya manusia yang sesuai standar, memiliki informasi yang lengkap dan valid, memiliki dana yang cukup, dan aturan yang jelas.

Keputusan yang tidak terprogram biasanya diambil dalam usaha memecahkan masalah-masalah baru yang belum pernah diambil sebelumnya, tidak bersifat repetitif, tidak terstruktur dan sukar mengenali bentuk, hakikat, dan dampaknya. Pada pengambilan keputusan yang tidak terprogram kebanyakan keputusan yang bersifat lebih rumit dan membutuhkan kompetensi khusus untuk menyelesaikannya, seperti *top manager* dan para konsultan dengan tingkat *skill* tinggi.

Dari segi struktur, keputusan yang tertinggi ialah keputusan yang berhubungan dengan cita-cita, tujuan, kemudian keputusan strategik, keputusan taktik, dan yang paling bawah ialah keputusan operasional. Frekuensi pembuatannya berbeda sesuai dengan tingkatnya. Apabila keputusan tertinggi itu hanya dibuat satu dua kali maka makin ke bawah tingkat keputusan itu makin tinggi frekuensi pembuatannya. Masalahnya, setiap keputusan tingkat di bawah dibuat untuk merealisasikan keputusan yang lebih tinggi. Begitu juga para pembuat keputusan itu makin tinggi dan makin kompleks suatu keputusan,

makin tinggi kedudukan orang yang akan membuatnya. Ini berarti ada eselonisasi dalam pembuatan keputusan.

Untuk model pengambilan keputusan (Rivai dan Murni, 2012: 256) mengelompokkan menjadi dua model, yaitu model klasik dan model administrasi. Teori pengambilan keputusan klasik berasumsi bahwa keputusan harus dengan sepenuhnya rasional. Model klasik dalam pengambilan keputusan meliputi rangkaian atau langkah sebagai berikut: mengenali suatu masalah, membentuk tujuan dan sasaran, melihat semua alternatif yang mungkin dihasilkan, mempertimbangkan konsekuensi dari setiap alternatif, mengevaluasi semua alternatif, memilih alternatif yang terbaik, dan menerapkan serta mengevaluasi keputusan, sedangkan model yang kedua adalah model administratif. Yaitu suatu keputusan yang dibuat untuk memuaskan, namun bukan yang terbaik.

Dari keterangan yang diperoleh maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya keputusan dikenal dengan jenis keputusan tujuan, keputusan strategik, keputusan taktis, dan keputusan operasional. Secara hierarki atau struktur tertinggi maka keputusan operasional merupakan keputusan yang paling rendah. Dan akhirnya dari sekian banyak keputusan tersebut dapat dikelompokkan menjadi keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram.

Jenis pengambilan keputusan seperti yang dikemukakan Sabri (2013) jika dilihat dari personal yang melakukan pengambilan keputusan maka dapat dibagi menjadi dua, yaitu keputusan individual dan keputusan kelompok. Keputusan individual merupakan pengambilan keputusan yang dilakukan pemimpin atau manajer secara sendiri, sedangkan keputusan kelompok adalah keputusan yang dibuat oleh sekelompok orang berdasarkan hasil musyawarah mufakat. Pengambilan keputusan secara kelompok dapat dibedakan kepada beberapa bentuk yaitu: (1) sekelompok pimpinan, (2) sekelompok orang-orang bersama pimpinannya, dan (3) sekelompok orang yang mempunyai kedudukan sama dan keputusan kelompok.

Kedua jenis pengambilan keputusan secara individu dan keputusan secara kelompok itu tentu saja memiliki kebaikan dan kelemahan masing-masing. Kendati demikian, kelemahan-kelemahan tersebut akan dapat diatasi jika pemimpin atau manajer dapat mengetahui dan memahami dengan baik prinsip-prinsip dalam pengambilan keputusan

C. Teknik Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan meliputi hal-hal yang berhubungan dengan pengumpulan fakta, pengumpulan fakta dan data ini berkontribusi dalam pengambilan keputusan pimpinan (Susilo, *et al.*, 2017). Berbagai teknik dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi mengenai suatu masalah, tetapi dapat juga dengan menggantungkan diri pada para ahli atau konsultan. Cara apa pun dipakai, tidak ada yang murni objektif, tetapi selalu mengandung unsur bias pada pihak pembuat keputusan karena tergantung pada nilai keputusan dan pada penerima informasi tertentu sebagai fakta.

Teknik pengambilan keputusan pada umumnya dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis, yakni teknik tradisional dan teknik modern (Salusu, 2004: 63). Kedua teknik ini dapat digunakan sesuai klasifikasi keputusan. Untuk keputusan terprogram secara tradisional cirinya adalah kebiasaan, pekerjaan rutin sehari-hari, dan prosedur operasional yang baku, ada struktur organisasi, ada harapan bersama, serta menggunakan saluran informasi yang terumus dengan jelas. Sedangkan untuk keputusan terprogram secara modern maka cirinya menggunakan riset operasional, dan proses data elektronik.

Untuk keputusan tidak terprogram teknik tradisional dengan ciri: a) *heuristic*, yaitu mendorong seseorang untuk mencari dan menemukan sendiri intuisi, kreativitas, b) *rule of thumbs*, yaitu suatu prosedur praktis yang tidak menjamin penyelesaian optimal, c) dengan seleksi dan latihan bagi para eksekutif. Sedangkan teknik modern dengan ciri: a) menyelenggarakan pelatihan bagi para pengambil keputusan, b) dengan menciptakan program-program komputer (Salusu, 2004: 64).

Menurut Supranto (2000: 13), teknik yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan sesuai dengan situasi yang dihadapi, untuk situasi yang ada kepastian maka teknik yang digunakan *linear programming*, model transportasi, model penugasan, model inventori, model antrean, dan model *network*. Untuk situasi keputusan yang ada risiko maka teknik yang digunakan model keputusan probabilistik, model inventori probabilistik dan model antrean probabilistik. Untuk situasi keputusan yang tidak ada kepastian maka teknik yang digunakan adalah analisis keputusan dalam keadaan ketidakpastian; sedangkan untuk situasi keputusan yang ada konflik maka teknik yang digunakan adalah teori permainan (*game theory*).

Malayu (Hasibuan, 2008: 59) juga mengemukakan bahwa seorang manajer dalam pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan teknik-teknik: 1) *operation research*, yaitu dengan penggunaan metode *scientific* (meliputi teknik matematik) dalam analisis dan pemecahan suatu masalah tertentu; 2) *linear programming*, yaitu dengan menggunakan rumus matematik yang disebut juga *vector analysis*; 3) *gaming war games*, yaitu dengan teori yang biasanya digunakan untuk menentukan strategis; 4) *probability*, yaitu dengan teori kemungkinan yang dapat diterapkan pada kalkulasi rasional atas hal-hal yang tidak normal, mengenai sebuah keputusan yang dipertimbangkan dan diperhitungkan; 5) *ranging and statistical weighting*, yaitu dengan cara melokasikan berbagai faktor yang akan memengaruhi keputusan terakhir dan menimbang faktor-faktor yang dapat dibandingkan dan yang tercakup dalam setiap alternatif.

Teknik-teknik pengambilan keputusan juga sering dibagi dalam teknik pengambilan keputusan matematik atau kuantitatif dan teknik pengambilan keputusan nonmatematik atau kualitatif. Teknik matematik biasa diberi nama *multivariate analysis* (analisis variabel ganda atau analisis berdimensi ganda), biasanya berpuluh-puluh variabel diteliti serentak dan kemudian dicari korelasi antara variabel-variabel itu. Sedangkan teknik nonmatematik lebih sering digunakan untuk keputusan strategik, antara lain sumbang saran, konsensus, interaksi didaktik, dan tawar-menawar kolektif.

D. Tahap-tahap serta Proses Pengambilan Keputusan

Guna memudahkan pengambilan keputusan maka perlu dibuat tahap-tahap yang bisa mendorong kepada terciptanya keputusan yang diinginkan. Menurut Irham Fahmi (Fahmi, 2016: 2) mengemukakan bahwa tahapan pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Mendefinisikan masalah secara jelas dan gamblang atau mudah dimengerti.
- b. Membuat daftar masalah yang dimunculkan dan menyusunnya secara prioritas dengan maksud agar adanya sistematika yang lebih terarah dan terkendali.
- c. Melakukan identifikasi dari setiap masalah tersebut dengan tujuan untuk lebih memberikan gambaran secara lebih tajam dan terarah secara lebih spesifik.

- d. Memetakan setiap masalah tersebut berdasarkan kelompoknya masing-masing kemudian selanjutnya dibarengi dengan menggunakan model atau alat uji yang akan dipakai.
- e. Memastikan kembali bahwa alat uji yang dipergunakan tersebut telah sesuai dengan prinsip-prinsip dan kaidah-kaidah yang berlaku pada umumnya.

Di sisi lain, seperti yang dikemukakan oleh Simon dan dikutip oleh Irham mengatakan pengambilan keputusan berlangsung melalui empat tahap, yaitu: *intelligence*, *design*, *choice*, dan *implementation*. *Intelligence*, adalah proses pengumpulan informasi yang bertujuan mengidentifikasi permasalahan. *Design*, merupakan tahap perancangan solusi terhadap masalah. Biasanya pada tahap ini dikaji berbagai macam alternatif pemecahan masalah. *Choice*, adalah tahap mengkaji kelebihan dan kekurangan dari berbagai macam alternatif yang ada dan memilih yang terbaik. *Implementation*, merupakan tahap pengambilan keputusan dan melaksanakannya.

Lahirnya suatu keputusan tidak serta merta-langsung secara sederhana begitu, sebab sebuah keputusan itu selalu saja lahir berdasarkan dari proses yang memakan waktu, tenaga, dan pemikiran hingga akhirnya terjadi suatu pengkristalan dan lahirlah keputusan tersebut. Saat pengambilan keputusan merupakan saat kita sepenuhnya memilih kendali dalam bertindak, sedangkan saat kejadian tak pasti adalah saat sesuatu di luar dari kita yang menentukan apa yang akan terjadi, artinya kendali di luar kemampuan kita.

Menurut Robbin dan Marry yang dikutip Irham (Fahmi, 2016: 5) menyatakan proses pengambilan keputusan merupakan serangkaian tahap yang terdiri dari delapan langkah yang meliputi identifikasi masalah, mengidentifikasi kriteria keputusan, memberi bobot pada kriteria, mengembangkan alternatif, menganalisis alternatif, memilih suatu alternatif, melaksanakan alternatif dan mengevaluasi efektivitas keputusan.

McCamy dalam Wahyudi (2009: 44) mengemukakan proses pengambilan keputusan dalam organisasi formal, dimulai dari mengidentifikasi masalah yang merupakan kegiatan menentukan jenis penyimpangan yang dapat menimbulkan gangguan dalam pencapaian tujuan sehingga perlu dicari solusi. Kemudian analisis situasi dan

perumusan masalah meliputi usaha yang sistematis untuk menyajikan fakta, opini, dan ide tentang situasi yang ada, atau perkiraan tentang situasi bila fakta, opini, dan ide dimaksud sukar untuk diperoleh. Perumusan suatu masalah harus dikaitkan dengan tujuan organisasi dan tujuan individu-individu yang menjadi anggota organisasi.

Langkah selanjutnya adalah formulasi dan analisis alternatif, yaitu pengembangan alternatif-alternatif yang mungkin dapat memecahkan masalah yang telah teridentifikasi. Untuk itu pimpinan hendaknya sanggup menentukan alternatif yang mungkin dapat dipilih. Alternatif yang telah ditetapkan kemudian dianalisis sebagai bentuk penilaian kritis terhadap setiap alternatif yang ditetapkan. Tahap berikutnya setelah alternatif dievaluasi dengan mempertimbangkan segala konsekuensi yang mungkin timbul, maka pemilihan terhadap salah satu alternatif sebagai langkah pengambilan keputusan diharapkan dapat memberikan dampak yang lebih baik.

Langkah terakhir ialah implementasi dan evaluasi keputusan. Implementasi keputusan bukan hanya sekedar memberikan perintah yang tepat, akan tetapi juga harus memperkirakan alokasi sumber daya sesuai dengan keperluan. Adapun evaluasi keputusan merupakan kegiatan memperkirakan, menaksir, dan mempertimbangkan hasil-hasil yang dicapai dalam pemecahan masalah.

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa sesungguhnya suatu keputusan tidak muncul tiba-tiba, melainkan melalui tahapan yang sadar maupun tidak sadar harus kita lewati tahapan tersebut walaupun tidak semua tahapan secara berurutan, bisa jadi dari tahapan pertama langsung ke tahapan ke berapa, yang jelas ada tahapan yang dilewati.

E. Gaya Pengambilan Keputusan

Gaya pengambilan keputusan adalah *learn habit* atau kebiasaan yang dipelajari. Riset tentang gaya pengambilan keputusan telah mengidentifikasi empat pendekatan gaya individual yang berbeda terhadap pengambilan keputusan. Gaya pengambilan keputusan merupakan kuadran yang dibatasi oleh beberapa dimensi, yaitu: a) cara pikir yang terdiri dari: 1) logis dan rasional; mengolah informasi secara serial, 2) toleransi terhadap ambiguitas; berupa kebutuhan yang tinggi untuk menstruktur informasi dengan cara meminimalkan ambiguitas,

dan kebutuhan yang rendah untuk menstruktur informasi sehingga dapat memproses banyak pemikiran pada saat yang sama.

Kombinasi dari kedua gaya tersebut menurut Veithzal dan Sylvia (2012: 748) akan menghasilkan gaya pengambilan keputusan berikut:

- a. Direktif (toleransi ambiguitas rendah dan mencari rasionalitas). Efisien, mengambil keputusan secara cepat dan berorientasi jangka pendek.
- b. Analitik (toleransi ambiguitas tinggi dan mencari rasionalitas). Pengambilan keputusan yang cermat, mampu menyesuaikan diri dengan situasi baru.
- c. Konseptual (toleransi ambiguitas tinggi dan intuitif). Berorientasi jangka panjang, sering kali menekan solusi kreatif atas masalah.
- d. Behavioral (toleransi ambiguitas rendah dan intuitif). Mencoba menghindari konflik dan mengupayakan penerimaan.

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwasanya kita mengenal empat gaya dalam pengambilan keputusan, yaitu gaya direktif, gaya analitik, gaya konseptual, dan gaya behavioral. Masing-masing gaya tersebut mempunyai titik tekan dan ciri tersendiri.

Berdasarkan uraian tentang gaya pengambilan keputusan, sebagai kontribusi dalam upaya peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan, maka berikut langkah yang perlu ditempuh:

- a. Cerna masalah: sejalan dengan peran kepemimpinan, maka terdapat perbedaan antara permasalahan tentang tujuan metode, peran pemimpin mengambil inisiatif dalam hubungannya dengan tujuan, dan arah daripada metode dan cara.
- b. Identifikasi alternatif: kemampuan untuk memperoleh alternatif yang relevan sebanyak-banyaknya.
- c. Tentukan prioritas: memilih di antara banyak alternatif merupakan esensi dari pengambilan keputusan.
- d. Ambil langkah: upaya pengambilan keputusan tidak berhenti pada tataran pilihan, melainkan berlanjut pada langkah implementasi dan evaluasi guna memberikan umpan balik.

F. Faktor yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan

Inti dari manajemen adalah pengambilan keputusan di samping pendapat lain yang menyatakan bahwa inti dari manajemen adalah hubungan manusiawi berupa kemampuan mengomunikasikan keputusan agar dilaksanakan. Dalam pengambilan keputusan menurut Hadari Nawawi (2012: 85) ada tujuh faktor yang memengaruhi dalam pengambilan keputusan, ketujuh faktor tersebut: a) kondisi yang menekan, b) institusi/peraturan, c) kepribadian dan intelegensi, d) kualitas informasi/data, e) pertimbangan politik, f) tingkat ketidakpastian alternatif yang dipilih, dan g) nilai-nilai.

Untuk kondisi yang menekan dapat digambarkan adalah sesuatu di luar diri pimpinan/manajer yang mungkin saja tidak dapat dielakkan, sehingga sebagai pengambil keputusan harus menyesuaikan keputusan dengan tekanan dari luar, seperti tekanan pejabat tertentu, atasan, kepentingan kelompok, kepentingan pribadi, dan lainnya.

Faktor institusi/peraturan dapat memengaruhi pengambilan keputusan jika pimpinan/manajer dalam mengambil keputusan dibatasi oleh bidang kerja organisasi atau unit/satuan kerja dalam kedudukannya sebagai organisasi. Seperti telah ditetapkannya berbagai peraturan pembagian tugas dalam memberikan layanan umum. Di samping itu, dibatasi juga oleh peraturan tentang pelimpahan wewenang dan tanggung jawab masing-masing yang diatur secara internal.

Sifat dan karakter kepribadian seorang pemimpin sangat besar pengaruhnya terhadap kualitas keputusan yang ditetapkannya. Pemimpin yang memiliki sifat introver akan berbeda dalam mengambil keputusan dengan yang bersifat ekstrover. Demikian juga pengaruh sifat-sifat atau karakteristik kepribadian lainnya, seperti suka menolong, cermat, teliti, sabar, dan jujur tentu berbeda dengan pemimpin yang mempunyai sifat sebaliknya.

Keputusan yang ditetapkan oleh pemimpin tidak saja dipengaruhi oleh kecukupan data/informasi, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Dalam kenyataannya kualitas informasi/data yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan juga memengaruhi pengambilan keputusan. Karena meskipun data kuantitatif dan/atau data kualitatifnya cukup dan lengkap, namun jika kualitasnya buruk/rendah, maka kualitas keputusan juga buruk.

Dalam mengambil keputusan di lingkungan organisasi nonprofit, setiap pimpinan dari yang tertinggi sampai yang terendah, menginginkan keputusan yang tingkat ketepatannya tinggi, agar tidak keliru dan gagal jika diimplementasikan. Setiap pemimpin dalam menetapkan keputusan dipengaruhi oleh prediksi risiko jika diimplementasikan, dengan tidak menetapkan keputusan yang risiko kegagalannya cukup besar. Dengan demikian, tingkat ketidakpastian alternatif yang dipilih juga memengaruhi pengambilan keputusan.

Pemimpin yang berwenang dan bertanggung jawab dalam menetapkan keputusan, pada hakikatnya manusia sebagai makhluk normatif yang hidup di dalam dan dengan nilai-nilai yang dijadikan pandangan dan pedoman kehidupannya. Nilai-nilai secara langsung dan tidak langsung berpengaruh pada keputusan yang ditetapkan, karena salah satu perilakunya berpedoman pada nilai-nilai yang berpengaruh pada pemimpin. Berupa nilai-nilai mutlak dari Tuhan YME dan nilai-nilai nisbi yang diciptakan manusia seperti adat istiadat dan nilai sosial dan yuridis.

Dalam kenyataannya bisa saja sebuah keputusan yang dijalankan untuk menyelesaikan sebuah masalah bukan menyelesaikan masalah, tetapi bisa menambah permasalahan baru lagi. Ada beberapa solusi yang ditawarkan oleh Irham Fahmi yang dapat dilakukan agar sebuah keputusan dapat dilaksanakan dan akan lebih baik dalam menyelesaikan masalah, yaitu:

- 1) Harus hati-hati dalam menerapkan konsep keputusan dan memikirkan dampaknya, baik dari jangka pendek maupun jangka panjang.
- 2) Sebuah keputusan hendaknya representatif dan mewakili semua pihak sehingga dapat dipertanggungjawabkan secara bersama.
- 3) Menghindari keputusan yang memiliki banyak makna atau tidak jelas atau susah dipahami oleh berbagai pihak.
- 4) Sebuah keputusan hendaknya berdasarkan pertimbangan pada 4 (empat) fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating, dan controlling*).



BAB 3

KONSEP PIMPINAN PERGURUAN TINGGI

A. Pengertian Pimpinan Perguruan Tinggi

Istilah pendidikan tinggi dan perguruan tinggi sering saling dipertukarkan dengan anggapan mempunyai arti sama, padahal kedua istilah tersebut memiliki arti yang berbeda. Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Pasal 19 ayat (1) tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Permenristekdikti No. 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi disebutkan bahwa pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, program profesi, program spesialis yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia (Peraturan Menristek Dikti RI, 2015).

Pimpinan perguruan tinggi adalah rektor untuk universitas/institut dan ketua untuk sekolah tinggi. Menurut Pasal 29 ayat (3) Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa pimpinan perguruan tinggi dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh pembantu rektor untuk universitas/institut. Senada dengan hal tersebut dalam Ortaker IAIN Samarinda Pasal 1 disebutkan institut dipimpin oleh seorang rektor. Selanjutnya, Pasal 7 ayat (1) dan (2) disebutkan dalam melaksanakan tugas rektor dibantu oleh wakil rektor yang terdiri dari Wakil Rektor Bidang Akademik dan Pengembangan Kelembagaan yang membantu rektor dalam bidang akademik dan kelembagaan. Selanjutnya, dibantu

oleh Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum, Perencanaan, dan Keuangan yang mempunyai tugas membantu rektor dalam bidang administrasi umum, perencanaan, dan keuangan, serta dibantu oleh Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Kerja Sama yang mempunyai tugas membantu rektor dalam bidang kemahasiswaan dan kerja sama (PMA Nomor 4, 2015).

Untuk pelaksanaan akademik di bidang pendidikan dapat berbentuk fakultas, jurusan, atau laboratorium. Fakultas mengkoordinir dan/atau melaksanakan pendidikan akademik dan/atau profesi dalam satu atau seperangkat cabang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian tertentu. Secara kelembagaan fakultas terdiri atas unsur pimpinan fakultas. Unsur pimpinan terdiri atas dekan dan pembantu dekan yang tugasnya sesuai dengan bidang masing-masing (Abbas, 2009: 139). Dari penjelasan sebelumnya dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan pimpinan tergantung pada level yang dimaksud, apabila yang dimaksud adalah pimpinan perguruan tinggi maka terdiri dari rektor dan para wakil rektor dan jajarannya bisa juga masuk para dekan fakultas masing-masing, namun jika di level fakultas maka yang dimaksud pimpinan adalah dekan dan para wakil dekan dan jajarannya, termasuk di dalamnya ketua jurusan dan ketua program studi.

B. Peran Pimpinan dalam Pengambilan Keputusan

Kepemimpinan seseorang sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat dan mengambil keputusan adalah salah satu tugas seorang pemimpin. Jika seorang pemimpin tidak dapat membuat keputusan maka dia seharusnya tidak dapat menjadi pemimpin (Rivai dan Mulyadi, 2012: 157). Pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh karena itu, untuk mengetahui apakah keputusan yang diambil baik atau buruk tidak hanya dinilai setelah konsekuensinya terjadi, melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya.

Sebuah keputusan yang dibuat oleh seorang pimpinan atau manajer memengaruhi tidak hanya pada proses saja, tetapi juga berpengaruh terhadap perilaku-perilaku dari bawahan yang terdampak dari sebuah keputusan tersebut. Sebuah keputusan dari pimpinan akan berpengaruh terhadap kinerja dan motivasi serta kepuasan kerja

bawahan yang pada akhirnya berimbas pada efisiensi dan efektivitas dari sebuah organisasi.

Menurut Veithzal Rivai dan Sylviana Murni (2012: 157), kegiatan pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk kepemimpinan sehingga: a) teori keputusan merupakan metodologi untuk menstrukturkan dan menganalisis situasi yang tidak pasti atau berisiko, keputusan lebih bersifat perspektif daripada deskriptif, b) pengambilan keputusan adalah proses mental, di mana seorang manajer memperoleh dan menggunakan data dengan menanyakan hal lainnya, menggeser jawaban untuk menemukan informasi yang relevan dan menganalisis data, c) pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara alternatif-alternatif tindakan untuk mengatasi masalah. Menurut Nichodemus Obioma Ejimabo, *“Leadership decision making process is a dynamic process of choosing from the best different alternatives and associated with the systemic act of making a choice,”* (Ejimabo, 2015).

Dengan demikian, fokus pengambilan keputusan terdapat pada kemampuan untuk menganalisis situasi dengan memperoleh informasi seakurat mungkin, sehingga permasalahan dapat dituntaskan. Dalam pelaksanaannya pengambilan keputusan dapat dilihat dari aspek proses dan gaya pengambilan keputusan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Yohanes yang menyatakan bahwa pimpinan suatu perguruan tinggi dalam hal ini rektor adalah pusat kekuasaan atau penentu kebijakan (Chairunnisa, 2015), dan salah satu sumbangan teori klasik dalam model organisasi dan administrasi adalah berdasarkan pada asumsi tentang karakteristik pimpinan yang terkadang rektor menggunakan cara otoriternya, artinya rektor dominan dalam proses pengambilan keputusan. Namun demikian, justifikasi utama tindakan birokrasi adalah konsistensinya terhadap aturan dan pengaturan oleh atasan.



BAB 4

TATA KELOLA DOSEN DI PERGURUAN TINGGI

Pengertian tata kelola ada yang mengartikan sama dengan manajemen dan ada juga yang mengartikan berbeda dengan manajemen. Pendapat yang menyamakan tata kelola dengan manajemen, seperti kata manajemen administrasi yang berarti pengelolaan terhadap seluruh institusional yang bersifat administrasi. Manajemen administrasi mengungkapkan tindakan yang mengatur atau mengelola seluruh pekerjaan yang berkaitan dengan administrasi (Ma'ruf Asmani, 2011: 179).

Sementara itu, ada juga yang mengartikan tata kelola tidak sama dengan manajemen, hal ini dijelaskan oleh Bargh, *et al.* (1996) yang dikutip oleh Connie (Chairunnisa, 2015) yang menyatakan dalam konteks tata kelola perguruan tinggi, tata kelola (*governance*) tidak sama dengan manajemen (*management*), karena tata kelola dalam operasionalnya berhubungan dekat dengan perdebatan yang luas mengenai manajerialisme, kolegialitas, dan pertanggungjawaban. Dalam kaitannya dengan pendidikan tinggi, peran tata kelola (*governance*) tidak berhubungan dengan bisnis perusahaan, tetapi dengan memberikan pengarahan secara keseluruhan terhadap perusahaan. Konsepsi *governance* dari sudut pandang organisasi disebut juga *open system*. Jika manajemen mengejar bisnis, maka tata kelola memiliki 4 (empat) dimensi, yaitu: pengarahan (*direction*), manajemen eksekutif (*executive management*), pertanggungjawaban (*accountability*), dan supervisi (*supervision*).

Dalam kaitan ini individu maupun kelompok (universitas) yang berhubungan dengan suatu aktivitas (pendidikan/pengajaran) harus menjaga hubungannya melalui ketaatan pada berbagai aturan dalam suatu sistem atau lingkungan di mana institusi tersebut berada. Didasarkan pada konsep pengendalian organisasi dan sistem akuntabilitas dari pihak yang memegang kendali.

Untuk bidang pendidikan, terdapat tata kelola perguruan tinggi (akademik) dan tata kelola sekolah, seperti yang dikemukakan oleh Ary Gunawan (Gunawan, 2011) yang menyatakan bahwa tata kelola dalam bidang pendidikan terdiri atas dua bentuk, yakni: a) administrasi tata kelola perguruan tinggi, dan b) administrasi tata kelola sekolah. Tata kelola perguruan tinggi merupakan struktur dan proses yang dibuat berdasarkan keputusan lembaga perguruan tinggi yang mencakup peran kelompok tertentu dalam lembaga dan menyangkut praktik pengambilan keputusan.

Perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan dengan tugas menyelenggarakan tridarma perguruan tinggi, meliputi penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat harus dapat berperan sebagai sebuah institusi yang menghasilkan sumber daya manusia berkualitas. Untuk mewujudkan peran perguruan tinggi tersebut maka perguruan tinggi harus dikelola dengan baik.

Pengelolaan perguruan tinggi merupakan kegiatan pelaksanaan jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tinggi, yang meliputi otonomi perguruan tinggi, pengelolaan, tata kelola, dan akuntabilitas penyelenggaraan perguruan tinggi dengan prinsip akuntabilitas, transparansi, nirlaba, penjaminan mutu, dan efektivitas serta efisiensi.

Dalam rangka tata kelola pada perguruan tinggi perlu dilihat cakupan dan ruang lingkup yang diemban perguruan tinggi. Dari segi cakupan dan ruang lingkup disiplin ilmu maka jenis perguruan tinggi dapat dibagi ke dalam dua kategori. *Pertama*, perguruan tinggi yang memiliki fakultas dan sejumlah program studi, seperti fakultas dan sejumlah jurusan atau program atau yang disebut universitas dan institut. *Kedua*, perguruan tinggi yang tidak memiliki fakultas, tetapi hanya memiliki jurusan atau program studi, seperti sekolah tinggi, politeknik, atau akademi (Abbas, 2009).

Perguruan tinggi sebagai lembaga yang diamanati menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat atau yang disebut dengan tridarma perguruan tinggi harus mampu menjalankan perannya sebagai sebuah institusi yang mampu menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing. Agar dapat mewujudkan tujuan tersebut maka perguruan tinggi harus dikelola dengan sebaik-baiknya.

Suatu perguruan tinggi harus mempunyai tata kelola yang baik (*good governance*), karena tata kelola ini berfokus pada pengendalian dan pengontrolan, baik struktur organisasi, tugas fungsi personel, mekanisme tata kelola, dan kepemimpinan. Tata kelola ini apabila dilaksanakan dengan benar, sesuai dengan kaidah yang telah ditetapkan, maka akan mendorong dosen untuk bekerja secara profesional, karena struktur organisasi jelas, tugas-tugas, fungsi personel, dan mekanismenya jelas dan diterapkan (Chairunnisa, 2015). Kepemimpinan manajemen memihak kepada staf pengajar. Tata kelola yang berlangsung dengan baik dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga akan mendorong dosen lebih giat lagi dalam bekerja.

Pengelolaan perguruan tinggi dilaksanakan dengan kegiatan pelaksanaan jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tinggi yang terdiri dari pengelolaan otonomi perguruan tinggi, pola pengelolaan, tata kelola, dan akuntabilitas penyelenggaraan perguruan tinggi. Otonomi pengelolaan perguruan tinggi, meliputi bidang akademik dan nonakademik berdasarkan prinsip akuntabilitas, transparansi, nirlaba, penjaminan mutu, dan efektivitas serta efisiensi. Tata kelola perguruan tinggi diimplementasikan sesuai dengan tata nilai atau norma, perkembangan dan kebutuhan masing-masing perguruan tinggi, serta seiring dengan rencana strategis kementerian.

Tata kelola perguruan tinggi dapat dimaknai sebagai kegiatan pengelolaan perguruan tinggi serta pemberdayaan terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan guna menyukseskan kegiatan tridarma perguruan tinggi (Aziz, 2016). Hal ini juga senada yang dikemukakan oleh Sudiyono (Sudiyono, 2004) bahwa “perguruan tinggi berfungsi untuk menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat”.

Pengelolaan pendidikan tinggi dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 51

ayat (2) disebutkan bahwa pengelolaan pendidikan tinggi dilaksanakan dengan prinsip otonomi, transparansi dan akuntabilitas (Lampiran Peraturan Mendikbud, 2014). Tiga prinsip ini dinyatakan sebagai dasar dalam pengelolaan perguruan tinggi. Di samping itu, untuk mewujudkan tata kelola perguruan tinggi yang baik, perlu disusun statuta perguruan tinggi yang merupakan peraturan dasar pengelolaan perguruan tinggi yang digunakan sebagai landasan penyusunan peraturan dan prosedur operasional di masing-masing perguruan tinggi. Statuta merupakan suatu perangkat yang sangat penting bagi setiap perguruan tinggi, oleh karena itu setiap perguruan tinggi wajib mempunyai statuta perguruan tinggi yang bersangkutan (Lampiran Peraturan Mendikbud, 2014).

Di perguruan tinggi dosen mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional yang diangkat sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku, sehingga dosen mempunyai fungsi untuk meningkatkan martabat dan peran dosen sebagai agen pembelajaran, pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat yang berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan (Teir dan Zhang, 2016). Dosen merupakan salah satu komponen pokok dalam sebuah institusi, dan dosen adalah sumber daya dan aset yang sangat berharga bagi sebuah institusi. Selain itu, dosen juga merupakan salah satu unsur yang berperan dan bertanggung jawab dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Permenristekdikti Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi dijelaskan bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (UU RI No. 20/2003). Secara esensial dosen merupakan pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat.

Tugas pendidikan dan pengajaran merupakan kegiatan wajib dilaksanakan oleh setiap dosen. Hal senada juga dikemukakan oleh Zulaikha dalam Jejen (Musfah, 2015: 200) bahwa dosen adalah orang

yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pembelajaran dan pendidikan bagi mahasiswa sehingga kualifikasi dan kompetensi dosen menjadi syarat mutlak bagi jaminan kualitas pembelajaran yang diterima mahasiswa.

A. Perencanaan (Analisis Kebutuhan) Dosen Perguruan Tinggi

Profesi dosen sebagaimana diatur dalam undang-undang tampaknya bukan profesi biasa. Profesi ini memerlukan kemampuan berpikir dan kemampuan untuk mengembangkan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial yang diperlukan dalam praktik pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Perencanaan (analisis kebutuhan) dosen merupakan proses yang sistematis mengkaji kebutuhan dosen untuk menjamin tersedianya tenaga kerja dosen dalam jumlah dan mutu atau dari segi kuantitas dan kualitas. Seperti yang dikemukakan oleh Hasan Danial Aslam (Aslam, *et al.*, 2014) bahwa perencanaan sumber daya manusia sebagai praktik pertama dan utama memegang peranan penting bagi manajemen sumber daya manusia. Perencanaan meliputi penentuan jumlah dan kualitas (Agustin dan Kurniawan, 2015a), dosen di perguruan tinggi dan melihat jumlah mahasiswa yang harus diberikan bimbingan dan transfer ilmu. Dari perencanaan SDM di perguruan tinggi memungkinkan untuk membuat keputusan manajemen masa depan untuk mendukung arah perguruan tinggi ke depan (Ulferts, *et al.*, 2009). Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 37 Tahun 2009 Pasal 36 ayat (3) disebutkan bahwa perencanaan kebutuhan dosen di sebuah lembaga perguruan tinggi merupakan dasar dalam pengangkatan dan penempatan dosen yang dilakukan secara nasional oleh departemen melalui koordinasi dengan instansi terkait (PP No. 37/2009).

Secara detail tahapan penentuan kebutuhan dosen diawali dari analisis ketua program studi tentang kebutuhan dosen dengan menghitung rasio dosen dan mahasiswa (UU No. 14/2015) yang ada sekarang dan menganalisis rasio ideal dosen dengan mahasiswa serta jumlah dosen yang akan memasuki batas usia pensiun. Dari hasil analisis tersebut ketua program studi memutuskan kebutuhan formasi dosen untuk diajukan kepada rektor melalui dekan fakultas. Selanjutnya,

ditujukan kepada Menteri Agama selaku penanggung jawab dalam perekrutan Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui Dirjen Pendis.

B. Rekrutmen dan Seleksi Dosen Perguruan Tinggi

Proses rekrutmen dimulai dengan upaya menemukan calon pegawai/karyawan yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan oleh organisasi. Upaya mendapatkan calon pegawai/karyawan itu diawali dari rekrutmen (Marwansyah, 2010: 106), yaitu sebuah proses untuk menemukan dan menarik pelamar yang berkemampuan untuk bekerja pada sebuah organisasi. Untuk perguruan tinggi rekrutmen dan seleksi dosen didasarkan pada rencana strategis pengembangan keilmuan jurusan/program studi serta kompetensi dan rasio dosen-mahasiswa, namun pada dasarnya rekrutmen di perguruan tinggi tidak banyak berbeda dengan metode rekrutmen yang lain. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan pada Bab V Pasal 63 ayat (1) bahwa: *“Pengangkatan dan penempatan dosen pada satuan pendidikan tinggi dilakukan secara objektif dan transparan sesuai dengan peraturan perundang-undang”* (UU No. 14/2015). Demikian juga dengan dosen pada satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat, pengangkatan dan penempatan dilakukan oleh penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan tinggi yang bersangkutan berdasarkan perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama.

Rekrutmen dosen di perguruan tinggi biasanya melalui tahapan, di antaranya (LPM IAIN Samarinda, 2015): 1) ketua program studi menganalisis, menghitung, dan memutuskan kebutuhan formasi dosen untuk diajukan ke rektor melalui dekan fakultas. Selanjutnya, diajukan kepada menteri selaku penanggung jawab melalui Dirjen Pendidikan; 2) pengumuman disebar, baik melalui media cetak dan elektronik. Pengumuman memuat: jumlah lowongan formasi sesuai bidang keahlian dan kompetensi, waktu pendaftaran, seleksi dan pengumuman waktu seleksi, persyaratan, dan materi seleksi. Untuk sumber rekrutmen ada dua jenis, yaitu sumber internal dan sumber eksternal (Marwansyah, 2010: 111). Ahmad Azmy (2018) mengemukakan bahwa proses rekrutmen suatu lembaga sangat menentukan motivasi dan kinerja pekerja, proses rekrutmen mencakup sumber rekrutmen, metode rekrutmen, dan tahapan rekrutmen.

Selanjutnya seleksi, seleksi merupakan proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu (J.M., 2007: 214) senada dengan hasil temuan Daniel, dkk. (2014) menyatakan bahwa penentuan strategi yang digunakan untuk merekrut, menyeleksi, dan menempatkan seseorang dalam organisasi sangat penting. Langkah-langkah umum dalam proses seleksi di antaranya penerimaan berkas lamaran dari para pelamar, wawancara pendahuluan, tes pekerjaan, pemeriksaan referensi dan latar belakang, wawancara akhir dengan manajer, tes kesehatan untuk memastikan bahwa pelamar memiliki persyaratan kesehatan fisik dan mental yang dibutuhkan dalam pekerjaan, semua langkah ini biasanya berlaku untuk perusahaan.

Setiap warga negara yang memenuhi syarat berhak untuk mengikuti proses seleksi dengan tidak dipungut biaya apa pun. Sistem seleksi dilakukan secara *online* meliputi seleksi administrasi, Tes Kompetensi Dasar (TKD), dan Tes Kompetensi Bidang (TKB) (LPM IAIN Samarinda, 2015: 5), walaupun menurut buku-buku Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) teknik yang digunakan oleh sejumlah organisasi untuk membantu keputusan seleksi disediakan tes pekerjaan (*employment test*), di antaranya tes kemampuan kognitif, tes kemampuan psikomotorik, tes kemampuan tentang pekerjaan, tes sampel pekerjaan, tes minat kejuruan/vokasi, tes kepribadian, dan tes penyalahgunaan obat (Marwansyah, 2010: 134).

Untuk proses seleksi dalam teori MSDM dikenal dua jenis pendekatan, yaitu: sistem gugur (*successive hurdles*) dan sistem kompensasi (*compensatory approach*). Untuk pendekatan pertama sistemnya seorang pelamar mengikuti tahapan seleksi satu demi satu secara berjenjang, jika tidak lulus pada satu tahap, maka pelamar dinyatakan gugur dan tidak bisa mengikuti tahapan seleksi selanjutnya (sistem gugur), sedangkan pada sistem kompensasi, pelamar mengikuti seluruh tahapan seleksi atau seluruh tes yang diberikan. Kelulusan pelamar ditentukan dengan mengevaluasi nilai atau hasil seluruh tahap atau tes. Tahapan dalam seleksi bertujuan untuk mendapatkan seorang pekerja yang sesuai dengan kualifikasi dari lembaga, dan lewat ini juga akan tersaring talenta dan bakat terbaik serta keunggulan lainnya yang dimiliki pelamar (Azmy, 2018).

Menurut pedoman rekrutmen dosen diketahui mekanisme pendaftaran dosen yang dijalankan: 1) lamaran ditulis dengan tangan sendiri dengan tinta hitam dan ditandatangani oleh pelamar ditujukan kepada menteri, 2) *print out* kartu/tanda bukti pendaftaran CPNS *online*, 3) fotokopi KTP, 4) fotokopi ijazah dan transkrip nilai yang telah dilegalisir sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan, 4) pasfoto berwarna terbaru belatar belakang merah ukuran 3x4 cm sebanyak dua lembar, 5) dalam lamaran harus menyebutkan jenis jabatan yang dilamar, 6) pada amplop lamaran agar mencantumkan satuan kerja yang dituju dan jenis jabatan yang dilamar di sudut kiri atas, dan 7) pelamar mengikuti ujian seleksi pada satuan kerja yang dilamar.

Dalam tahap rekrutmen dikemukakan syarat dan ketentuan pelamar atau yang berminat dengan pekerjaan tersebut. Untuk syarat dosen yang tertulis dalam pedoman rekrutmen dosen di antaranya: a) Warga Negara Indonesia (WNI), b) usia paling rendah 18 (delapan belas) tahun dan paling tinggi 35 (tiga puluh lima) tahun, usia calon dosen ditentukan berdasarkan tanggal lahir yang tercantum pada ijazah pelamar (LPM IAIN Samarinda, 2015). Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk menyelenggarakan pendidikan dalam rangka pemenuhan capaian pembelajaran lulusan. Pada Permenristekdikti Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi Bagian Keenam Pasal 26 dimuat tentang standar dosen dan tenaga kependidikan dinyatakan bahwa dosen program sarjana harus berkualifikasi akademik paling rendah lulusan magister atau magister terapan yang relevan dengan program studi (Peraturan Menristek Dikti RI, 2015).

Setiap pelamar atau calon dosen yang lulus seleksi langsung diangkat sebagai dosen melalui Surat Keputusan (SK) Rektor. Untuk dosen tetap sebelumnya harus melalui CPNS (Calon Pegawai Negeri Sipil) minimal satu tahun terhitung dari tanggal mulai kerja (TMT). CPNS dapat diangkat menjadi PNS (Pegawai Negeri Sipil) jika sudah mengikuti Diklat Prajabatan. Jika sudah diangkat menjadi PNS diharuskan mengajukan Tenaga Pengajar (TP) sesuai dengan formasi yang dibutuhkan dan bidang keahliannya.

C. Penempatan Dosen

Teori MSDM yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi (Siagian, 2002: 169). Berarti konsep penempatan mencakup promosi, transfer, dan bahkan demosi.

Penempatan atau *placement* menurut Marwansyah merupakan penugasan atau penugasan kembali seorang pekerja/calon dosen pada sebuah pekerjaan atau jabatan baru (Marwansyah, 2010: 144). Senada dengan pendapat tersebut, Hasibuan (2008: 180) mengemukakan bahwa penempatan (*placement*) adalah kegiatan untuk menempatkan orang-orang yang telah lulus seleksi pada jabatan tertentu sesuai dengan uraian pekerjaan dan klasifikasi pekerjaannya. Penempatan ini sangat penting karena aktivitas organisasi baru dapat dilakukan jika semua jabatan ada pejabatnya. Dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 70 ayat (1) disebutkan bahwa: “*Pengangkatan dan penempatan dosen dan tenaga kependidikan oleh pemerintah dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan*”. Demikian juga dengan pengangkatan dosen dari perguruan tinggi keagamaan Islam negeri (UU No. 12/2012).

Calon PNS dosen yang lulus ditugaskan atau ditempatkan pada unit kerja masing-masing yang ditentukan sesuai dengan formasi yang ditetapkan untuk yang bersangkutan. Paling lambat dalam 30 hari kalender sejak diterimanya keputusan pengangkatan sebagai CPNS dosen, yang bersangkutan wajib melapor pada fakultas dan jurusan/prodi untuk melaksanakan tugasnya sesuai yang diberikan oleh dekan. Apabila CPNS dosen telah melaksanakan tugas dengan baik, maka dekan fakultas atau pihak pejabat yang berwenang membuat Surat Pernyataan Melaksanakan Tugas (SPMT) untuk digunakan sesuai kebutuhan.

Banyak orang berpendapat bahwa penempatan merupakan akhir dari proses seleksi. Menurut pandangan ini jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran calon pegawai/dosen diterima akhirnya calon pegawai/dosen tersebut memperoleh status sebagai pegawai atau dosen dan ditempatkan pada posisi tertentu atau pekerjaan tertentu. Pandangan ini tentu tidak salah sepanjang menyangkut pegawai baru. Sebagaimana pegawai baru, pegawai lama pun perlu direkrut secara

internal dan biasanya juga menjalani program pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi baru dan melakukan pekerjaan baru.

Agar pengisian jabatan dapat diterapkan dengan baik, hendaknya berpedoman pada “apa” baru “siapa”. “Apa” harus berpedoman pada *job description* atau uraian tugas dan tanggung jawab yang akan dilaksanakan pada jabatan tersebut. “Siapa” berpedoman pada *job specification*, artinya syarat atau kualifikasi orang-orang yang dapat melakukan pekerjaan pada jabatan tersebut. Jika pengisian jabatan atau pekerjaan dilakukan dengan cara “siapa” baru “apa”, hal ini pasti akan menimbulkan *mismanagement* (Hasibuan, 2008: 173).

D. Pendidikan dan Pelatihan Dosen

Dalam konteks organisasi, pengembangan organisasi dilakukan dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan kepada anggota dan karyawan suatu organisasi. Program ini dilakukan karena organisasi, orang, dan pekerjaan selalu dinamis dan menuntut hal-hal yang baru sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan zaman, hal ini senada dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Florence (Manamzor, 2016).

Pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan individu dalam suatu bidang keahlian atau meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya atau bisa disebut dengan kinerja karyawan. Pelatihan yang diadakan sebuah lembaga dapat meningkatkan kinerja pekerjanya (Mahmud, *et al.*, 2019). Proses pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan merupakan *starting point* dalam meningkatkan dan mengembangkan *skill*, *knowledge*, dan *ability* individu sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa akan datang (Sutrisno, 2011: 61). Dengan pelatihan juga akan menciptakan inovasi dan kreativitas seseorang dalam bekerja (Sheeba dan Christophe, 2020).

Untuk dosen yang masih berstatus Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) setelah dinyatakan lulus dalam seleksi calon dosen maka harus mengikuti prajabatan. Seperti tertuang dalam Pasal 34 ayat (3) PP Nomor 11 Tahun 2017 disebutkan bahwasanya calon CPNS yang dinyatakan lulus wajib menjalani masa percobaan atau masa prajabatan dan mengikuti pendidikan dan pelatihan (PP RI No. 11/2017). Proses pendidikan dan pelatihan sebagaimana dimaksud

pada ayat (3) dilakukan secara terintegrasi untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang. Salah satu indikator dari pengembangan dosen dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa subpengembangan, yaitu: (1) kompetensi, (2) disiplin kerja, (3) semangat kerja, dan (4) karier dan kesejahteraan.

Secara detail dapat dikemukakan seperti berikut ini: **pertama, pengembangan kompetensi.** Pengembangan di bidang ini berhubungan dengan peningkatan kemampuan: menguasai bahan, mengelola program pembelajaran, memilih dan menggunakan media dan sumber belajar, menguasai landasan kependidikan, mengelola kelas, mengelola interaksi pembelajaran, menilai prestasi hasil pembelajaran, melaksanakan fungsi dan program bimbingan dan konseling, menyelenggarakan administrasi pendidikan, memahami prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan untuk pembelajaran, mengembangkan pengetahuan dengan metode ilmiah, memublikasikan dan menerapkan pengetahuan, dan mengembangkan diri. Upaya yang dapat dilakukan untuk mencapainya antara lain: asistensi (*assistance*), pertemuan dosen (*lectures conferences*), seminar (*seminar*), bimbingan diskusi (*guided discussions*), lokakarya, program instruksional (*programmed instructions*), tugas khusus (*special assignments*), pelatihan (*coaching*), proyek penelitian (*research projects*), kursus (*courses*), dan lain sebagainya (Suharso, 2014).

Dengan cara mengarahkan pada konsistensi individu dalam memahami, menghayati, melaksanakan, dan memasyarakatkan ketentuan berperilaku dalam sistem kelembagaan. Sosialisasi berbagai ketentuan dan aturan mengenai disiplin harus dilakukan. Ketentuan yang tidak diketahui sering menyebabkan pelanggaran atau disiplin kerja dosen. Misal, beban tugas dalam bentuk Satuan Kredit Semester (SKS) dalam praktiknya belum banyak dipahami, baik oleh pimpinan maupun dosen.

Yang
keduanya
mana ya,
Bu?

Ketiga, pengembangan semangat kerja. Pengembangan ini memiliki karakteristik yang berlainan dengan pengembangan disiplin kerja. Semangat kerja berkaitan dengan ketulusan hati karena adanya kepuasan kerja sebagai akibat terpenuhinya kebutuhan dasar dari pekerjaan yang dilakukan. Kehadiran, kelambanan, antusiasme, dan kerja sama merupakan indikator-indikator penting untuk mengukur semangat

kerja. Semangat kerja sangat ditentukan oleh adanya harapan masa depan, namun yang dikhawatirkan adalah fakta bahwa sebagian di antara dosen mencari kemungkinan profesi lain sebagai sampingan. Atau jika tidak melirik profesi lain, sebagian dosen mengajar di tempat lain. Hal ini tentu saja sangat berpengaruh terhadap konsentrasi dan etos kerjanya.

Keempat, pengembangan karier dan kesejahteraan. Pengembangan ini sangat dibutuhkan dalam mendukung usaha-usaha pengembangan sebelumnya. Pengembangan ini memiliki fungsi pemeliharaan atas upaya-upaya yang dilakukan dalam pengembangan-pengembangan sebelumnya. Harus diakui bahwa penghargaan berupa kesejahteraan untuk profesi pengajar umumnya, khususnya dosen, masih belum menggembirakan.

E. Pengembangan Karier dan Penilaian Kinerja Dosen

Pengembangan karier dosen dapat dilakukan melalui jalur pendidikan lewat pascasarjana atau kenaikan jabatan fungsional. Pengembangan karier pegawai juga berhubungan dengan prestasi kerja seseorang, seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Nadarajah, dkk. (2012) Dosen PTN untuk melanjutkan pendidikan pascasarjana, ataupun untuk melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dalam rangka peralihan angka kumulatif guna syarat kenaikan pangkat, disediakan dana melalui anggaran perguruan tinggi dari APBN atau pinjaman luar negeri. Sedangkan dosen PTS tidak semua memiliki kesempatan untuk itu, padahal mereka juga dituntut untuk melakukan hal serupa dengan dosen PTN bila ingin mengembangkan kariernya. Seperti yang dikemukakan oleh Yohanes bahwa dosen PTS harus mengurus keceknnya sendiri atau mencari sumber dana yang lain, manakala anggaran PTS belum memadai untuk kebutuhan itu. Untuk kepentingan ini tampaknya pihak yayasan berperan lebih proaktif dalam menjaring sumber dana dari luar (Suharso, 2014: 15-27).

Sesuai dengan Keputusan Permendikbud Nomor 92 Tahun 2014 tentang Teknik Pelaksanaan Penilaian Angka Kredit Jabatan Dosen adalah Pasal 1 ayat (1) dan (3). Kenaikan jabatan dosen dilakukan sekurang-kurangnya setelah 1 (satu) tahun dalam jabatan dan kenaikan pangkat dilakukan sekurang-kurangnya setelah 2 (dua) tahun dalam

mohon
dicek
kembali
nomor
pasal
undang-
undangnya

pangkat yang sedang dimiliki. Dan berdasarkan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 69 disebutkan:

- (1) *Pembinaan dan pengembangan dosen meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karier.*
- (2) *Pembinaan dan pengembangan profesi dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.*
- (3) *Pembinaan dan pengembangan profesi dosen dilakukan melalui jabatan fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1).*
- (4) *Pembinaan dan pengembangan karier dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi.*

Kenaikan jabatan akademik/pangkat dosen merupakan bagian tidak terpisahkan dengan pengembangan karier dosen, dengan demikian mekanisme penilaian dan proses kenaikan jabatan akademik/pangkat dosen akan diintegrasikan secara *online*. Dengan sistem *online* (daring) diharapkan dapat meningkatkan efisiensi waktu dan tenaga. Penilaian kinerja dapat dipahami sebagai sebuah proses yang dilakukan oleh sebuah organisasi untuk mengevaluasi kinerja karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja tersebut (Hollenbeck, dkk., 2000: 343). Menurut Safruddin Aziz (2016: 115) penilaian kinerja dosen merupakan proses analitis intrinsik dalam pelaksanaan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat secara berkualitas.

Secara umum penilaian kinerja dosen dalam sebuah perguruan tinggi memiliki tujuan secara administratif, pengembangan SDM ataupun tujuan strategis, seperti yang dijelaskan oleh Syafruddin, bahwa tujuan administratif dengan cara dosen memiliki kinerja unggul patut diberi *reward*, penghargaan, dan promosi. Tujuan pengembangan berarti setiap dosen, khususnya yang memiliki penilaian kinerja kurang baik atau biasa-biasa saja dapat diberikan pelatihan dan pengembangan, *workshop*, motivasi, bimbingan, dan sebagainya. Sedangkan tujuan strategis dilakukan untuk menilai karakteristik, perilaku, dan hasil kerja dosen. Namun demikian, perencanaan SDM dalam sebuah lembaga, pelatihan, dan pengembangan yang dilakukan berkorelasi signifikan terhadap kinerja organisasi, hal ini berdasarkan hasil penelitian dari Qudah, dkk. (2014).

Adapun komponen penilaian dalam jabatan akademik dosen, jika dirinci lebih detail terdiri dari: (i) unsur utama yang meliputi: pendidikan (meliputi pendidikan sekolah dan pelaksanaan pendidikan (pengajaran), penelitian (meliputi pelaksanaan penelitian dan menghasilkan karya ilmiah sains/teknologi/seni/sastra), dan pengabdian kepada masyarakat, dan (ii) unsur penunjang yang merupakan kegiatan pendukung pelaksanaan tugas pokok dosen sesuai Lampiran Permendikbud Nomor 92 Tahun 2014. Lebih lanjut, distribusi unsur utama dalam setiap usul kenaikan jabatan akademik sebagai berikut:

Tabel 4.1 Unsur Utama dalam Kenaikan Jabatan

No.	Jabatan	Kualifikasi Akademik	Unsur Utama			Unsur Penunjang
			Pendidikan	Penelitian	Pengabdian	
1.	Asisten Ahli	Magister	≥ 55%	≥ 25%	Paling Sedikit 0,50ak dan ≤ 10% ≤ 10%	≤ 10%
2.	Lektor	Magister	≥ 45%	≥ 35%	Paling Sedikit 0,50ak dan ≤ 10% ≤ 10%	≤ 10%
3.	Lektor Kepala	Magister/ Doktor	≥ 40%	≥ 40%	Paling Sedikit 0,50ak dan ≤ 10% ≤ 10%	≤ 10%
4.	Profesor	Doktor	≥ 35%	≥ 45%	Paling Sedikit 0,50ak dan ≤ 10% ≤ 10%	≤ 10%

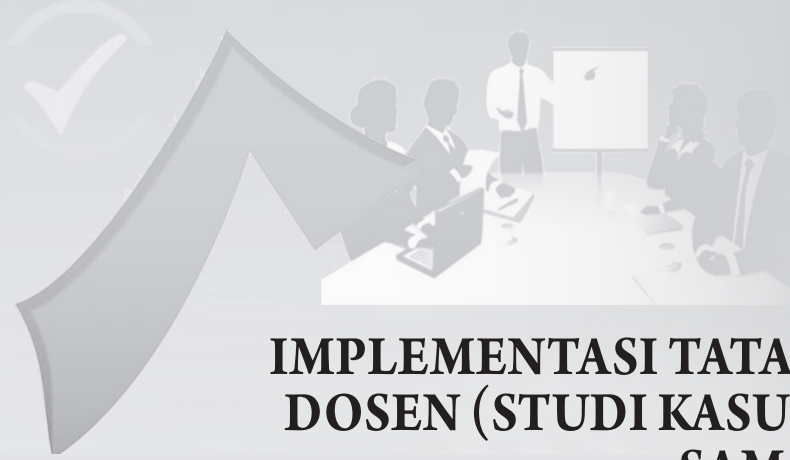
Sumber: **mohon lampirkan sumber tabelnya**

Tabel di atas untuk menunjukkan tugas, tanggung jawab dalam publikasi karya ilmiah untuk kenaikan jabatan akademik tertentu. Jenis kegiatan, kriteria, angka kredit, dan angka kredit paling tinggi pengajuan dalam penelitian dan penyebarluasan IPTEKS dan untuk kenaikan jabatan akademik reguler sebagai dosen yang mau naik pangkat harus menjadi penulis pertama dan sekaligus penulis korespondensi dalam artikel yang diajukan.

Komponen penilaian dalam jabatan akademik dosen terdiri dari: (i) unsur utama yang meliputi: pendidikan (meliputi pendidikan sekolah dan pelaksanaan pendidikan (pengajaran)), penelitian (meliputi pelaksanaan penelitian dan menghasilkan karya ilmiah sains/teknologi/seni/sastra), dan pengabdian kepada masyarakat; dan (ii)

unsur penunjang yang merupakan kegiatan pendukung pelaksanaan tugas pokok dosen. Jumlah angka kredit kumulatif minimal yang harus dipenuhi oleh setiap dosen untuk dapat diangkat dalam jabatan akademik paling sedikit dibutuhkan angka kredit 90% (sembilan puluh persen) dari unsur utama tidak termasuk pendidikan sekolah yang memperoleh ijazah/gelar dan pendidikan dan pelatihan (diklat) prajabatan (sesuai Lampiran II Permen PAN dan RB No. 46 Tahun 2013 dan Lampiran III Permen PAN dan RB No. 13 Tahun 2013); serta unsur penunjang paling banyak dibutuhkan angka kredit 10% (sepuluh persen) atau boleh tidak ada.

Untuk penilaian kegiatan yang dilakukan sebagai usul pengangkatan pertama dan kenaikan jabatan akademik dalam hal-hal tertentu diberlakukan batas maksimal yang diakui pada komponen-komponen tertentu. Batas maksimal diberlakukan dengan tujuan untuk mendistribusikan tugas pokok dan fungsi dosen pada setiap subunsur kegiatan dalam satu unsur kegiatan maupun pendistribusian untuk masing-masing unsur dan pada strata pendidikan (diploma/sarjana, magister, dan doktor). Untuk dapat menduduki jenjang jabatan akademik dan/atau pangkat tertentu, dosen wajib memenuhi angka kredit kumulatif dengan distribusi unsur utama dan penunjang tertentu.



BAB 5

IMPLEMENTASI TATA KELOLA DOSEN (STUDI KASUS DI IAIN SAMARINDA)

Suatu perguruan tinggi harus mempunyai tata kelola yang baik (*good governance*), karena tata kelola ini berfokus pada pengendalian dan pengontrolan, baik struktur organisasi, tugas fungsi personel, mekanisme tata kelola, dan kepemimpinan. Tata kelola ini apabila dilaksanakan dengan benar, sesuai dengan kaidah yang telah ditetapkan, maka akan mendorong dosen untuk bekerja secara profesional, karena struktur organisasi jelas, tugas-tugas, fungsi personel, dan mekanismenya jelas dan diterapkan (Chairunnisa, 2015). Kepemimpinan manajemen memihak kepada staf pengajar. Tata kelola yang berlangsung dengan baik dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga akan mendorong dosen lebih giat lagi dalam bekerja.

Tata kelola dosen perguruan tinggi adalah bagaimana perguruan tinggi IAIN Samarinda mengelola dosen berdasarkan pedoman atau aturan perguruan tinggi yang dilaksanakan sehingga mampu mendapatkan, memanfaatkan, dan memberikan pendidikan dan pelatihan, menempatkan serta memberikan penilaian kinerja pada dosen yang bersangkutan. Berdasarkan hasil temuan penelitian di Bab 4 bahwa yang didapatkan dari tata kelola dosen di IAIN Samarinda adalah sebagai berikut:

Pelaksanaan tata kelola dosen IAIN Samarinda berdasarkan statuta IAIN Samarinda dan pedoman rekrutmen dosen IAIN Samarinda terkait Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dan

Peraturan Pemerintah 37 Tahun 2009 tentang Dosen, Peraturan Pemerintah RI Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, serta Permenristekdikti Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, dan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.

A. Perencanaan (Analisis Kebutuhan) Dosen

Perencanaan SDM khususnya dosen di lingkungan IAIN Samarinda mengacu kepada renstra lembaga, untuk teknis pengajuan dilakukan dengan meminta kepada ketua prodi masing-masing untuk mengajukan usulan kebutuhan berdasarkan skala prioritas dan ketersediaan SDM. Langkah pertama yang dilakukan lembaga dalam menentukan dan menemukan sumber daya manusianya berupa tenaga pengajar di lembaga pendidikan tinggi atau dosen adalah dengan menganalisis kebutuhan dosen, seperti yang dikemukakan oleh Hasan Danial Aslam (Aslam, *et al.*, 2014) bahwa perencanaan sumber daya manusia sebagai praktik pertama dan utama memegang peranan penting bagi manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil temuan bahwasanya lembaga telah melakukan langkah atau proses yang panjang diawali dari adanya pemberitahuan dari pusat kemudian ditindaklanjuti lembaga melalui rapat pimpinan dalam melakukan koordinasi yang dikawal oleh WR1 dan WR2 diteruskan ke OKPP dan ditindaklanjuti oleh fakultas masing-masing sampai ke pimpinan paling dasar, yaitu ketua program studi dalam menentukan kebutuhan dosen dalam rekrutmen.

Dasar dalam penentuan kebutuhan dosen di antaranya adalah lewat Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) serta juga dilihat dari jumlah mahasiswa di program studi tersebut. Hasil penelitian ini sesuai dengan ketentuan dari Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pasal 5 yang berbunyi: “*Setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis Jabatan PNS berdasarkan analisis Jabatan dan analisis beban kerja*”. Hal ini juga diperkuat dengan teori yang dikemukakan oleh Marwansyah (Marwansyah, 2010) yang menyatakan “jumlah pegawai atau karyawan yang diperlukan oleh sebuah lembaga atau perusahaan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan dapat dilihat melalui analisis

beban kerja dan analisis tenaga kerja”. Mengenai berapa banyak jumlah pegawai yang dibutuhkan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan menyangkut efisiensi serta target volume pekerjaan, standar, dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan.

Langkah pertama yang dilakukan lembaga dalam menentukan dan menemukan sumber daya manusia berupa tenaga pengajar di lembaga pendidikan tinggi atau dosen adalah perencanaan, yaitu melakukan analisis kebutuhan dosen atau perencanaan SDM (analisis kebutuhan dosen di IAIN Samarinda).

Dalam penentuan kebutuhan ASN, baik dosen maupun tenaga kependidikan kami sebagai kepala AUAK berkoordinasi dengan fakultas di lingkungan IAIN Samarinda, kami membuat surat yang diperuntukkan kepada dekan fakultas masing-masing dengan perencanaan yang mengacu kepada renstra lembaga. Batas waktu pengumpulan kami tentukan dan pengusulan kebutuhan ASN sesuai tahun anggaran, dengan ketentuan harus memperhatikan skala prioritas unit masing-masing serta daftar nama usulan jabatan tertentu harus sesuai edaran Menpan RB, yaitu nama jabatan, kualifikasi pendidikan, serta unit penempatannya.

Dari hasil wawancara dan *crosscheck* dengan beberapa informan yang berbeda, penulis dapat mengambil benang merah bahwasanya perencanaan SDM, khususnya dosen di lingkungan IAIN Samarinda, untuk teknis pengajuan dilakukan dengan meminta kepada ketua prodi masing-masing untuk mengajukan usulan kebutuhan berdasarkan skala prioritas dan ketersediaan SDM mengacu kepada renstra lembaga. Kesimpulan di atas didukung dengan data dokumentasi yang diperoleh di lapangan, penulis mendapatkan data usulan tenaga pendidik (dosen) dari Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK) IAIN Samarinda, terdapat sebanyak 30 usulan dosen dari 3 jurusan dan 6 prodi, secara rinci Jurusan Madrasah ada 7 orang usulan dosen, Jurusan Bahasa mengusulkan 8 dosen, dan Jurusan Pendidikan Islam mengusulkan 15 orang dosen, untuk lebih jelas dapat dilihat pada data berikut:

Tabel 5.1 Data Pengusulan ASN (Tenaga Pendidik/Dosen) 2021 Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Samarinda Tahun 2020

No.	Jurusan	Dosen	Klasifikasi Pendidikan	Jumlah	Total
1.	Madrasah	Pendidikan Jasmani dan Kesehatan	S-2 Penjaskes	1	7
	Prodi PGMI	Ilmu Pengetahuan Sosial	S-2 Pendidikan IPS, S-2 Geografi, S-2 Sosiologi	1	
		Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	S-2 PPKn, S-2 Tata Negara	1	
		Seni Musik	S-2 Pendidikan Seni, S-2 Seni Musik	1	
		Seni Rupa	S-2 Pendidikan Seni, S-2 Seni Rupa	1	
	Prodi PIAUD	PAUD	S-2 PIAUD	1	
		ABK	S-2 Psikologi, S-2 BK	1	
2.	Bahasa	Kurikulum Pembelajaran Bahasa Arab	S-2 Kurikulum	1	8
	Prodi PBA	Metodologi Pembelajaran Bahasa Arab	S-2 Metodologi Bahasa dan Sastra Arab	2	
	Prodi TBI	Linguistik	S-2 Linguistik	1	
		Perencanaan Pembelajaran Bahasa	S-2 Desain Pembelajaran	1	
		Pendidikan Bahasa Inggris	S-2 Pendidikan Bahasa Inggris	2	
		Linguistik	S-2 Linguistik	1	
	3.	Pendidikan Islam	Manajemen Perkantoran dan Kearsipan/Aplikasi Perkantoran	S-2 Manajemen/ MPI/Manajemen Administrasi	
Prodi MPI			Manajemen Keuangan	S-2 Manajemen Ekonomi/MPI/MP	1
		Keterampilan Komputer & Pengelola Informasi/ SIM/ICT	S-2 Komputer/ Jaringan	1	

No.	Jurusan	Dosen	Klasifikasi Pendidikan	Jumlah	Total
		Perencanaan Pendidikan	S-2 MP/MPI/Manajemen	1	
	Prodi PAI	Metodologi Studi Islam	S-2 <i>Islamic Studies</i>	1	
		Filsafat Pendidikan Islam	S-2 Pemikiran Islam	1	
		Psikologi	S-2 Psikologi Pendidikan	1	
		<i>Ushul Fiqh dan Fiqh</i>	S-2 Syariah/Hukum Islam/S-2 PAI	2	
		Ilmu Kalam dan Tasawuf	S-2 <i>Ushuluddin</i>	1	
		Telaah dan Pengembangan Kurikulum	S-2 Pendidikan Kurikulum	1	
		Hadis	S-2 <i>Ushuluddin</i> /2 Ilmu Hadis	1	
		Pengembangan Bahan Ajar	S-2 Pendidikan Agama Islam	2	
Total					30

Sumber: **mohon lampirkan sumber tabelnya**

Apa yang telah dilakukan IAIN Samarinda, khususnya dalam perencanaan dosen melalui analisis kebutuhan dengan cara meminta masing-masing fakultas untuk mengidentifikasi keperluan dosennya sesuai dengan statuta IAIN Samarinda yang berbunyi: “Rekrutmen dosen dilaksanakan oleh institut berdasarkan analisis kebutuhan dalam suatu rencana pengembangan sumber daya manusia” (PMA No. 13/2017, Pasal 64 ayat (2)). Hal ini sesuai dengan artikel yang dikemukakan oleh Agustina Salama (Salama, *et al.*, 2015) yang mengemukakan bahwa dosen dan tenaga kependidikan merupakan SDM yang ada pada perguruan tinggi yang harus dikelola secara profesional dan jumlah SDM yang dibutuhkan memerlukan data mengenai jumlah pegawai yang ada pada saat ini. Tenaga pendidikan dan kependidikan harus melaksanakan analisis beban kerja sebab dengan pelaksanaan analisis beban kerja maka diharapkan terpenuhi tuntutan kebutuhan untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi serta profesionalisme sumber daya aparatur yang memadai

pada setiap unit kerja sehingga mampu melaksanakan tugas dengan baik, dan juga dengan pelaksanaan analisis beban kerja ini dapat menghasilkan suatu tolok ukur bagi pegawai/unit organisasi dalam melaksanakan kegiatannya, yaitu berupa norma waktu penyelesaian pekerjaan, tingkat efisiensi kerja dan standar beban kerja dan prestasi kerja, menyusun formasi pegawai serta penyempurnaan sistem prosedur kerja dan manajemen lainnya.

Temuan ini yang menyatakan bahwa lembaga IAIN Samarinda merencanakan analisis kebutuhan dosen dengan mengidentifikasi data yang valid dari bagian OKPP serta program studi yang bersangkutan untuk mengajukan usulan, maka hal tersebut sesuai dengan artikel yang dikemukakan Heru, dkk., dengan judul “Analyzing and Modeling the Role of Human Resource Information System on Human Resource Planning at Higher Education Institution in Indonesia” (Susilo, *et al.*, 2017) yang menyatakan tantangan pengelolaan SDM di lembaga pendidikan tinggi adalah merencanakan, mengatur, dan menilai kinerja sumber daya manusia sehingga dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Peran dari sistem informasi SDM sebagai media pengumpulan data dapat berkontribusi sebagai sistem pendukung keputusan pimpinan dalam perekrutan SDM.

Herly Dwiyanto dalam jurnal “Manajemen Sumber Daya Manusia Madani di Universitas Negeri” (Dwiyanto, 2017) berpendapat perencanaan dan prakiraan SDM merupakan proses awal yang amat penting karena di sinilah jumlah kebutuhan dan rasionalisasi tupoksi pekerjaan akan dilakukan, termasuk juga sebagai dasar untuk melaju ke tahapan berikutnya.

Berdasarkan hasil dokumentasi di lapangan dapat diketahui bahwa lembaga seperti fakultas dalam hal ini Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK) sebagai fakultas yang paling tua dan paling besar (mahasiswanya paling banyak) mengajukan kebutuhan dosen secara detail sesuai kebutuhan program studi di fakultas tersebut. Untuk persiapan alih status lembaga dari IAIN ke UIN dalam pengajuan kebutuhan dosen prodi-prodi baru yang masih dalam proses pengajuan pembukaan prodi baru pun diminta untuk mengajukan kebutuhan dosen. Hal ini menggambarkan bahwasanya lembaga sangat intens dalam hal pengajuan kebutuhan dosen, walaupun hasil final pengajuan dalam formasi ASN nanti ditentukan pusat.

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi yang diperoleh di lapangan peneliti menemukan bahwa salah satu langkah yang dilakukan lembaga dalam menyukseskan terlaksananya proses penerimaan calon ASN adalah dengan membentuk Tim Pelaksana Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil Kementerian Agama Satuan Kerja IAIN Samarinda Tahun Anggaran 2019 dan untuk susunan tim dapat dilihat pada lampiran SK, hal ini sesuai dengan petunjuk teknis penerimaan ASN tahun 2019 yang berbunyi: *“Untuk memperlancar pelaksanaan ujian penyaringan, Pejabat Pembina Kepegawaian membentuk sebuah panitia dengan tugas tertentu”* (Kementerian PAN RB, 2019: 7).

Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan dalam perencanaan SDM berupa analisis kebutuhan dosen lembaga IAIN Samarinda telah melakukan perencanaan dan pengusulan sesuai dengan kebutuhan dan rasionalisasi realitas di lapangan, namun pada kenyataannya formasi yang diputuskan oleh pusat hanya sedikit yang terfasilitasi dan masih banyak yang belum sesuai dengan usulan.

B. Rekrutmen dan Seleksi Dosen

Upaya menemukan calon pegawai/karyawan termasuk tenaga pengajar di perguruan tinggi yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan oleh organisasi adalah dengan melakukan rekrutmen dan seleksi dosen. Rekrutmen merupakan sebuah proses rangkaian kegiatan dalam menjaring para pelamar atau calon pegawai yang akan diseleksi untuk mengisi lowongan pekerjaan atau formasi tertentu.

Untuk perekrutan dosen mengacu kepada Peraturan Pemerintah No. 37 Tahun 2009 tentang Dosen Bab V Pasal 36 ayat (1) yang menyatakan bahwa: *“Pengangkatan dan penempatan dosen yang diangkat oleh Pemerintah, dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan”* (PP No. 37/2009). Dalam tata kelola dosen di perguruan tinggi dengan mengacu kepada peraturan pemerintah tersebut ditindaklanjuti dengan peraturan internal kampus masing-masing dengan membuat pedoman rekrutmen dosen.

Tentang rekrutmen dosen di IAIN Samarinda peneliti mendapatkan informasi bahwa rekrutmen diinformasikan seluas-luasnya kepada semua orang yang berhak untuk mengikuti formasi yang sesuai tertera dalam ketentuan rekrutmen. Pengumuman dilakukan 15 hari sebelum

hari H dan pelamar diminta untuk mengakses sistem seleksi calon aparatur sipil negara di portal SSCASN 2019. Masuk ke portal <http://sscasn.bkn.go.id>.

Dari temuan penelitian ini dapat ditarik garis merah bahwasanya pelaksanaan rekrutmen di IAIN Samarinda dilaksanakan secara *online*, artinya akses informasi tentang sistem rekrutmen terbuka dan transparan. Selanjutnya, dalam tahap seleksi berdasarkan informasi yang diperoleh terdapat beberapa tahapan, yaitu: seleksi administrasi atau seleksi berkas, dan seleksi kompetensi. Menurut hemat peneliti sistem dan tahapan seleksi yang dilaksanakan di IAIN Samarinda sudah bagus dan transparan. Hal ini berimbas pada proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu akan tercapai, dan langkah yang dilakukan merupakan langkah penting dalam menemukan SDM andal, seperti yang dikemukakan (J.M., 2007: 214). Lihat juga temuan dari Daniel, dkk., dalam jurnal "Recruitment, Selection and Placement of Human Resource in Adult Education Organisation: Implications for the Management of Adult Education Borno State Nigeria" (Daniel, *et al.*, 2014) menyatakan bahwa penentuan strategi yang digunakan untuk merekrut, menyeleksi, dan menempatkan seseorang dalam organisasi sangat penting.

Untuk tahap seleksi ada beberapa langkah yang harus dilalui, yaitu: seleksi administrasi atau seleksi berkas, dan seleksi kompetensi. Pada seleksi administrasi meliputi kesesuaian jabatan yang dilamar, kualifikasi pendidikan, unit kerja, KTP, usia maksimal 18-35, ijazah akreditasi/nilai, surat keterangan sehat, dan kelakuan baik, sedangkan seleksi kompetensi terdiri atas seleksi kompetensi dasar dan seleksi kompetensi bidang.

Informasi yang diperoleh dari Tim Pelaksana Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil Kementerian Agama Satuan Kerja IAIN Samarinda Tahun Anggaran 2019 teridentifikasi peserta yang ikut dalam proses seleksi atau yang berhasil mendaftar seleksi CPNS ke satuan kerja IAIN Samarinda sebanyak 171 orang yang akan mengisi formasi sebanyak 42 formasi dosen, data ini berdasarkan dokumentasi yang didapatkan peneliti di lapangan. Hal ini menandakan persaingan dalam seleksi kelulusan cukup ketat sekitar 25% yang diterima dari keseluruhan pelamar.

Tabel 5.2 Jadwal Seleksi CPNS Kementerian Agama Tahun 2019/2020

No.	Kegiatan	Jadwal*)
1.	Pengumuman	11 November 2019
2.	Pendaftaran <i>Online</i>	15 s.d November 2019
3.	Pengumuman Seleksi Hasil Administrasi	10 Desember 2019
4.	Masa Sanggah	11 s.d 13 Desember 2019
5.	Pengumuman Hasil Sanggah	24 Desember 2019
6.	Seleksi Kompetensi Dasar (SKD)	Februari 2020
7.	Pengumuman Hasil SKD dan Peserta Seleksi Kompetensi Bidang (SKB)	Maret 2020
8.	Pelaksanaan SKB , terdiri dari: a. Praktik Kerja b. Psikotes c. Wawancara	Maret 2020
9.	Pengumuman Hasil Akhir Seleksi	April 2020
10.	Pemberkasan Usul Penetapan NIP	April 2020

*) Jadwal pelaksanaan dapat berubah sewaktu-waktu, dan akan diinformasikan selanjutnya melalui laman resmi Kementerian Agama (<http://kemenag.go.id>)

Sumber: **mohon lampirkan sumber tabelnya**

Untuk pelaksanaan tes SKD ASN di lingkungan IAIN Samarinda tahun 2019 dilaksanakan di Balikpapan pada tanggal 24-26 Februari 2020 mengambil tempat di Badan Kepegawaian Daerah Balikpapan. Pelamar harus mengikuti tes SKD melalui komputer atau yang terkenal dengan *Computer Assessment Test* (CAT) yang terdiri dari Tes Karakteristik Pribadi (TKP), Tes Intelegensi Umum (TIU), dan Tes Wawasan Kebangsaan (TWK), masing-masing tes tersebut harus terpenuhi *passing grade* (nilai ambang batas), yaitu TWK 65, TIU 80, dan TKP 126, sedangkan SKB hanya diikuti oleh pelamar yang lulus dalam tes SKD.

Setelah melaksanakan CAT dan nilai terekam maka peserta yang dinyatakan lulus CAT SKD bisa melanjutkan ke tes SKB. Di tes SKB tes terdiri dari *micro teaching*, keislaman, dan karakter yang dites oleh tim SKB IAIN Samarinda. Tim ini terdiri dari wakil rektor 1, 2, 3 kepala biro dan para dekan, direktur pascasarjana IAIN Samarinda, dan perwakilan dari ditjen pusat. Adapun bobot penilaian dalam SKB terdiri dari nilai *micro teaching* 60% dan wawancara 40%.

Untuk tes praktik kerja/*micro teaching* berdasarkan hasil data yang diperoleh di lapangan diketahui terdapat ketentuan pelaksanaan di antaranya waktu pelaksanaan tes *micro teaching* maksimal 23 menit/orang dan dinilai oleh 3 penilai. Adapun aspek yang dinilai terdiri dari: pengamatan *micro teaching* (prapembelajaran, inti pembelajaran, strategi pembelajaran, media pembelajaran); wawancara dalam *micro teaching* (penguasaan bidang jabatan yang dipilih, pengalaman mengajar, kemampuan berbahasa asing, dan penggunaan IT). Sedangkan untuk tes wawancara ketentuan pelaksanaannya maksimal 23 menit per orang dan terdiri dari 3 tim wawancara, tim 1 dari ditjen terkait dan 2 PTKN dengan ketentuan waktu wawancara untuk PTKN 10 menit dan untuk ditjen 13 menit, adapun aspek yang dinilai terdiri dari komitmen kebangsaan, ketaatan beragama, dan sikap inklusif serta kepribadian, sedangkan tim 2 terdiri PTKN dan ditjen terkait dengan ketentuan waktu wawancara PTKN 2 menit dan untuk ditjen 2 menit dengan aspek yang dinilai, terdiri dari memiliki karya ilmiah dan memiliki pengabdian masyarakat serta rekam jejak.

Item-item penilaian wawancara I dalam tes seleksi CPNS Kementerian Agama, di antaranya: komitmen kebangsaan yang kuat; mampu mendeskripsikan kandungan Pancasila dan UUD 1945 secara global (tidak harus hafal secara terperinci); semangat mempertahankan Pancasila, UUD 1945, dan NKRI; memperkuat kebhinnekaan; tidak pernah terlibat aktif dalam gerakan yang anti Pancasila (baik berbasis keagamaan atau yang lain; memiliki ketaatan beragama yang baik dan sikap keagamaan inklusif serta berkepribadian; melaksanakan ritual keagamaan; mampu membaca/menulis/memahami kitab suci dengan baik dan benar; memiliki toleransi beragama yang bagus; harmoni dalam keberagaman; menghormati perbedaan dan tidak memiliki *exclusive religious truth claim*; mengedepankan nilai kejujuran; dan semangat untuk berdisiplin dan berkinerja tinggi.

Item wawancara selanjutnya berupa: memiliki karya ilmiah; memiliki artikel yang diterbitkan di jurnal internasional; memiliki artikel yang diterbitkan di jurnal nasional yang terakreditasi dan/atau belum terakreditasi; menerbitkan buku; memiliki artikel yang diterbitkan di antologi buku; memiliki tulisan opini di koran berskala nasional dan/atau koran daerah; presentasi seminar internasional dan/atau nasional; memiliki karya/pengabdian kepada masyarakat

dan jejak rekam yang baik; aktif di organisasi sosial-keagamaan dan/ atau kegiatan kemasyarakatan; aktif di lembaga pendidikan, seni, dan budaya; memiliki prestasi bidang agama/olahraga dan lain-lain (hafal Al-Qur'an, juara ..., dan lain-lain); rekam jejak pelamar *clear and clean*. Semua *item* pertanyaan tersebut mempunyai nilai bobot maksimal dan minimal yang telah disepakati oleh tim pewawancara.

Dari temuan di atas, penulis dapat mengetahui bahwasanya ciri khas yang berbeda antara perguruan tinggi umum dengan perguruan tinggi Islam dalam hal rekrutmen dan seleksi ASN khususnya dosen terdapat pada tes SKB ini, yaitu dalam wawancara khususnya pada aspek memiliki ketaatan beragama yang baik dan sikap keagamaan inklusif, yang mencakup membaca/menulis/memahami kitab suci dengan baik dan benar, khususnya mampu membaca dan menulis Al-Qur'an dengan baik serta memiliki prestasi bidang agama, baik dari segi membaca dan menulis Al-Qur'an serta pemikiran inklusif agama. Dari keterangan sebelumnya dapat diketahui bahwasanya tes SKB yang terdiri dari *micro teaching*, keislaman, dan karakter yang meliputi ujian baca tulis Al-Qur'an, keislaman, dan akhlak dilakukan di IAIN Samarinda merupakan ciri khas bagi lembaga pendidikan yang bernuansa Islam.

Muatan tes SKB yang dilakukan IAIN Samarinda dengan menggali lebih dalam keterampilan dan keilmuan dari calon dosen merupakan sebuah strategi yang jitu untuk mengetahui talenta terbaik dan kompetensi unggul dari sumber daya manusia yang akan direkrut di IAIN Samarinda dan hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Ahmad Azmy (Azmy, 2018) dalam jurnal "Recruitment Strategy to Hire the Best People for Organization".

Dari hasil dokumentasi di lapangan teridentifikasi bahwasanya pengumuman hasil seleksi kompetensi dasar untuk peserta seleksi paling banyak 3 (tiga) dari jumlah kebutuhan formasi, seperti untuk formasi dosen Pendidikan Agama Islam (PAI) yang dicari berdasarkan formasi sebanyak 1 orang saja, maka pada pengumuman seleksi SKD diumumkan 3 orang yang lulus SKD untuk dilanjutkan mengikuti tes SKB.

Dari keterangan di atas dapat teridentifikasi bahwasanya seleksi kompetensi calon ASN di IAIN Samarinda selain seleksi berkas juga harus mengikuti tahap Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) dan Seleksi Kompetensi Bidang (SKB). Hasil penelitian ini didukung oleh hasil

penelitian yang dilakukan oleh I Dewa Made Adi Baskara Joni, Anak Agung Gede Bagus Ariana (Joni dan Ariana, 2014) yang berjudul “Sistem Pendukung Keputusan Seleksi Penerimaan Dosen Tetap Yayasan dengan Metode Fuzzy-AHP”, yang hasilnya menyatakan: dalam penyeleksian calon dosen tetap pihak akademik memberikan beberapa rangkaian penilaian, di antaranya tes tulis, *micro teaching*, wawancara, kualifikasi, dan *soft skill* untuk mengetahui kualitas dan kemampuan calon dosen tetap tersebut. Sistem penilaian yang digunakan lembaga dapat digunakan untuk membantu dalam mengambil keputusan dengan lebih objektif berdasarkan penilaian kriteria setiap kandidat yang diseleksi.

Dari hasil di lapangan dapat diketahui bahwa dalam tahap rekrutmen dan seleksi dosen IAIN Samarinda, lembaga telah melakukan proses rekrutmen dan seleksi sesuai dengan petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan yang dikeluarkan oleh pusat. Dilihat dari sistem pelaksanaan rekrutmen dan seleksi terlihat prinsip otonomi yang dijalankan, yaitu adanya pembentukan panitia dari lembaga IAIN Samarinda dalam menyukseskan pelaksanaan penerimaan ASN calon dosen IAIN Samarinda. Untuk petugas yang melakukan tes SKB semua dari pimpinan IAIN Samarinda, hal ini dilakukan karena IAIN Samarinda merupakan lembaga pendidikan tinggi yang berciri khas agama Islam sehingga lewat SKB pimpinan dapat mengetahui kemampuan calon dosen yang akan diterima dari segi kemampuan membaca Al-Qur'an dan kemampuan *micro teaching*-nya. Hasil temuan ini juga mendukung penelitian dari Putri Anggreni dan Ni Wayan Suartini (Anggreni dan Suartini, 2019) dalam jurnal “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di 3 Perguruan Tinggi dalam Menghadapi Persaingan Global (Studi pada Universitas di Provinsi Bali)” yang menyatakan bahwa universitas harus merekrut orang-orang yang memiliki kualifikasi intelektual, keahlian, dan keterampilan yang diperlukan untuk mewujudkan misi. Langkah yang dapat ditempuh adalah dengan membuat standardisasi dalam perekrutan atau promosi.

Dalam hal rekrutmen dosen IAIN Samarinda berupa pemberitahuan kepada khalayak ramai melalui media *online* dan pengumuman tertulis sekitar 15 hari tentang waktu pendaftaran calon dosen IAIN Samarinda juga merupakan salah satu transparansi yang dijalankan di IAIN Samarinda, demikian juga dengan pengumuman kelulusan setiap

tahapan yang harus dilalui oleh peserta serta diterimanya calon peserta tes dari berbagai daerah atau wilayah Indonesia (luar Kalimantan seperti dari Sumatra dan Jawa) juga bukti transparansi pelaksanaan rekrutmen dan seleksi di IAIN Samarinda.

C. Penempatan Dosen

Teori MSDM yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Dengan demikian, jika dihubungkan dengan jenjang karier seorang dosen, maka untuk membahas penempatan dosen juga terdiri dari penempatan dosen yang baru menjabat atau baru berstatus PNS, dosen yang mendapat tugas tambahan, dan dosen yang mutasi.

Dosen PNS adalah dosen tetap yang diangkat berdasarkan Surat Keputusan (SK) yang diterbitkan oleh pejabat berwenang dan ditempatkan pada perguruan tinggi tertentu. Sebelum dosen diangkat menjadi PNS terlebih dahulu berstatus sebagai CPNS. Masa kerja CPNS minimal satu tahun terhitung dari tanggal mulai kerja (TMT). CPNS dapat diangkat menjadi PNS ketika sudah mengikuti prajabatan. Bagi calon dosen (cados) yang diangkat PNS harus mengajukan diri sebagai TP (Tenaga Pengajar) sesuai formasi yang dibutuhkan dan bidang keahliannya. Seorang cados yang telah memiliki SK tenaga pengajar dapat menjadi tenaga fungsional dosen sebagai dosen tetap pada jurusan/program studi di perguruan tinggi yang telah ditentukan. Atau secara gamblang kampus memfasilitasi penempatan CPNS dengan tahapan penempatan CPNS untuk tenaga pengajar atau dosen berdasarkan formasi yang diinformasikan pada saat proses rekrutmen dengan berbasis program studi, dalam penempatan pimpinan memfasilitasi dengan membuat surat tugas penempatan dan dilanjutkan dengan pengajuan NIDN serta penempatan *home base* dosen.

Dari hasil observasi peneliti di lapangan pada saat pelantikan CPNS dosen menjadi PNS di IAIN Samarinda pada hari Rabu tanggal 6 Mei 2020, bertempat di Auditorium IAIN Samarinda diketahui terdapat 28 orang cados yang dilantik menjadi dosen tetap, yang terdiri dari 11 orang perempuan dan 17 orang laki-laki. Dalam penempatan CPNS untuk tenaga pengajar atau dosen kami melakukan berdasarkan formasi yang diinformasikan pada saat proses rekrutmen dengan berbasis program

studi, dalam penempatan pimpinan memfasilitasi dengan membuat surat tugas penempatan dan dilanjutkan dengan pengajuan NIDN serta penempatan *home base* dosen mereka, namun demikian secara formasi mereka ditempatkan sebagai dosen, hanya tempat kerjanya tergantung dengan kebijakan dan kesepakatan pimpinan IAIN Samarinda dalam hal ini pimpinan rektorat dan dekan di masing-masing fakultas.

Untuk penempatan dosen CPNS yang baru dilantik menjadi PNS di lingkungan IAIN Samarinda sistem penempatan sesuai dengan formasi dan kebutuhan fakultas, misalnya saat mereka melamar untuk memenuhi spesifikasi formasi sebagai dosen matematika dengan kualifikasi pendidikan S-2 Pendidikan Matematika, maka penempatannya sesuai dengan formasi yang sudah ditentukan yaitu sebagai dosen, untuk tempat mereka bekerja di lingkungan IAIN Samarinda bisa di FTIK, FASYA, FUAD, FEBI, ataupun pascasarjana, sesuai dengan kebijakan pimpinan IAIN Samarinda.

Selanjutnya, penempatan dosen yang memiliki tugas tambahan, baik itu sebagai wakil rektor, dekan, wakil dekan, ketua jurusan dan sekretaris jurusan, ketua program studi dan sekretaris program studi, maupun kepala unit di lingkungan IAIN Samarinda. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti dengan informan tentang penempatan dosen yang memiliki tugas tambahan di lingkungan IAIN Samarinda semua jabatan atau tugas tambahan terisi oleh dosen IAIN Samarinda, hanya saja ada beberapa temuan yang perlu dikemukakan, di antaranya: persyaratan untuk menjabat dekan sebuah fakultas harus lulusan program doktor (S-3) dengan jabatan fungsional lektor kepala ada 1 orang belum terpenuhi, namun jabatan tersebut tidak lama, hanya sekitar 1 tahun dan dilantik lagi pejabat baru yang memenuhi persyaratan tersebut.

Menurut hemat penulis, kasus yang terjadi bertentangan dengan statuta IAIN Samarinda Pasal 43 yang menyatakan syarat menjadi dekan di antaranya lulusan program doktor (S-3) dengan jabatan fungsional paling rendah lektor kepala, sementara yang terjadi belum terpenuhi jabatan fungsionalnya lektor kepala. Demikian juga dengan kasus kekosongan WD II FASYA. Kejadian-kejadian ini menurut hemat peneliti dapat dinyatakan tata kelola dosen, khususnya dalam penempatan dosen dengan tugas tambahan masih lemah dan perlu transparansi.

Dari temuan ini diharapkan pimpinan dapat memperbaiki dan menata lebih profesional dalam tata kelola dosen karena berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Connie Chairunnisa (2015) dalam penelitiannya dengan judul “Hubungan Tata Kelola Universitas dan Profesionalitas Dosen dengan Mutu Layanan Pendidikan” dikemukakan bahwa suatu perguruan tinggi harus mempunyai tata kelola yang baik (*good governance*), karena tata kelola ini berfokus pada pengendalian dan pengontrolan, baik struktur organisasi, tugas fungsi personel, mekanisme tata kelola, dan kepemimpinan. Tata kelola ini apabila dilaksanakan dengan benar, sesuai dengan kaidah yang telah ditetapkan, maka akan mendorong dosen untuk bekerja secara profesional, karena struktur organisasi jelas, tugas-tugas, fungsi personel, dan mekanismenya jelas dan diterapkan. Tata kelola yang berlangsung dengan baik dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga akan mendorong dosen lebih giat lagi dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif, selanjutnya akan mendorong dosen rela dan bersedia melakukan aktivitas yang mengembangkan, mengerahkan, dan memelihara perilaku tertentu yang memberikan kontribusi konkret bagi penyelesaian pekerjaan.

Temuan selanjutnya, masih ditemukan beberapa kaprodi, khususnya kaprodi pascasarjana yang syarat ketentuan yaitu memiliki jabatan fungsional lektor kepala belum terpenuhi. Hal ini belum sesuai dengan ketentuan statuta IAIN Samarinda Pasal 52 yang menyatakan persyaratan calon ketua program studi, khusus ketua program studi untuk S-2/pascasarjana disebutkan kaprodi harus memiliki jabatan fungsional lektor kepala. Dari 6 kaprodi di pascasarjana hanya 1 orang yang terpenuhi memiliki jabatan fungsional lektor kepala, sedangkan sisanya masih lektor. Setelah dilacak lebih dalam ada beberapa alasan, di antaranya: 1) ada yang memenuhi, tetapi tidak bersedia menjabat sebagai keprodi, 2) karena tidak ada SDM yang memenuhi sesuai persyaratan dalam statuta, dan demi berjalannya roda perkuliahan dan kegiatan kampus maka pimpinan mengambil kebijakan mendayagunakan dosen yang sesuai dengan keilmuan prodi walaupun secara kepangkatan jabatan fungsional belum terpenuhi.

Bahasan selanjutnya adalah mengenai mutasi atau perpindahan dosen, baik di lingkungan IAIN Samarinda maupun ke luar lingkungan IAIN Samarinda. Mutasi perpindahan dosen adalah hal yang lumrah

dalam dunia kepegawaian. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kesubag OKKP IAIN Samarinda teridentifikasi ada 8 orang dosen yang mutasi ke IAIN Samarinda dalam 2 (dua) tahun terakhir ini, yaitu tahun 2018-2019 terdiri dari 1 dosen perempuan dan 7 orang dosen laki-laki. Mutasi dosen tersebut ada yang mutasi dosen dari perguruan tinggi lain ke IAIN Samarinda dan ada yang mutasi mulanya dari jabatan struktural ke fungsional menjadi dosen.

Untuk mutasi dosen IAIN Samarinda ke perguruan tinggi lain dari informasi yang diperoleh peneliti teridentifikasi ada 4 orang dosen dan semua pindah ke perguruan tinggi yang ada di Pulau Jawa karena asal daerah mereka juga dari Pulau Jawa, hal ini terjadi karena memang secara syarat mereka terpenuhi, di antaranya telah minimal 5 tahun telah berada/mengabdikan di tempat tugas dan dosen yang perempuan karena mengikuti suami.

Dari keterangan dan informasi yang diperoleh di atas dapat disimpulkan bahwa mutasi dosen di IAIN Samarinda, baik yang ke IAIN Samarinda maupun yang keluar dari IAIN Samarinda terjadi secara dinamis.

D. Pendidikan dan Pelatihan Dosen

Pengembangan organisasi dilakukan dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan kepada anggota dan karyawan suatu organisasi. Program ini dilakukan karena organisasi, orang, dan pekerjaan selalu dinamis dan menuntut hal-hal yang baru sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan zaman. Pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan individu dalam suatu bidang keahlian atau lebih serta meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Seperti yang dikemukakan oleh Edy Sutrisno (Sutrisno, 2011) dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia*, yang menyatakan bahwa proses pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan merupakan *starting point* dalam meningkatkan dan mengembangkan *skill*, *knowledge*, dan *ability* individu sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa akan datang.

Dari hasil wawancara peneliti di kancah penelitian diperoleh informasi untuk dosen CPNS yang mengikuti pendidikan dan pelatihan latihan dasar atau prajabatan terdapat sekitar 28 orang yang ikut, terdiri

atas 11 orang perempuan dan 17 orang laki-laki. Apa yang dilakukan lembaga dengan memberikan izin pendidikan dan pelatihan berupa diklat prajabatan memang sesuai dengan ketentuan yaitu Peraturan Pemerintah RI No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS disebutkan bahwasanya calon CPNS yang dinyatakan lulus wajib menjalani masa percobaan atau masa prajabatan dan mengikuti pendidikan dan pelatihan, sehingga teridentifikasi bahwasanya untuk cados di IAIN Samarinda mengikuti pendidikan dan pelatihan prajabatan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku.

Selain itu, CPNS yang baru diterima di IAIN Samarinda, maka lembaga IAIN Samarinda memberikan kegiatan matrikulasi spiritual Islam untuk CPNS yang berasal dari perguruan tinggi umum. Berdasarkan kebijakan pimpinan dan karena pimpinan memandang pentingnya untuk memberikan kesadaran dan bimbingan spiritual agar CPNS sebagai bagian dari IAIN Samarinda mempunyai mental dan kesadaran bahwa apa yang dikerjakan hendaknya diniatkan untuk ibadah kepada Allah semata sehingga akan menimbulkan keberkahan dalam hidup, kegiatan itu berlangsung selama 2 hari dan hanya diperuntukkan bagi CPNS yang berasal dari perguruan tinggi umum. Kegiatan tersebut bernuansa islami dan memberikan kesadaran yang luar biasa, khususnya bagi CPNS yang berasal dari lulusan perguruan tinggi umum, dari kegiatan ini diharapkan CPNS merasa jiwa bersih kembali, motivasi dalam bekerja betul-betul diperbarui kembali, dan niat dalam bekerja kembali diluruskan, serta dengan kegiatan ini kita menyadari bahwa kita hanyalah insan yang diciptakan oleh Allah untuk beribadah dan mengabdikan kepada-Nya dengan berbagai macam cara, salah satunya lewat pekerjaan kita yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS), baik sebagai tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan.

Untuk dosen yang sudah PNS lembaga memberikan kesempatan dan izin untuk melanjutkan pendidikan program doktor (S-3), baik melalui izin belajar ataupun tugas belajar. Berdasarkan informasi yang didapat peneliti lewat dokumentasi dan hasil wawancara dengan pihak kepegawaian, teridentifikasi selama lima tahun terakhir lembaga telah memfasilitasi sebanyak 23 dosen untuk melanjutkan kuliah, dengan rincian memberikan izin belajar sebanyak 12 orang dosen, sedangkan untuk tugas belajar sebanyak 11 orang. Kampus sangat mendukung dosen dalam melanjutkan pendidikan ke program S-3 dan yang

terpenting dosen yang bersangkutan lulus dan diterima di kampus yang dituju serta sesuai dengan keilmuan yang kita miliki. Tidak hanya untuk dosen tetap PNS saja yang diberikan keleluasaan untuk melanjutkan studi, melainkan dosen tetap non-PNS pun diberikan izin untuk melanjutkan studi oleh perguruan tinggi atau IAIN Samarinda.

Jika dilihat dari data keseluruhan dosen hal ini membuktikan bahwasanya pimpinan sangat memperhatikan dan memberikan *support* berupa perizinan untuk kelancaran perkuliahan dosen yang dimiliki lembaga. Apa yang dilakukan lembaga sesuai dengan Surat Edaran Menpan RB, Nomor 4 Tahun 2013 (Surat Edaran Menpan RB, 2013) tentang Pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil.

Studi lanjut ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil (PNS) berbasis kompetensi, dengan ketentuan pemberian tugas belajar, antara lain: PNS yang telah memiliki masa kerja paling kurang 1 (satu) tahun terhitung sejak diangkat sebagai PNS; mendapatkan surat tugas dari pejabat yang berwenang; bidang ilmu yang akan ditempuh sesuai dengan pengetahuan atau keahlian yang dipersyaratkan dalam jabatan pada organisasi dan sesuai dengan analisis beban kerja dan perencanaan SDM instansi masing-masing; usia maksimal Program Strata 3 (S-3) atau setara berusia paling tinggi 40 (empat puluh) tahun; bagi PNS yang menduduki jabatan fungsional dibebaskan sementara dari jabatannya; jangka waktu pelaksanaan Program Strata 3 (S-3) atau setara, paling lama 4 (empat) tahun dan bisa diperpanjang paling lama 1 tahun dengan persetujuan instansi.

Sedangkan ketentuan izin belajar antara lain adalah sebagai berikut: PNS yang telah memiliki masa kerja paling kurang 1 (satu) tahun terhitung sejak diangkat sebagai PNS; mendapatkan izin secara tertulis dari pejabat yang berwenang; tidak meninggalkan tugas jabatannya, dikecualikan sifat pendidikan yang sedang diikuti; PNS dapat meninggalkan jabatan sebagian waktu kerja atas izin pimpinan instansi; biaya pendidikan ditanggung oleh PNS yang bersangkutan.

Jika dilihat dari data keseluruhan dosen PNS IAIN Samarinda berdasarkan data IV.20 yang melanjutkan kuliah S-3 sebanyak 23 orang, yang sudah selesai S-3 terdapat 38 orang, dan sisanya masih berpendidikan S-2. Namun demikian, jika dilihat lebih dalam ternyata

dosen yang pendidikan terakhirnya S-2 dan belum melanjutkan ke pendidikan S-3 ada beberapa alasan, di antaranya karena sudah tua (senior) sebanyak 10 orang dan sisanya dengan alasan masih baru dilantik CPNS menjadi PNS dan ada yang dalam pengurusan jabatan fungsional.

Sementara itu, untuk pelatihan yang diberikan di kampus untuk dosen sangat banyak dan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan zaman, artinya kampus senantiasa memfasilitasi dosennya untuk mengikuti pelatihan, baik yang diadakan di kampus maupun di luar kampus, baik yang diadakan oleh kampus sendiri maupun yang diadakan oleh lembaga lain.

Untuk pelatihan yang diadakan di dalam kampus kebanyakan di fasilitasi oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) IAIN Samarinda ataupun Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) IAIN Samarinda. Hanya saja terkadang dalam pelatihan tertentu tidak semua dosen bisa diikutsertakan semua karena terbatasnya anggaran dan fasilitas lainnya, namun biasanya setiap fakultas mempunyai perwakilan dan terwakili secara proporsional.

Dari hasil temuan di atas dapat disimpulkan bahwasanya di kampus IAIN Samarinda untuk pendidikan dan pelatihan serta melanjutkan pendidikan S-3 bagi dosen yang masih magister, kampus IAIN Samarinda telah memberikan fasilitas berupa perizinan kepada dosen untuk mengikuti pendidikan yang lebih tinggi bisa dengan izin belajar maupun tugas belajar. Sedangkan untuk pelatihan berbentuk menambah kecakapan dan keterampilan tertentu difasilitasi oleh kampus dan luar kampus sesuai dengan kerja sama yang ada dari lembaga tertentu dengan kampus IAIN Samarinda.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Erna Kusuma (Kusumawati, 2015) tentang “Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi”, dengan hasil penelitian: pengembangan SDM tidak lepas dari pengembangan organisasi secara keseluruhan. Pengembangan sumber daya manusia merencanakan dan menyediakan bahan mentah dengan menerima pegawai dan pelatihan dasar dan mengubahnya dengan program-program pengembangan sesuai dengan kebutuhan organisasi saat sekarang dan pada masa yang akan datang.

Kegiatan pendidikan prajabatan merupakan istilah yang paling lazim digunakan lembaga pendidikan dalam menyiapkan calon tenaga

kerja yang hendak meniti karier dalam bidang pendidikan. Secara konkret usahanya yang bisa dilakukan dengan merekrut calon tenaga kependidikan dari lembaga pendidikan yang profesional. Pendidikan *pre-service* berkembang tidak hanya menjadi kegiatan yang dilakukan melalui pelatihan atau intervensi pendidikan jangka pendek. Pendidikan dalam jabatan (*inservice education*) atau pendidikan *in service* dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai pendidikan dalam jabatan atau latihan dalam jabatan yang merupakan lanjutan dari pendidikan atau latihan setelah seseorang menjabat tugas mengajar. Pendidikan *in service* dalam arti luas mencakup segala kegiatan yang dilaksanakan oleh para petugas pendidikan yang dimaksud untuk meningkatkan mutu kerja, yaitu kemampuan profesional dalam menjalankan tugasnya. Pendidikan dalam jabatan sering juga disebut pendidikan, pelatihan, dan pengembangan. Pengembangan SDM di perguruan tinggi adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh perguruan tinggi dalam memfasilitasi seluruh sivitas akademika agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini dan masa yang akan datang.

Penelitian lain yang senada dan mendukung temuan peneliti adalah penelitian dari Yeni Nuraeni (Nuraeni, 2012) yang berjudul “Perancangan Sistem Informasi Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Bidang Sumber Daya Manusia”, hasilnya menyatakan bahwa proses pembinaan dan pengembangan Universitas X memiliki komitmen yang tinggi terhadap proses pembinaan dan pengembangan SDM. Dosen-dosen didorong untuk melanjutkan pendidikan, melakukan penelitian, dan penulisan karya ilmiah, demikian pula tenaga pendukung didorong untuk terus mengembangkan keahlian dan profesionalisme di bidangnya masing-masing melalui kegiatan-kegiatan yang berupa pendidikan formal, pelatihan, dan lain-lain.

Di lapangan teridentifikasi bahwa IAIN Samarinda memberikan pendidikan dan pelatihan bagi SDM-nya (termasuk dosen), tidak lain tujuannya adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan *skill* serta kinerja dari dosen yang bersangkutan. Semua yang dilakukan IAIN Samarinda selaras dengan temuan dari Mahmud, dkk., yang berjudul “Impact of Training Needs Assessment on the Performance of Employees: Evidence from Bangladesh”.

E. Pengembangan Karier dan Penilaian Kinerja Dosen

Kenaikan jabatan akademik/pangkat dosen merupakan bagian tidak terpisahkan dengan pengembangan karier dosen, dengan demikian mekanisme penilaian dan proses kenaikan jabatan akademik/pangkat dosen akan diintegrasikan secara *online*. Dengan sistem *online* (daring) diharapkan dapat meningkatkan efisiensi layanan dan mendukung prinsip-prinsip penilaian.

Dosen yang menduduki jabatan sebagai tugas tambahan, baik itu rektor, wakil rektor, kepala unit, dekan, wakil dekan, kajar, sekjur, kaprodi, maupun sekprodi diberikan kepada mereka yang memang memenuhi ketentuan dan dianggap cakap dalam menjalankan jabatan tersebut dan memang tidak bisa dinafikan bahwa karier dosen itu berbanding lurus dengan pendidikan dan kepangkatan mereka, karena salah satu syarat untuk menjadi dosen yang memiliki tugas tambahan yang disebut pimpinan di lembaga adalah telah menyelesaikan S-3 sehingga secara otomatis mereka yang belum menyelesaikan S-3 akan terseleksi dengan sendirinya. Kenyataannya rata-rata yang menyelesaikan program doktornya (S-3) maka karier dosennya akan semakin baik dan diberikan kepercayaan oleh rektor untuk menjalankan tugas tambahan minimal sebagai kaprodi di lingkungan IAIN Samarinda.

Dosen di IAIN Samarinda yang mendapatkan kepercayaan mendapat tugas tambahan akan mendapatkan kompensasi berupa tambahan tunjangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku di IAIN Samarinda.

Dosen sebagai tugas tambahan juga sangat ditentukan di fakultas mana dan di prodi apa dia ditugaskan, karena apabila ia ditugaskan di fakultas yang sudah lama otomatis jenjang kariernya agak terlambat karena banyaknya dosen atau personal yang memenuhi syarat dalam jabatan tersebut, berbeda dengan dosen yang ditempatkan di fakultas atau prodi yang baru maka jenjang karier dalam menerima jabatan sebagai dosen yang berstatus sebagai dosen dengan tugas tambahan maka akan lebih lancar atau cepat.

Adapun komponen penilaian dalam jabatan akademik dosen, jika dirinci lebih detail terdiri dari: (i) unsur utama yang meliputi: pendidikan (meliputi pendidikan sekolah dan pelaksanaan pendidikan (pengajaran)), penelitian (meliputi pelaksanaan penelitian dan

menghasilkan karya ilmiah sains/teknologi/seni/sastra), dan pengabdian kepada masyarakat, dan (ii) unsur penunjang yang merupakan kegiatan pendukung pelaksanaan tugas pokok dosen.



BAB 6

IMPLEMENTASI PENGAMBILAN KEPUTUSAN PIMPINAN DALAM TATA KELOLA DOSEN (STUDI KASUS DI IAIN SAMARINDA)

Pengambilan keputusan di IAIN Samarinda berdasarkan PP RI No. 4 Tahun 2014 tentang Tata Kelola Perguruan Tinggi Bab III Pasal 28 huruf b disebutkan bahwa sebuah perguruan tinggi yang menjalankan fungsi penetapan kebijakan nonakademik dan pengelolaan perguruan tinggi untuk dan atas nama menteri adalah pemimpin perguruan tinggi. Untuk itu berdasarkan hasil temuan penelitian di Bab 4 bahwa yang didapatkan dalam pengambilan keputusan pimpinan untuk tata kelola dosen di IAIN Samarinda adalah sebagai berikut:

A. Perencanaan (Analisis Kebutuhan) Dosen

Untuk perencanaan dalam analisis kebutuhan dosen jika dilihat dari sisi pengambilan keputusan pimpinan maka terlihat penentuan analisis kebutuhan dosen di IAIN Samarinda berdasarkan dari hasil usulan masing-masing fakultas dan diteruskan untuk dibawa ke dalam rapat pimpinan rektorat. Selanjutnya dikawal oleh Wakil Rektor 1 dan Wakil Rektor 2 untuk memenuhi permintaan pusat agar masing-masing lembaga mengajukan kebutuhan dosen yang diperlukan untuk mengisi formasi dalam seleksi ASN. Dari perencanaan yang meliputi penentuan jumlah dan kualitas (Salama, dkk., 2015) dosen di perguruan tinggi dan melihat jumlah mahasiswa yang harus diberikan bimbingan dan transfer ilmu. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 37 Tahun 2009 Pasal 36 ayat (3) disebutkan bahwa perencanaan kebutuhan dosen di sebuah lembaga perguruan tinggi merupakan dasar dalam pengangkatan dan

penempatan dosen yang dilakukan secara nasional oleh departemen melalui koordinasi dengan instansi terkait (PP No. 37/2009). Pengajuan tersebut disampaikan pada rapat rutin pimpinan rektorat selanjutnya dikomunikasikan para dekan kepada para kaprodi masing-masing prodi, maka tampak pengambilan keputusan tentang analisis kebutuhan menjalankan sistem *bottom up*. Karena pengajuan kebutuhan dosen tersebut diminta dari ketua program studi masing-masing yang ada di lingkungan IAIN Samarinda untuk menentukan jenis kualifikasi dosen yang sangat mendesak diperlukan oleh prodi atau yang belum terpenuhi, hal ini sangat rasional karena yang mengetahui secara detail tentang kondisi prodi, baik itu muatan kurikulum, banyaknya dosen pengampu, serta jumlah mahasiswa dalam satu prodi adalah ketua prodinya masing-masing. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari hasil penelitian Jejen Musfah (eds.) (2015: 200) “Redesain Pendidikan Guru: Teori, Kebijakan, dan Praktik”, yang menyatakan bahwa ketua program studi hendaknya yang diangkat adalah orang yang memahami dan sesuai keilmuan yang dimiliki dengan program studi yang diamanatkan untuk dikelolanya.

Dari pengajuan ketua prodi kemudian disampaikan secara lisan maupun tulisan kepada dekanat fakultas yang terdiri dari dekan dan Wakil Dekan 1, Wakil Dekan 2, serta Wakil Dekan 3 pada saat rapat rutin pimpinan fakultas. Di sini terjadi masukan dan rasionalisasi dari seluruh pimpinan fakultas tentang pengajuan kebutuhan dosen masing-masing prodi. Mengenai keputusan penentuan banyaknya kebutuhan dosen di IAIN Samarinda berdasarkan dari hasil usulan masing-masing fakultas dan diteruskan untuk dibawa ke dalam rapat pimpinan rektorat, selanjutnya rektor bersama-sama dengan wakil rektor dan Kabiro AUAK menyepakati tentang pengajuan jumlah usulan kebutuhan dosen IAIN Samarinda dengan ketentuan memperhatikan skala prioritas unit masing-masing serta mengisi formasi yang masih kosong sesuai nama jabatan, kualifikasi pendidikan, serta unit penempatannya.

Namun, dalam kenyataannya terkadang tidak sesuai juga keputusan akhir dari pusat pada saat diumumkan formasi penerimaan ASN di lingkungan IAIN Samarinda. Hal ini mendukung penelitian dari Putri Anggreni dan Ni Wayan Suartini (Anggreni dan Suartini, 2019: 25-34) yang berjudul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di 3 Perguruan Tinggi dalam Menghadapi Persaingan Global (Studi pada Universitas di Provinsi Bali)”, yang menemukan bahwa pada universitas

negeri proses penerimaan dosen terpusat pada pemerintah pusat. Seperti contoh pada Undiksha yang mengajukan kepada kementerian bila ingin melakukan proses penerimaan tenaga pengajar yang baru, namun di pusat kurang memahami apa yang terjadi di lapangan sehingga keputusannya terkadang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan (Anggreni dan Suartini, 2019).

Rapat rutin menjadi media dalam koordinasi dan penyampaian kebutuhan analisis dosen. Hal ini memang efektif untuk menyampaikan hal-hal yang memerlukan penanganan, baik berbentuk informasi, koordinasi, maupun tindakan. Kecuali ada hal-hal emergensi maka tidak menunggu rapat pimpinan untuk melakukan komunikasi dan koordinasi.

B. Rekrutmen dan Seleksi Dosen

Untuk perekrutan dosen IAIN Samarinda diawali dengan pembuatan panitia, maka pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan dalam pembentukan panitia penerimaan ASN di lingkungan IAIN Samarinda dilakukan dengan cara WR 1 berkoordinasi dengan Kabiro AUAK ditindaklanjuti dengan koordinasi Kasubag Kepegawaian untuk membentuk dan menentukan orang-orang yang dianggap mampu dan cakap dalam menjalankan dan menyukseskan pelaksanaan penerimaan ASN di lingkungan IAIN Samarinda, setelah terbentuk maka dilaporkan ke rektor sebagai pimpinan tertinggi.

Tentang rekrutmen dosen di IAIN Samarinda peneliti mendapatkan informasi bahwa proses rekrutmen ASN di lingkungan IAIN Samarinda diinformasikan seluas-luasnya kepada semua orang yang berhak untuk mengikuti formasi yang sesuai tertera dalam ketentuan rekrutmen. Pengumuman dilakukan 15 hari sebelum hari H dan pelamar diminta untuk mengakses sistem seleksi calon aparatur sipil negara di portal SSCASN 2019. Dari temuan ini dapat diidentifikasi bahwa sistem rekrutmen yang dilakukan di IAIN Samarinda sangat transparan dan akuntabilitas hal ini dibuktikan dengan adanya keterbukaan dan akses informasi yang seluas-luas bagi siapa saja yang menginginkan informasi tersebut dengan membuka web yang diminta.

Sedangkan untuk tahap seleksi ada beberapa langkah yang harus dilalui, berdasarkan informasi yang diperoleh terdapat beberapa

tahapan dalam seleksi, yaitu: seleksi administrasi atau seleksi berkas, dan seleksi kompetensi. Pada seleksi administrasi meliputi kesesuaian jabatan yang dilamar, kualifikasi pendidikan, unit kerja, KTP, usia maksimal 18-35, ijazah akreditasi/nilai, surat keterangan sehat, dan kelakuan baik; sedangkan seleksi kompetensi terdiri atas seleksi kompetensi dasar dan seleksi kompetensi bidang. Dari temuan ini dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan penerimaan ASN di lingkungan IAIN Samarinda dijalankan sesuai dengan ketentuan juklak dan juknis yang dikeluarkan oleh pusat.

Mengenai pengambilan keputusan dalam penentuan kelulusan rekrutmen dan seleksi ASN di lingkungan IAIN Samarinda berdasarkan hasil temuan di Bab 4 diketahui bahwa pusat telah menentukan acuan dan kriteria serta aspek yang harus dinilai serta ketentuan nilai tertinggi masing-masing aspek, hal ini tentu sangat memudahkan dalam pengambilan keputusan, artinya penentuan kriteria dan bobot penilaian dalam seleksi jelas. Pengambilan keputusan yang dilakukan ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Fithry Tahel dan Helmi Kurniawan hanya saja penelitian mereka menggunakan suatu sistem kuantitatif dalam pengambilan keputusan yaitu dengan menggunakan ANP (Tahel dan Kurniawan, 2014) dengan judul “Sistem Pembuatan Keputusan Penetapan Calon Sertifikasi Dosen Menggunakan Analytical Network Process (ANP)”, yang mengemukakan bahwa dosen merupakan salah satu komponen esensial dalam suatu sistem pendidikan di perguruan tinggi. Pengimplementasian sistem penunjang keputusan dalam menetapkan calon peserta sertifikasi dosen, penerapan metode *Analytical Network Process* (ANP) dapat membantu dalam pengambilan keputusan yang optimal. *Decision support system* digunakan beberapa orang sebagai sebuah istilah khusus di mana kadang-kadang digunakan sebagai suatu istilah umum untuk menggambarkan semua sistem terkomputerisasi yang mendukung pengambilan keputusan pada suatu organisasi. Sistem pendukung keputusan pada Universitas Dehasen Bengkulu dalam menetapkan calon sertifikasi dosen dengan menggunakan metode *Analytical Network Process* (ANP), dapat disimpulkan bahwa: 1) sistem pendukung keputusan yang dibuat dengan menggunakan metode ANP dapat melakukan perhitungan secara otomatis ketika pengguna menginputkan nilai dan bobot, sehingga dapat mengurangi masalah

dalam pengambilan keputusan dalam penetapan calon sertifikasi dosen; 2) adapun kriteria-kriteria yang diambil dalam sistem pendukung keputusan ini mengacu pada pedoman sertifikasi dosen pendidik untuk dosen oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan Nasional 2011, yaitu penilaian empirikal, penilaian persepsional, dan penilaian personal/deskripsi diri dosen; 3) *software super decisions* telah dapat memenuhi kebutuhan untuk membantu dalam penetapan calon sertifikasi dosen yang terbaik sesuai dengan kriteria-kriteria yang telah ditentukan oleh pihak universitas.

Dari hasil temuan di lapangan tes seleksi terdiri dari seleksi administrasi, tes SKD, SKB (*micro teaching*, keislaman, dan karakter). Pengambilan keputusan dalam penentuan seleksi ASN di lingkungan IAIN Samarinda mengikuti ketentuan juklak dan juknis pusat. Setelah melaksanakan CAT dan nilai terekam maka peserta yang dinyatakan lulus CAT SKD bisa melanjutkan ke tes SKB selain adanya kriteria yang ditentukan dalam penentuan kelulusan dalam mengikuti tes SKB, yaitu 60% *micro teaching* dan 40% wawancara ternyata pertimbangan yang paling ditonjolkan selain intelektual adalah akhlak.

C. Penempatan Dosen

Penempatan pegawai tidak hanya berlaku bagi pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Dari hasil penelitian diketahui penempatan dosen untuk dosen yang baru diterima, penempatannya sesuai dengan formasi yang sudah ditentukan, yaitu sebagai dosen, untuk tempat mereka bekerja di lingkungan IAIN Samarinda bisa di FTIK, FASYA, FUAD, FEBI, ataupun pascasarjana, sesuai dengan kebijakan pimpinan IAIN Samarinda.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti tentang pengambilan keputusan pimpinan dalam penempatan dosen didapatkan informasi bahwasanya dalam penempatan dosen baru pimpinan mengambil sebuah strategi dalam mengisi kekosongan personal yang ada di lingkungan IAIN Samarinda. Teridentifikasi bahwa dosen yang baru diterima ditempatkan di lingkungan IAIN Samarinda sebagai dosen dan untuk penempatan kerjanya tersebar di satuan kerja IAIN Samarinda, maksudnya tempat mereka bekerja walaupun dalam formasinya pada saat penerimaan CPNS mengisi formasi pendidikan. Menurut

peneliti apa yang dilakukan pimpinan lewat keputusan rektor tentang penempatan dosen yang mereka miliki merupakan sebuah cara atau strategi pimpinan.

Dapat disimpulkan bahwa untuk penempatan CPNS yang baru dilantik menjadi PNS di satuan kerja IAIN Samarinda secara formasi mereka ditempatkan sebagai dosen, hanya tempat kerjanya tergantung dengan kebijakan dan kesepakatan pimpinan IAIN Samarinda, dalam hal ini pimpinan rektorat dan dekan di masing-masing fakultas. Dan yang dijadikan bahan pertimbangan dalam penempatan tersebut kompetensi CPNS dosen tersebut, di antaranya kesesuaian bidang keilmuan dengan tempat yang ditentukan dan proporsi SDM yang ada di lembaga, artinya bagi unit yang masih kekurangan maka akan mendapatkan tenaga bantuan dari CPNS dosen tadi.

Selanjutnya, penempatan dosen yang memiliki tugas tambahan, baik itu sebagai wakil rektor, dekan, wakil dekan, ketua jurusan dan sekretaris jurusan, ketua program studi dan sekretaris program studi, maupun kepala unit di lingkungan IAIN Samarinda. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti dengan informan tentang penempatan dosen yang memiliki tugas tambahan di lingkungan IAIN Samarinda semua jabatan atau tugas tambahan terisi oleh dosen IAIN Samarinda, hanya saja ada beberapa temuan yang perlu dikemukakan, di antaranya: persyaratan untuk menjabat dekan sebuah fakultas harus lulusan program doktor (S-3) dengan jabatan fungsional lektor kepala ada 1 orang belum terpenuhi, namun jabatan tersebut tidak lama, hanya sekitar 1 tahun dan dilantik lagi pejabat baru yang memenuhi persyaratan tersebut.

Dalam kasus penempatan dekan fakultas sebenarnya itu merupakan hak prerogatif rektor, namun rektor tetap meminta masukan kepada pihak-pihak tertentu, seperti para wakil rektornya sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Yohanes yang menyatakan bahwa pimpinan suatu perguruan tinggi, dalam hal ini rektor adalah pusat kekuasaan atau penentu kebijakan (Chairunnisa, 2015: 184-197), dan salah satu sumbangan teori klasik dalam model organisasi dan administrasi adalah berdasarkan pada asumsi tentang karakteristik pimpinan yang terkadang rektor menggunakan cara otoriternya, artinya rektor dominan dalam proses pengambilan keputusan. Namun

demikian, justifikasi utama tindakan birokrasi adalah konsistensi terhadap aturan dan pengaturan oleh atasan.

Dari temuan ini juga menyatakan bahwasanya suatu keputusan pimpinan akan meningkatkan kualitas atau penerimaan keputusan oleh semua orang di tempat kerja jika pimpinan mengizinkan bawahan terampil—individu dan/atau kelompok berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, temuan ini mendukung penelitian dari Nichodemus Obioma Ejimabo (Ejimabo, 2015: 1-24) dengan judul penelitian “Leadership Decision Making in Organization”.

Temuan selanjutnya masih ada beberapa kaprodi khususnya kaprodi pascasarjana yang syarat ketentuannya yaitu memiliki jabatan fungsional lektor kepala belum terpenuhi. Hal ini belum sesuai dengan ketentuan statuta IAIN Samarinda Pasal 52 yang menyatakan persyaratan calon ketua program studi khusus ketua program studi untuk S-2/pascasarjana disebutkan kaprodi harus memiliki jabatan fungsional lektor kepala. Dari 6 kaprodi di pascasarjana hanya 1 orang yang terpenuhi memiliki jabatan fungsional lektor kepala sedangkan sisanya masih lektor. Setelah dilacak lebih dalam ada beberapa alasan, di antaranya: 1) ada SDM yang memenuhi, tetapi tidak bersedia menjabat sebagai keprodi; dan 2) karena tidak ada SDM yang memenuhi sesuai persyaratan dalam statuta, dan demi berjalannya roda perkuliahan dan kegiatan kampus maka pimpinan mengambil kebijakan mendayagunakan dosen yang sesuai dengan keilmuan prodi walaupun secara kepangkatan jabatan fungsional belum terpenuhi. Artinya, pimpinan mengambil kebijakan tersebut untuk kelancaran organisasi dalam mencapai tujuan dan sambil berjalan terpenuhinya SDM yang sesuai dengan statuta.

Dari temuan di atas sebenarnya mendukung teori yang dikemukakan oleh Hadari (Nawawi, 2012) bahwasanya ada tujuh faktor yang memengaruhi dalam pengambilan keputusan, ketujuh faktor tersebut: a) kondisi yang menekan, b) institusi/peraturan, c) kepribadian dan intelegensi, d) kualitas informasi/data, e) pertimbangan politik, f) tingkat ketidakpastian alternatif yang dipilih, dan g) nilai-nilai (Nawawi, 2012: 82-85). Dari temuan ini berarti berkenaan dengan kondisi yang menekan, artinya kondisi yang menuntut untuk harus ada kaprodi di pascasarjana menyebabkan pimpinan harus tetap melantik mereka walaupun secara aturan belum semua memenuhi syarat dan

ketentuan statuta IAIN Samarinda. Temuan ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Herly Dwiyanto (Dwiyanto, 2017: 68) dalam jurnal “Manajemen Sumber Daya Manusia Madani di Universitas Negeri” tentang faktor dalam pengambilan keputusan, disebutkan faktor-faktor yang dipertimbangkan di dalam proses pengambilan keputusan antara lain faktor eksternal (ketentuan dalam regulasi, tuntutan masyarakat, dan lain-lain), keputusan organisasi (ekspansi usaha, diversifikasi usaha, efisiensi, tutup cabang, dan lain-lain). Keputusan organisasi seperti ekspansi terjadi pada kasus perubahan status dari STAIN ke IAIN.

Kesediaan seseorang untuk menerima jabatan tertentu merupakan hal yang juga sangat berpengaruh dalam pembuatan keputusan pimpinan, maksudnya jika seseorang sudah direncanakan oleh pimpinan untuk menjabat jabatan tertentu sementara yang bersangkutan tidak bersedia maka rencana pimpinan tadi tidak bisa jalan. Karena salah satu syarat diangkatnya seseorang dalam jabatan adalah menyatakan kesediaannya menerima jabatan tertentu sesuai Pasal 46, 47, 48, dan 50 statuta IAIN Samarinda. Dengan demikian, pengambilan keputusan penentuan pejabat fakultas, rektor melakukan komunikasi awal tentang kesediaan seseorang untuk membantunya sebagai perpanjangan tangan melakukan tugas-tugas di fakultas.

Untuk kasus di Fakultas Syariah (FASYA) terdapat pimpinan dekanat satu jabatan yang kosong, yaitu Wakil Dekan 3 bagian kemahasiswaan, harus dilihat lagi kronologisnya yang sebenarnya, yaitu pada awalnya semua jabatan terpenuhi, namun karena adanya pengajuan cuti dari satu orang wakil dekan yaitu Wakil Dekan 2 untuk tidak menjabat dengan alasan menyelesaikan sekolah program doktornya, untuk masalah kekosongan dekanat FASYA yaitu Wakil Dekan 2 yang mengajukan cuti dan meminta untuk tidak menjabat dengan alasan ingin menyelesaikan kuliahnya. Dari keterangan di atas dapat disimpulkan dari pihak pimpinan rektorat sudah memberikan instruksi kepada dekan yang bersangkutan untuk menunjuk dan mengajukan personal yang dianggap sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan dapat bekerja sama dengan pihak dekanat.

Mutasi atau perpindahan dosen, baik di lingkungan IAIN Samarinda maupun ke luar lingkungan IAIN Samarinda. Mutasi perpindahan dosen adalah hal yang lumrah dalam dunia kepegawaian. Berdasarkan

hasil wawancara peneliti dengan Kesubag OKPP IAIN Samarinda teridentifikasi ada 8 orang dosen yang mutasi ke IAIN Samarinda dalam 2 (dua) tahun terakhir ini, yaitu tahun 2018-2019 terdiri dari 1 dosen perempuan dan 7 orang dosen laki-laki. Mutasi dosen tersebut ada yang mutasi dosen dari perguruan tinggi lain ke IAIN Samarinda dan ada yang mutasi mulanya dari jabatan struktural ke fungsional menjadi dosen. Tentang pengambilan keputusan dalam diterimanya seorang mutasi dosen dari hasil temuan di lapangan dapat diketahui bahwa pengajuan mutasi dilakukan dengan cara yang bersangkutan mengajukan mutasi dengan membawa SK lulus butuh atau dokumentasi yang bisa dijadikan bahan pertimbangan pimpinan dan dijadikan sebagai bahan rapat pimpinan, di pimpinan akan dilihat kebutuhan, manfaat, dan mudaratnya.

Sedangkan untuk mutasi dosen IAIN Samarinda ke perguruan tinggi lain dari informasi yang diperoleh peneliti teridentifikasi ada 4 orang dosen dan semua pindah ke perguruan tinggi yang ada di Pulau Jawa karena asal daerah mereka juga dari Pulau Jawa. Dari temuan ini teridentifikasi bahwa mutasi pegawai atau dosen itu adalah hal yang lumrah dan banyak alasan mereka yang ingin mutasi ke perguruan tinggi di luar Kalimantan, alasan mengikuti suami, dibutuhkan di kampus yang dituju, dan lain sebagainya, namun yang jelas pimpinan senantiasa memfasilitasi dan menjaga keseimbangan, dan kondisi SDM yang dimiliki mengenai adanya mutasi itu tentu sudah dipertimbangkan dan merupakan keputusan yang terbaik bagi kedua belah pihak, baik untuk individu dosen itu sendiri maupun kampus IAIN Samarinda.

Untuk dosen yang mau mutasi, baik ke IAIN Samarinda maupun ke luar dari IAIN Samarinda tentu harus mengikuti prosedur dan teknis pengambilan keputusannya tentu sudah ada ketentuannya, dan pimpinan akan menganalisis secara cermat alasan dan argumen yang dikemukakan oleh pengaju, baik secara lisan maupun tulisan serta melihat rasionalisasinya dengan kenyataan, serta diajukan ke baperjakat lembaga. Di baperjakat inilah yang menentukan diterima-tidaknya, setelah itu baru disampaikan ke rektor sebagai pimpinan tertinggi, jika semua sudah terlewati baru keputusan tersebut diteruskan ke OKPP dan OKPP membuat surat kepada yang bersangkutan tentang jawaban pengajuan usulan mutasi mereka.

Dari beberapa informasi di atas dapat disimpulkan bahwasanya pengambilan keputusan tentang mutasi dosen, baik yang masuk ke lembaga IAIN Samarinda maupun yang ke luar dari IAIN Samarinda melalui hasil rapat dari baperjakat IAIN Samarinda dan rektor IAIN Samarinda sebagai pimpinan tertinggi.

Kegiatan yang dilakukan pimpinan dalam pengambilan keputusan tentang mutasi dosen, baik yang masuk maupun yang keluar kampus IAIN Samarinda melalui suatu proses yang diawali dari pengajuan dari yang bersangkutan artinya, dengan hal ini pimpinan dapat mengetahui atau mengidentifikasi masalah. Apa yang dilakukan ini sesuai dengan pendapat dari McCamy dalam Wahyudi (Wahyudi, 2009: 44) mengemukakan proses pengambilan keputusan dalam organisasi formal dimulai dari mengidentifikasi masalah yang merupakan kegiatan menentukan jenis penyimpangan yang dapat menimbulkan gangguan dalam pencapaian tujuan sehingga perlu dicari solusi. Kemudian analisis situasi dan perumusan masalah meliputi usaha yang sistematis untuk menyajikan fakta, opini, dan ide tentang situasi yang ada, atau perkiraan tentang situasi bila fakta, opini, dan ide dimaksud sukar untuk diperoleh. Perumusan suatu masalah harus dikaitkan dengan tujuan organisasi dan tujuan individu-individu yang menjadi anggota organisasi.

Langkah selanjutnya adalah formulasi dan analisis alternatif, yaitu pengembangan alternatif-alternatif yang mungkin dapat memecahkan masalah yang telah teridentifikasi. Untuk itu pimpinan hendaknya sanggup menentukan alternatif yang mungkin dapat dipilih. Alternatif yang telah ditetapkan kemudian dianalisis sebagai bentuk penilaian kritis terhadap setiap alternatif yang ditetapkan. Tahap berikutnya setelah alternatif dievaluasi dengan mempertimbangkan segala konsekuensi yang mungkin timbul, maka pemilihan terhadap salah satu alternatif sebagai langkah pengambilan keputusan diharapkan dapat memberikan dampak yang lebih baik.

Langkah terakhir ialah implementasi dan evaluasi keputusan di mana implementasi keputusan bukan hanya sekedar memberikan perintah yang tepat, akan tetapi juga harus memperkirakan alokasi sumber daya sesuai dengan keperluan. Adapun evaluasi keputusan merupakan kegiatan memperkirakan, menaksir, dan mempertimbangkan hasil-hasil yang dicapai dalam pemecahan masalah.

D. Pendidikan dan Pelatihan Dosen

Pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan individu dalam suatu bidang keahlian. Untuk cados di IAIN Samarinda harus mengikuti pendidikan dan pelatihan prajabatan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku. Berdasarkan hasil temuan di kancan penelitian diperoleh informasi untuk dosen CPNS yang lulus tahun 2018 telah mengikuti pendidikan dan pelatihan latihan dasar atau prajabatan sekitar 28 orang. Pengambilan keputusan tentang pelaksanaan diklat bagi cados ASN di lingkungan IAIN Samarinda, merupakan hasil komunikasi dan koordinasi pihak pimpinan, dalam hal ini Wakil Rektor 1 dengan OKPP dan pihak pelaksana diklat atau latihan dasar CPNS yang berada di Banjarmasin.

Kegiatan diklat prajab atau latsar bagi CPNS IAIN Samarinda diawali dari perencanaan diklat yang disesuaikan dengan bidang, baik itu tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Pelaksanaan prajab masing-masing satuan kerja menyesuaikan dengan jumlah CPNS yang lolos. Dari bagian balai diklat Banjarmasin bersurat terkait jumlah CPNS yang diterima dalam diklat dan satuan kerja atau kampus menindaklanjuti surat tersebut dengan membuat surat balasan untuk menyampaikan jumlah CPNS yang akan dikirim dalam diklat prajab. Dilanjutkan dengan balai diklat bersurat memanggil dan menentukan jumlah CPNS yang akan diikuti serta sesuai dengan kouta yang sudah dijadwalkan, selanjutnya pihak OKPP memberitahukan kepada seluruh CPNS IAIN samarinda untuk mempersiapkan dan melengkapi semua persyaratan yang ditentukan untuk dapat mengikuti diklat tersebut.

Pengambilan keputusan pimpinan IAIN Samarinda, dalam hal ini WR 1 senantiasa memperhatikan ketentuan dan petunjuk pelaksanaan prajab CPNS, rektor, dan pihak pimpinan semua mendukung agar CPNS di lingkungan IAIN Samarinda sesuai dengan ketentuan yang berlaku mengikuti prajab yang merupakan salah satu persyaratan dalam kelulusan 100% PNS.

Pengambilan keputusan pimpinan dalam memberikan izin kepada dosen IAIN Samarinda dalam melakukan studi lanjut atau program doktor ditentukan oleh pimpinan secara sepakat senantiasa memberikan keleluasaan kepada dosen yang berkeinginan untuk terus menuntut

ilmu, karena semua pimpinan sangat *awareness* terhadap perkembangan dan pentingnya studi lanjut untuk keprofesionalan SDM yang dimiliki. Hasil temuan dari penelitian ini yang menemukan bahwa pimpinan IAIN Samarinda sangat mendorong dosen yang mau melanjutkan program doktor, dan membuka seluas-luasnya bagi dosen untuk melanjutkan kuliah S-3, merupakan sebuah strategi yang luar biasa walaupun dengan risiko pada saat dosen tetap kuliah maka perkuliahan banyak mempekerjakan atau dibantu dengan Dosen Luar Biasa (DLB) dari perguruan tinggi lain sehingga banyak keuangan untuk honor DLB kepada mereka, namun semua itu akan terbayar jika dosen tetap selesai dan kembali mengabdikan ke IAIN Samarinda.

Untuk pelatihan yang diadakan di dalam kampus kebanyakan difasilitasi oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) IAIN Samarinda ataupun Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) IAIN Samarinda. Hanya saja terkadang dalam pelatihan tertentu tidak semua dosen bisa diikutsertakan semua karena terbatasnya anggaran dan fasilitas lainnya, namun biasanya setiap fakultas mempunyai perwakilan dan terwakili secara proporsional. Untuk pengambilan keputusan dalam penentuan siapa saja yang mengikuti kegiatan atau pelatihan tersebut, rektor menyerahkan sepenuhnya kepada unit masing-masing. Dan unit pelaksana senantiasa meminta kepada pimpinan fakultas untuk merekomendasikan siapa dosen yang direkomendasikan dalam kegiatan atau pelatihan tersebut.

Langkah atau aktivitas organisasi adalah hasil dari sebuah proses pengambilan keputusan oleh pemimpin atas peluang yang dimiliki dan tantangan yang dihadapi organisasi. Pemimpin harus mampu memengaruhi orang lain dengan cara mengilhami, menyadarkan, membangkitkan, dan mengajak (Rahma dan Kusumah, 2019: 13-21). Abduh (2016) mengatakan bahwa organisasi hanya akan berfungsi jika para pemimpin memiliki kemampuan mengambil keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya kepada anggota organisasi sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawabnya.

E. Pengembangan Karier dan Penilaian Kinerja Dosen

Kenaikan jabatan akademik/pangkat dosen merupakan bagian tidak terpisahkan dengan pengembangan karier dosen, dengan demikian

mekanisme penilaian dan proses kenaikan jabatan akademik/pangkat dosen akan diintegrasikan secara *online*. Dan sejak diberlakukannya kenaikan pangkat *online* sesuai dengan Pedoman Operasional Penilaian Angka Kredit Kenaikan Jabatan Akademik/Pangkat Dosen. Dengan sistem *online* (daring) diharapkan dapat meningkatkan efisiensi layanan dan mendukung prinsip-prinsip penilaian.

Berdasarkan hasil di lapangan ditemukan ada beberapa dosen yang merasa terbebani dan kesulitan dengan adanya peraturan yang baru dalam hal kenaikan pangkat, yang intinya seorang dosen itu harus mempunyai empat kompetensi dasar, yaitu: kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial, dan untuk kenaikan pangkat dan perjalanan kariernya dia harus rajin menulis artikel yang disubmit di jurnal yang bereputasi. Temuan ini mendukung penelitian dari penelitian Yudithia Dian Putra (Putra, 2015) tentang “Dosen Indonesia vs Dosen Swedia: Pengembangan Dosen untuk Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asia Tenggara”, yang menyatakan bahwa ciri utama dari satu pekerjaan adalah fungsi yang dijalankan, dan untuk dosen fungsi tersebut tertera dalam tridarma perguruan tinggi, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Pendidikan terkait dengan kegiatan belajar mahasiswa, seperti kuliah, membimbing tugas akhir, mengembangkan diktat kuliah, dan lain-lain. Penelitian adalah kegiatan penyelidikan yang dilakukan secara sistematis di bidang yang diampu oleh dosen. Biasanya, luaran dari kegiatan penelitian adalah makalah ilmiah dan paten. Fungsi ketiga, pengabdian masyarakat, mudahnya adalah kontribusi dosen terhadap kemajuan masyarakat berdasarkan keahliannya masing-masing. Sebetulnya rendahnya produktivitas menulis ini cukup aneh. Selama studi doktoral di luar negeri, dosen-dosen kita rata-rata mampu untuk menghasilkan paling sedikit satu makalah ilmiah per tahun. Artinya, secara individual tidak ada yang salah dengan kapabilitas dosen Indonesia. Memang muncul beberapa pendapat bahwa rendahnya produktivitas menulis dikarenakan beban administrasi yang menumpuk. Namun kenyataannya, dosen-dosen senior yang tugas administrasinya relatif sudah berkurang, produktivitas artikel ilmiahnya pun tidak tinggi. Jika kemudian setelah kembali dari tugas belajar produktivitas menulis dosen menjadi mandek, kemungkinan kesalahan ada di sistem pengelolaan penelitian.

Dalam mengatasi kasus di atas pimpinan di IAIN Samarinda mengambil langkah, di antaranya dengan memanggil dan memberi motivasi kepada dosen-dosen IAIN Samarinda, yang terlebih dahulu diidentifikasi siapa saja yang mandek dalam pengajuan kepegangannya, informasi ini diperoleh pimpinan dari pihak kepegawaian sebagai lembaga yang menangani administrasi kepegangatan dosen, namun usaha yang dilakukan ini belum maksimal sehingga belum mampu meningkatkan semangat dan motivasi dosen dalam memenuhi syarat mengajukan kepegangatan dosen ke jenjang lebih tinggi. Temuan ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Putri Anggreni dan Ni Wayan Suartini (Anggreni dan Suartini, 2019) yang berjudul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di 3 Perguruan Tinggi dalam Menghadapi Persaingan Global (Studi pada Universitas di Provinsi Bali)”, yang menyatakan bahwa dosen merupakan faktor utama dalam sebuah proses kegiatan belajar-mengajar dalam universitas. Oleh karena itu, pengembangan karier dosen harus diperhatikan, sebagai pendidik profesional dan ilmuwan dosen harus menjalankan tridarma perguruan tinggi, yaitu: pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat, dan terdapat 3 standar yang ditekankan untuk penilaian sebuah universitas. *Pertama*, universitas harus memiliki kebijakan penerimaan mahasiswa dan staf akademik yang jelas, transparan, dan efektif. Serta memperhatikan pengembangan karier yang efektif dan konsisten guna menghasilkan strategi dalam mewujudkan visi organisasi. *Kedua*, universitas mampu mengelola dan mempekerjakan dosen atau staf pengajar yang memadai untuk memastikan kualitas. *Ketiga*, universitas mendukung dalam pengembangan karier serta penelitian yang dilakukan oleh staf pengajar.

Selanjutnya, penilaian kinerja dosen merupakan proses analitis intrinsik dalam pelaksanaan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat secara berkualitas. Penilaian kinerja ini sesuatu yang vital sebab pada hakikatnya dapat menjadi acuan untuk membantu manajemen perguruan tinggi dalam melaksanakan kompensasi serta mengidentifikasi dosen yang bertanggung jawab. Sesuai dengan Keputusan Permendikbud Nomor 92 Tahun 2014 tentang Teknik Pelaksanaan Penilaian Angka Kredit Jabatan Dosen adalah Pasal 1 ayat (1) dan (3). Kenaikan jabatan dosen dilakukan sekurang-kurangnya setelah 1 (satu) tahun dalam jabatan, dan kenaikan pangkat dilakukan

sekurang-kurangnya setelah 2 (dua) tahun dalam pangkat yang sedang dimiliki. Dan berdasarkan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 69 disebutkan:

- (1) *Pembinaan dan pengembangan dosen meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karier.*
- (2) *Pembinaan dan pengembangan profesi dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.*
- (3) *Pembinaan dan pengembangan profesi dosen dilakukan melalui jabatan fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1).*
- (4) *Pembinaan dan pengembangan karier dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi.*

Dari hasil wawancara, dan penelitian lebih lanjut diperoleh informasi, bahwa di lingkungan IAIN Samarinda untuk kenaikan pangkat dosen setelah melengkapi berkas yang meliputi tridarma perguruan tinggi dan ditambah dengan bidang penunjang selanjutnya diverifikasi OKPP, setelah dari OKPP dibawa ke sidang baperjakat IAIN Samarinda, setelah dari baperjakat baru diteruskan ke bagian kepegawaian pusat bagi yang mengajukan kepangkatan. Pihak kepegawaian setiap bulan Desember dan bulan Juni mengumumkan teknis dan tanggal terakhir penginputan untuk kenaikan pangkat dan hanya dosen-dosen yang merasa terpenuhi untuk kenaikan pangkat dan hanya dosen-dosen yang merasa terpenuhi

"kum" kum dalam kepangkatannya biasanya untuk Terhitung Mulai Tanggal itu apa (TMT) 1 April diumumkan bulan Desember dan Terhitung Mulai ya? (TMT) Oktober diumumkan 1 Juni, untuk proses pengambilan keputusan apakah seseorang disetujui pengusulan kepangkatannya tentu harus memenuhi ketentuan yang ada, seperti berkelakuan baik dibuktikan dengan penilaian kinerja seorang dosen tersebut menurut atasan langsungnya, melengkapi berkas, dan disetujui di rapat baperjakat IAIN Samarinda untuk diteruskan ke bagian kepegawaian pusat.

F. Faktor yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan Pimpinan dalam Tata Kelola Dosen di IAIN Samarinda

Berdasarkan temuan penelitian, dapat teridentifikasi bahwasanya banyak faktor yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan pimpinan dalam tata kelola dosen di IAIN Samarinda, di antaranya:

a. Institusi/peraturan

Visi, misi lembaga serta statuta lembaga yang merupakan pedoman dalam segala tindakan lembaga, di samping itu dibatasi juga oleh peraturan tentang pelimpahan wewenang dan tanggung jawab masing-masing yang diatur secara internal oleh lembaga, artinya IAIN Samarinda sebagai perguruan tinggi Islam negeri yang memiliki visi: “Terdepan dalam Pengembangan Peradaban Keislaman” yang termuat dalam statuta IAIN Samarinda Pasal 3, maka secara sadar dan terarah semua keputusan yang dijalankan akan berhaluan kepada statuta IAIN Samarinda. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hadari Nawawi (2012: 85) yang menyatakan ada tujuh faktor yang memengaruhi dalam pengambilan keputusan, salah satunya adalah institusi/peraturan.

b. Kepribadian dan intelegensi

Faktor lain yang juga dapat memengaruhi pengambilan keputusan pimpinan dalam tata kelola dosen adalah kepribadian dan intelegensi. Sifat dan karakter kepribadian seorang pemimpin sangat besar pengaruhnya terhadap kualitas keputusan yang ditetapkannya. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hadari Nawawi (2012: 85) yang menyatakan ada tujuh faktor yang memengaruhi dalam pengambilan keputusan, di antaranya adalah kepribadian dan intelegensi. Menurut Sondang P. Siagian (Siagian, 1991) ada aspek internal yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan, di antara aspek internal itu adalah kepribadian dan pengetahuan.

c. Kualitas informasi/data

Salah satu hal yang juga berpengaruh dalam pengambilan keputusan adalah kelengkapan dan kevalidan data yang diterima atau yang dimiliki oleh si pengambil keputusan, termasuk *update* data. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Heru, dkk. (2017), “Analyzing and Modeling the Role of Human Resource Information System on Human Resource Planning at Higher Education Institution in Indonesia”, yang menyatakan media pengumpulan data dapat berkontribusi sebanyak-banyaknya terhadap pencapaian tujuan pendidikan yang berkualitas tinggi. Hal ini juga senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Supranto (Supranto,

2000: 3) yang menyatakan salah satu komponen terpenting dari proses pembuatan keputusan adalah kegiatan pengumpulan informasi.

d. Tingkat ketidakpastian alternatif yang dipilih

Setiap pemimpin dalam menetapkan keputusan dipengaruhi oleh prediksi risiko jika diimplementasikan, yaitu dengan tidak menetapkan keputusan yang risiko kegagalannya cukup besar. Dengan demikian, tingkat ketidakpastian alternatif yang dipilih juga memengaruhi pengambilan keputusan. **agai** sistem pendukung keputusan pimpinan dalam perekrutan SDM.

Harus-nya kata apa, ya?

e. Nilai-nilai

Pemimpin pada hakikatnya manusia sebagai makhluk normatif yang hidup di dalam dan dengan nilai-nilai yang dijadikan pandangan dan pedoman kehidupannya. Nilai-nilai secara langsung dan tidak langsung berpengaruh pada keputusan yang ditetapkan. Nilai-nilai tersebut nilai mutlak dari Tuhan YME dan nilai-nilai nisbi yang diciptakan manusia.

f. Persepsi

Persepsi merupakan suatu proses yang ditempuh individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indra untuk memberikan makna. Persepsi pengambil keputusan terhadap suatu masalah dapat menjadi salah satu faktor yang dapat memengaruhi dalam pengambilan keputusan.

Bahasan selanjutnya adalah tentang faktor penghambat atau kendala dalam pengambilan keputusan pimpinan di IAIN Samarinda, berdasarkan hasil wawancara peneliti diperoleh informasi bahwasanya salah satu faktor yang menghambat atau kendala dalam pengambilan keputusan bagi seorang pengambil keputusan adalah kekeliruan dalam memahami informasi. Informasi yang digunakan harus lengkap dan kredibel sehingga dapat dipertanggungjawabkan dalam pengambilan keputusan. Informasi yang lengkap dan valid sangat diperlukan oleh pengambil keputusan untuk menghindari kesalahan dalam memahami informasi.

Faktor yang juga dapat menghambat dalam pengambilan keputusan bagi pengambil keputusan adalah kurangnya waktu yang dimiliki, karena

itu seorang pengambil keputusan harus memiliki cukup waktu dan tidak tergesak-gesak dalam mengambil keputusan untuk menyelesaikan suatu masalah yang dihadapi.



BAB 7

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data, dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Tata kelola dosen di IAIN Samarinda Kalimantan Timur: perencanaan (analisis kebutuhan), rekrutmen dan seleksi dosen, pendidikan dan pelatihan, penempatan dosen, mutasi dosen, pengembangan karier, dan penilaian kinerja dosen, berjalan sesuai aturan dan pedoman lembaga hanya saja ada beberapa temuan belum sesuai statuta, khususnya dalam penempatan dosen yaitu Pasal 52.
- 2) Pengambilan keputusan pimpinan dalam tata kelola dosen IAIN Samarinda, sebagai berikut: ada pengambilan keputusan yang memang hak prerogatif rektor, dan ada pengambilan keputusan yang menjalankan sistem *bottom up*. Namun demikian, walaupun hak prerogatif rektor, dalam hal tertentu rektor tetap meminta masukan bawahannya dalam menetapkan sebuah keputusan.
- 3) Faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan pimpinan IAIN Samarinda: institusi/peraturan, kepribadian dan intelegensi, kualitas informasi/data, tingkat ketidakpastian alternatif yang dipilih, nilai-nilai, dan persepsi.

Rekomendasi

Berdasarkan temuan penelitian dari hasil pembahasan tentang pengambilan keputusan pimpinan perguruan tinggi dalam tata

kelola dosen di IAIN Samarinda, maka dapat dikemukakan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Untuk Pimpinan Perguruan Tinggi

Hasil temuan ini dapat dijadikan sebagai salah satu bahan masukan dan evaluasi bagi pimpinan IAIN Samarinda dalam pengambilan keputusan, khususnya dalam tata kelola dosen, namun demikian temuan penelitian ini khususnya dalam pengambilan keputusan yang inovatif dapat dijadikan sebagai salah satu alternatif dalam pengambilan keputusan di perguruan tinggi.

2. Untuk Organisasi Kepegawaian Pembuat Keputusan (OKPP).

Hasil temuan ini hendaknya dapat dijadikan masukan dan evaluasi bagi OKPP sebagai salah satu unit di lembaga perguruan tinggi dalam menyediakan data kepegawaian, termasuk perkembangan data dosen yang *valid* dan *up to date*, sehingga dapat menghindari kekeliruan dalam pengambilan keputusan pimpinan.

3. Untuk Dosen

Hasil temuan ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi dosen agar senantiasa dapat bekerja sama dengan pimpinan dan bersedia ditempatkan untuk berkontribusi dalam pengisian jabatan di perguruan tinggi dalam memperlancar dinamisasi organisasi. Untuk pengambilan keputusan pimpinan hendaknya para dosen dapat berkontribusi memberikan masukan dalam peningkatan mutu keputusan pimpinan ke depannya lebih transparan dan berkeadilan.

4. Untuk Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan rujukan untuk memperdalam komponen pengambilan keputusan di perguruan tinggi yang lain, sehingga akan memperluas wawasan dan khazanah tentang pengambilan keputusan pimpinan dalam tata kelola dosen di perguruan tinggi.

5. Untuk Masyarakat, Pengguna Lulusan, dan Pemerintah

Pengambilan keputusan pimpinan dalam tata kelola dosen di perguruan tinggi yang baik dapat menjadi sumber motivasi dan peningkatan kinerja bagi dosen khususnya sehingga dapat bekerja maksimal dan menghasilkan karya dan berdaya saing. Untuk itu

perlu dukungan dan kontrol, baik dari masyarakat, pengguna, dan pemerintah terhadap pengambilan keputusan dan keberadaan sebuah perguruan tinggi.



DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, S. (2009). *Manajemen Perguruan Tinggi: Beberapa Catatan*. Jakarta: Prenada Media.
- Abduh, H. (2013). "Pengambilan Keputusan di Lembaga Pendidikan". *HIKMAH Jurnal Pendidikan Islam*, 25.
- Aboyassin, N.A. dan M.A.F. Sultan. (2017). "The Role of Human Resources Training in Improving the Employee's Performance: Applied Study in the Five Stars Hotels in Jordan". *International Journal of Business Administration*, 8(5): 46. <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n5p46>.
- Teir, Raed A.S. Abu dan Ren-Qian Zhang. (2016). "The Current Practices of Human Resource Management in Higher Education Institutions in Palestine". *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 4(1).
- Joni, I D.M. Adi Baskara dan A.A.G. Bagus Ariana. (2014). "Sistem Pendukung Keputusan Seleksi Penerimaan Dosen Tetap Yayasan dengan Metode Fuzzy-AHP". *Networking Engineering Research Operation*, 1(2).
- Agustin, Y.H. dan H. Kurniawan. (2015). "Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode Weighted Product (Studi Kasus: STMIK Pontianak)". *Prosiding: Seminar Nasional Informatika*, 1(1).
- Alwasilah, A.C. (2002). *Pokoknya Kualitatif. Dasar-Dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Pustaka Jaya.

susun
berdasarkan
abjad

- Anggreni, P. dan N.W. Suartini. (2019). "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di 3 Perguruan Tinggi dalam Menghadapi Persaingan Global (Studi Pada Universitas di Provinsi Bali)". *ISEI Business and Management Review*, 3(1).
- Anyim, Francis C., Joy Onyinyechi Ekwoaba, dan Ideh Dumebi Anthony. (2012). "The Role of Human Resource Planning in Recruitment and Selection Process". *British Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(2).
- Arikunto, S. dan L. Yuliani. (2008). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Aslam, H.D., M. Aslam, N. Ali, B. Habib, dan M. Jabeen. (2014). "Human Resource Planning Practice in Managing Human Resource: A Literature Review". *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1): 200. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i1.6253>.
- Aziz, S. (2016). *Manajemen Mutu Perguruan Tinggi: Koreksi dan Implementasi*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Azmy, A. (2018). "Recruitment Strategy to Hire the Best People for Organization". *Journal of Management and Leadership*, 1(2): 16.
- Benny, C.J. (2017). "Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi". *Jurnal Administrasi dan Pendidikan*, 3(2): 24.
- Cameron, V. dan P. Grootenboer. (2018). "Human Resource Management in Education: Recruitment and Selection of Teachers". *International Journal of Management and Applied Science*, 4(2): 7.
- Chairunnisa, C. (2015). "Hubungan Tata Kelola Universitas dan Profesionalitas Dosen dengan Mutu Layanan Pendidikan". *Faktor: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 2(3): 16.
- Codru, O. (2015). "Human Resources' Development Needs in Higher Education". *Human Resources in Higher Education*, 8.
- Daniel, D.A., D.A.A. Sanda, dan A.S. Midala. (2014). "Recruitment, Selection and Placement of Human Resource in Adult Education Organisation: Implications for the Management of Adult Education Borno State Nigeria". *Journal of Education and Practice*, 5 (31): 6.
- Putra, Y. Dian. (2015). "Dosen Indonesia vs Dosen Swedia: Pengembangan Dosen untuk Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asia Tenggara". *Jurnal Eksekutif*, 12(2).

- Diana, L. (2013). "Persepsi Pegawai Terhadap Pengambilan Keputusan oleh Pimpinan pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Agam". *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 1(1): 9.
- Dung, N.T.T. (2020). "Developing Work Motivation for Lecturers at Some Public Universities in Ho Chi Minh City, Vietnam". *European Scientific Journal ESJ*, 16(16). <https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n16p1>.
- Dwiyanto, H. (2017). "Manajemen Sumber Daya Manusia Madani di Universitas Negeri". *Manajemen Pertahanan: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Manajemen Pertahanan*, 3(2).
- Ejimabo, N.O. (2015). "An Approach to Understanding Leadership Decision Making in Organization". *European Scientific Journal*, 11(11).
- Ekwoaba, J.O., U.U. Ikeije, dan N. Ufoma. (2015). "The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance". *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2): 12.
- Elrehail, H., I. Harazneh, M. Abuhjeeleh, A. Alzghoul, S. Alnajdawi, dan H.M.H. Ibrahim. (2019). "Employee Satisfaction, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage: The Case of Northern Cyprus". *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2): 125–149. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>.
- Alhalboosi, Faeq Hamad Abed Mahidy. (2018). "Human Resource Development". <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34328.65285>.
- Fahmi, I. (2016). *Teori dan Teknik Pengambilan Keputusan: Kualitatif dan Kuantitatif*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Gitosudarmo, I. (2000). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Glesne, C. dan A. Pashkin. (1992). *Becoming Qualitative Researchers, An Introduction*. United States: Sage Publications.
- Gunawan, Ary H. (2011). *Administrasi Sekolah: Administrasi Pendidikan Mikro*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2008). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hermawan, I.K.D. (2011). "Analisis Sumber Daya Manusia Pendidikan Tinggi". *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 17: 15.

Bisa lebih
diperjelas
Bu nama
penulisnya?

- Noe, Raymond A., et al. (2000). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 3rd Edition. United States: Irwin Mc Graw Hill.
- IAIN Samarinda. (2017). "Web Resmi IAIN Samarinda". <http://iain-samarinda.ac.id>.
- J.M., I. (2007). *Human Resource Management*. United States: McGraw-Hill.
- Kementerian PAN RB. (2019). "Petunjuk Teknis Penerimaan ASN Tahun 2019".
- Khojir, K. (2016). "Karakteristik Keilmuan Iain Samarinda". *Fenomena*, 8(1).
- Kusumawati, E. (2015). "Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi". *Konferensi Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (KNIT) 2015*.
- Lampiran Peraturan Mendikbud. (2014). "Pedoman Statuta dan Organisasi Pergurua Tinggi: Vol. Nomor 139".
- LPM IAIN Samarinda. (2015). "Pedoman Rekrutmen Dosen".
- Machali, I. dan A. Hidayat. (2016). *The Handbook of Education Management*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Mahmud, K.T., I. Saira Wahid, I. Arif. (2019). "Impact of Training Needs Assessment on the Performance of Employees: Evidence from Bangladesh". *Cogent Social Sciences*, 5(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1705627>.
- Hadari Nawawi. (2017). *Manajemen Strategik: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Penerbit: UGM Press.
- Manamzor, F.L. (2016). "Training Needs Assessment of Academic Staff of Polytechnics in Ghana: Bolgatanga Polytechnic Perspective". *IOSR Journal of Business and Management*, 18(10): 121–129. <https://doi.org/10.9790/487X-181005121129>.
- Asmani, J. Ma'ruf. (2011). *Tips Praktis Membangun dan Mengolah Administrasi Sekolah*. Jakarta: DIVA Press.
- Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfa Beta.
- Mastuhu. (2003). *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional dalam Abad 21*. Yogyakarta: Safira Insani Press.

- Mattjik, M. dan M. Akbar. (2020). "Managing Human Resources In A Higher Education Institution: Managing The Lecturers". *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(01): 4.
- Mulyadi, D. dan R. Veithzal. (2010). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Musfah, J. (2015). *Redesain Pendidikan Guru: Teori, Kebijakan dan Praktik*. Jakarta: Prenada Media Group.
- _____. (2016). *Analisis Kebijakan Pendidikan: Pendidikan Nirkreasi*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Muslihudin, M., F. Triananingsih, dan L. Anggraei. (2017). "Pembuatan Model Penilaian Indeks Kinerja Dosen Menggunakan Metode Fuzzy Simple Additive Weighting". *Open Journal System: Semnasteknomedia Online*, 5(1): 6.
- Nadarajah, S., V. Kadiresan, R. Kumar, N.N.A. Kamil, dan Y. Mohd. Yusoff. (2012). "The Relationship of HR Practices and Job Performance of Academicians towards Career Development in Malaysian Private Higher Institutions". *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 57: 102–118. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1163>.
- Nawawi, H. (2012). *Manajemen Strategik: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nulhaqim, S.A., D.H. Heryadi, R. Pancasilawan, dan M. Ferdryansyah. (2016). "Peranan Perguruan Tinggi dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Indonesia untuk Menghadapi Asean Community 2015 Studi Kasus: Universitas Indonesia, Universitas Padjadjaran, Institut Teknologi Bandung". *Share: Social Work Journal*, 6(2): 197. <https://doi.org/10.24198/share.v6i2.13209>.
- Nuraeni, Y. (2012). "Perancangan Sistem Informasi Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi Bidang Sumber Daya Manusia". *Jurnal Sistem Informasi*, 6(1): 32. <https://doi.org/10.21609/jsi.v6i1.276>.
- Omebe, C.A. (2014). "Human Resource Management In Education: Issues And Challenges". *European-American Journal*, 6.
- Peraturan Menristek Dikti RI. (2015). *Standar Nasional Pendidikan Tinggi (Vol. 8)*.
- PMA Nomor 4. (2015). *Ortaker IAIN Samarinda PMA*.

- PMA Nomor 13. (2017a). STATUTA IAIN (Vol. 52).
- PMA Nomor 13. (2017b). STATUTA IAIN (Vol. 43).
- PP No. 37. (2009). Dosen (Vol. 36).
- PP No. 37. (2009). Tentang Dosen: Vol. Bab V (Pasal 36).
- PP RI No. 11. (2017). Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Priyatna, M. (2017). “Manajemen Pengembangan SDM pada Lembaga Pendidikan Islam”. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(09): 21. <https://doi.org/10.30868/ei.v5i09.87>.
- “PROFIL FUAD – Fakultas Ushuluddin, Adab, dan Dakwah”. (2017). Diambil 30 September 2020, dari <https://fuad.iain-samarinda.ac.id/visi-misi/>.
- Punch, K.F. (1998). *Intoduction to Social Research Qualitative and Quantitative Approach*. United States: Sage Publications.
- Putri, R.A. dan H.A. Kadri. (2019). “Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan”. *OSF Preprints*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/98jdc>.
- Al-Qudah, Mohammadnoor Khaled M., Abdullah Osman, Mohd Suberi Ab. Halim, dan Odai M.Al-Shatanawi. (2014). “The Effect of Human Resources Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan”. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4): 79-85. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i4/755>.
- Rafiei, N. dan F. Davari. (2015). “The Role of Human Resources Management on Enhancing the Teaching Skills of Faculty Members”. *Materia Socio Medica*, 27(1): 35. <https://doi.org/10.5455/msm.2014.27.35-38>.
- Rahma, F.N. dan M.W. Kusumah. (2019). “Proses Pengambilan Keputusan Efektif Islami di Sekolah (Studi Kasus di MTs al-Imam Cikembar Kab. Sukabumi)”. *Jurnal Kajian Peradaban Islam*, 2(2): 13–21. <https://doi.org/10.47076/jkps.v2i2.20>.
- Rahmi, S. (2017). *Kepemimpinan Humanis Religius di Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Raihan, R. (2016). “Pengambilan Keputusan dalam Kepemimpinan Manajemen Dakwah”. *Jurnal Al-Bayan: Media Kajian dan Pengembangan Ilmu Dakwah*, 22(2). <https://doi.org/10.22373/albayan.v22i34.880>.

- Rajaloe, N.I. dan M. Yusuf. (2017). "Educators Human Resource Management at Department of Kota Ternate North Maluku Province". *Jurnal Ilmu Budaya*, 5(2): 12.
- Rivai, V. dan D. Mulyadi. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V. dan S. Murni. (2012). *Education Management, Analisis Teori dan Praktik*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Sabri, A. (2013). "Kebijakan dan Pengambilan Keputusan dalam Lembaga Pendidikan Islam". *Al-Ta lim Journal*, 20(2): 373–379. <https://doi.org/10.15548/jt.v20i2.34>.
- Salama, A., A.F. Wijaya, dan H. Hermawan. (2015). "Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kependidikan Berdasarkan Analisis Beban Kerja di Lingkungan Perguruan Tinggi (Studi pada Program Pascasarjana Universitas Brawijaya)". *Wacana, Jurnal Sosial dan Humaniora*, 18(04): 259–266. <https://doi.org/10.21776/ub.wacana.2015.018.04.6>.
- Salusu, J. (2004). *Pengambilan Keputusan Strategik: Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo.
- Sasono, E. (2014). "Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi; Tantangan dan Kebutuhan". *Jurnal STIE Semarang*, 6(2), 13.



BIODATA PENULIS



Siti Julaiha, lahir di Amuntai, 9 Oktober 1977, anak keenam dari tujuh bersaudara dari pasangan Bapak H. Thalhah (alm.) dan Ibu Hj. Atiah. Menikah dengan Imtiqa, S. Ag., M.H., pada tahun 2004 dan dikaruniai 2 (dua) orang anak, yaitu Welny Muhammad Zamzami dan Weidad Nur Faezah.

Penulis adalah dosen tetap Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK) IAIN Samarinda Provinsi Kalimantan Timur.

Pendidikan penulis: Taman Kanak-kanak (TK) tahun 1983 di TK Pertiwi Ranting Amuntai dan melanjutkan pendidikan Sekolah Dasar (SD) tahun 1984 di Sekolah Dasar Murung Sari 4, pada tahun 1990 melanjutkan ke MTsN Model Amuntai (HSU) lulus tahun 1993, kemudian melanjutkan ke MAN 1 Amuntai (HSU) lulus tahun 1996. Pendidikan Sarjana (S-1) di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Antarasari Banjarmasin, Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI) FTIK dan lulus tahun 2000 sebagai lulusan terbaik dengan predikat *cum laude*. Pada tahun 2001 melanjutkan pendidikan Program Magister (S-2) di Program Studi Manajemen Pendidikan (MP), Universitas Negeri Yogyakarta (UNY) dan lulus tahun 2003. Pendidikan Program Doktor (S-3) dilanjutkan pada tahun 2015 di Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Mulawarman dan selesai pada tahun 2020, dengan IPK 3,81.

Riwayat pekerjaan penulis: pada tahun 2005 penulis diangkat PNS sebagai dosen di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta, dan tahun 2011 mutasi ke IAIN Samarinda sebagai dosen tetap di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK). Selain sebagai dosen juga menjabat sebagai Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) IAIN Samarinda.

Selain sebagai pengajar di IAIN Samarinda, penulis juga aktif di Majelis Taklim Al-Qadir Samarinda **Seberabf** sebagai pemateri dan juga sebagai Wakil Ketua IV di Pengurus Wilayah Muslimat NU Kalimantan Timur.

Ini kata apa yang dimaksud ya, Bu?

Pelatihan dan seminar yang diikuti, seperti: Seminar Internasional AICIS ke-14 pada tahun 2014 sebagai pemateri, pada tahun 2016 sebagai pemateri pada Konferensi Internasional Transformasi Sosial dan Intelektual Orang Banjar, tahun 2017 pemateri pada Seminar Nasional Pendidikan Era Milenium, dan tahun 2018 pemateri pada *The 1 Annual Conference on Islamic Education Management (ACIEM)* tentang Manajemen Pemasaran Jasa Pendidikan.

Beberapa karya ilmiah berupa artikel dan hasil penelitian yang telah dihasilkan, di antaranya: 1) “Tasawuf Teaching and Learning in Islamic Boarding Schools in East Kalimantan” dalam *Jurnal Dinamika Ilmu*, Vol. 20, No. 1, 2020; 2) “Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah” dalam *Tarbiyah wa Ta’lim: Jurnal Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, Vol. 6, No. 3, November 2019; 3) “Implementasi Manajemen Madrasah Adiwiyata di MAN 1 Samarinda” dalam *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 3, No. 2, November 2018; 4) “Implementasi Pendidikan Karakter dalam Pembelajaran Agama Islam” dalam *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Nasional Pendidikan Era Milenium*, tahun 2017; 5) “Desain Praktikum Manajemen (Studi Eksploratif Kurikulum KKNi Prodi MPI IAIN Samarinda)” Penelitian Kelompok, tahun 2016; 6) “Mapping Alumni Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI)” *Jurusan Tarbiyah STAIN Samarinda*, (Identifikasi dan Interkoneksi Pemberdayaan Alumni), tahun 2014 (Penelitian Individu); dan 7) “Analisis Penilaian Stakeholder Terhadap Pelaksanaan Praktik Kerja Lapangan (PKL) Mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) STAIN Samarinda 2013” (Penelitian Kelompok).

Untuk buku dengan judul: *Penanggulangan Kenakalan Remaja (Studi Atas Teori Etika Ibnu Miskawaih)*, (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2018).

Pengalaman ke luar negeri studi banding dan pengantaran mahasiswa kelas internasional IAIN Samarinda ke Malaysia pada tahun 2019.

