

**PENGEMBANGAN  
SDM  
TENAGA  
PENDIDIK  
DAN  
TENAGA  
KEPENDIDIKAN**

Dilengkapi dengan Studi  
Kasus Pengembangan SDM  
IAIN Bengkulu Menuju UIN Bengkulu



**PENGEMBANGAN  
SDM  
TENAGA  
PENDIDIK  
DAN  
TENAGA  
KEPENDIDIKAN**

Dilengkapi dengan Studi  
Kasus Pengembangan SDM  
IAIN Bengkulu Menuju UIN Bengkulu

Dr. Asnaini, M.A.  
Fatimah Yunus, M.A.  
Miko Polindi, M.E.

Editor: Monalisa, M.Si.



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

*Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)*

Asnaini, dkk.

Pengembangan SDM Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan: Studi Atas Pengembangan SDM IAIN Bengkulu Menuju UIN Bengkulu/Asnaini, dkk; editor, Monalisa.

—Ed. 1, Cet. 1.—Depok: Rajawali Pers, 2020.

viii, 104 hlm., 23 cm.

Bibliografi: hlm. 97

ISBN 978-623-231-380-4

Hak cipta 2020, 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

**2020.2597 RAJ**

**Dr. Asnaini, M.A.**

**Fatimah Yunus, M.A.**

**Miko Polindi, M.E.**

***PENGEMBANGAN SDM TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN: STUDI ATAS  
PENGEMBANGAN SDM IAIN BENGKULU MENUJU UIN BENGKULU***

Cetakan ke-1, Juni 2020

Hak penerbitan pada PT RajaGrafindo Persada, Depok

Editor : Monalisa

Copy Editor : Shara Nurachma

Setter : Fazri Ramadhani

Desain Cover : Tim Kreatif RGP

Dicetak di Rajawali Printing

**PT RAJAGRAFINDO PERSADA**

Anggota IKAPI

*Kantor Pusat:*

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

Telepon : (021) 84311162

E-mail : [rajapers@rajagrafindo.co.id](mailto:rajapers@rajagrafindo.co.id) <http://www.rajagrafindo.co.id>

*Perwakilan:*

**Jakarta**-16956 Jl. Raya Leuwinanggung No. 112, Kel. Leuwinanggung, 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 Marpoyan 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 Hp. 081222805496. **Bandar Lampung**-35115, Perum. Bilabong Jaya Block B8 No. 3 Susunan Baru, Langkapura, Hp. 081299047094.



# PRAKATA

---

Alhamdulillah atas berkat rahmat dan hidayah Allah Swt. yang telah memberi kemudahan bagi tim peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini tepat pada waktunya. Selawat beserta salam senantiasa kami mohonkan kepada Allah Swt. agar selalu tercurah kepada Nabi Muhammad Saw.

Kegiatan penelitian ini merupakan salah satu tugas dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi dan juga wadah pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang Ekonomi Islam. Buku ini ditulis dengan banyak tim terutama para karyawan-karyawan atau SDM di IAIN Bengkulu sebagai subjek penting dalam buku ini. Harapannya, SDM di IAIN pada umumnya dan khususnya di IAIN Bengkulu dapat dikelola dengan baik dan diperhatikan dengan baik karena SDM adalah aset terpenting dalam sebuah organisasi.

Penulisan buku ini tidak bisa terlaksana dengan baik tanpa bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu kami mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah berkontribusi aktif dalam penulisan buku ini.

Akhirnya, kami menyadari bahwa buku ini tentu terdapat banyak kekurangan dan kesilapan di sana sini, untuk itu kami mohon kritik saran yang konstruktif untuk kesempurnaan buku ini selanjutnya.

Demikian buku ini kami buat, semoga bermanfaat dan dapat digunakan sebagai pertanggungjawaban penulis kepada pembaca.

Bengkulu, November 2019

Penulis



# DAFTAR ISI

---

<b>PRAKATA</b>	v
<b>DAFTAR ISI</b>	vii
<b>BAGIAN I PENGENALAN KAJIAN PENGEMBANGAN SDM TENAGA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI</b>	<b>1</b>
<b>BAB I KAJIAN TENTANG PENGEMBANGAN SDM TENAGA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI</b>	<b>3</b>
A. Pengantar	3
B. Mengapa Perlu Dilakukan Kajian tentang Pengembangan SDM Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan di IAIN	6
C. Riset-riset tentang Pengembangan SDM Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan di IAIN	7
D. Manfaat Memahami Pengembangan SDM Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Institut Agama Islam Negeri	11
<b>BAGIAN II KONSEP DASAR PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA</b>	<b>13</b>
<b>BAB II PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA</b>	<b>15</b>
A. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	15

B.	Pengertian dan Tujuan Kerangka Kerja Pengembangan SDM	18
C.	Pengembangan SDM dalam Konsep Islam	21
D.	Arah Pengembangan SDM Berbasis pada Problem	22
E.	Konsep Pemetaan SDM di Perguruan Tinggi	25
F.	Konsep Analisis Beban Kerja	29
G.	Hubungan Beban Kerja dengan Pemetaan SDM dalam Pengembangan Perguruan Tinggi	33
<b>BAGIAN III STUDI KASUS: PENGEMBANGAN SDM TENAGA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI</b>		<b>37</b>
<b>BAB III ALUR DAN KERANGKA BERPIKIR PENELITIAN</b>		<b>39</b>
<b>BAB IV PEMETAAN DAN PENGEMBANGAN SDM IAIN BENGKULU MENUJU UIN</b>		<b>43</b>
A.	Peta Kondisi Riil SDM IAIN Bengkulu	43
B.	Kerangka Rancangan Pemetaan SDM IAIN Bengkulu Menuju UIN Bengkulu	70
<b>BAB V PENUTUP</b>		<b>93</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		<b>97</b>
<b>BIODATA</b>		<b>101</b>



**BAGIAN I**  
**PENGENALAN KAJIAN PENGEMBANGAN SDM**  
**TENAGA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN**  
**DI INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI**







# BAB I

## KAJIAN TENTANG PENGEMBANGAN SDM TENAGA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI

### A. Pengantar

Istilah “pembangunan manusia Indonesia seutuhnya”, “pembangunan sumber daya manusia”, “pembangunan sumber daya insani”, dan “pembangunan akhlak manusia” menjadi amat populer dan menjadi kiblat kebijakan dalam proses pembangunan di dunia dan khususnya di Indonesia. Hal ini mengingatkan kita kepada paradigma Al-Qur'an yang selama ini diyakini mengandung nilai-nilai guna (*development*) bagi pembangunan sumber daya manusia. Allah Swt. berfirman: “Sesungguhnya kami telah menciptakan manusia dalam bentuk sebaik-baiknya”.<sup>1</sup> Dan dalam sebuah hadis Nabi Muhammad Saw. bersabda: “Sesungguhnya aku (Muhammad) diutus untuk menyempurnakan akhlak” (HR. Ahmad, Baihaqie, dan Hakim). Jelas bahwa Islam memberi perhatian yang sangat tinggi pada SDM.

SDM adalah aset terpenting bagi sebuah institusi. SDM yang kompeten mampu memanfaatkan sumber daya lembaga atau institusi secara optimal demi tercapainya visi dan misi yang telah dirumuskan.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>QS. At-Tiin/95: 4.

<sup>2</sup>A.B. Susanto, *Human Capital: Management for Everyone*, Jakarta: ESENSI, 2011, hlm. VII.

Untuk melihat kompetensi SDM yang ada pada sebuah institusi maka diperlukan analisis pemetaan. Analisis pemetaan adalah langkah strategis dalam mengembangkan SDM untuk tujuan agar tercapainya tujuan institusi di masa mendatang. Sebagai aset bagi institusi, SDM harus dikelola dan dikembangkan dengan baik sebagai sebuah investasi bagi institusi dengan harapan investasi tersebut dapat memberikan timbal balik dengan nilai yang tinggi, atau memiliki nilai *return of investment* yang tinggi. Untuk melakukan pengembangan dan investasi terhadap SDM, memerlukan pendekatan khusus dan harus dilakukan melalui tahapan mulai dari perencanaan sampai ke evaluasi yang baik.

Menilik masalah-masalah SDM, khususnya di lingkungan PT Keagamaan Islam (PTKI) Negeri maupun Swasta sangat penting dilakukan saat ini. Kebijakan Kementerian Agama RI untuk melakukan pengembangan kelembagaan pada PTKI menjadi sebab utama mengapa masalah SDM ini sangat urgen untuk diperhatikan. Perubahan status PTKI dari Sekolah Tinggi Agama Islam Swasta (STAIS) menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN), dari STAIN menjadi Institut Agama Islam Negeri (IAIN), dari IAIN menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) tentu memiliki implikasi pada pengembangan SDM baik secara kuantitas maupun kualitas.

Secara umum SDM pada PTKI di Indonesia masih menjadi masalah baik secara kuantitas maupun kualitas. Bertambahnya struktur karena perubahan kelembagaan berimplikasi pada jumlah SDM yang dibutuhkan karena ada jabatan dan job yang harus diisi. Keadaan SDM pada PTKI yang sudah berubah statusnya memaksa pimpinan PTKI memutar otak untuk memenuhinya. Ada dengan menerima mutasi, mengangkat pegawai atau dosen kontrak, dan membayar lebih untuk dosen luar biasa. Kebijakan ini tentu saja tidak bisa berlangsung terus-menerus, karena bisa memperburuk citra dan kualitas lembaga. Kebijakan jangka pendek seperti itu bisa saja dilakukan, namun harus ada kebijakan yang bersifat jangka panjang dan bisa menjadi solusi dalam waktu yang panjang pula.

Di samping kuantitas, kualitas SDM juga menjadi masalah. Kebutuhan SDM yang begitu masif baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, terkadang memaksa lembaga merekrut SDM dengan tanpa seleksi yang baik dan benar. Khususnya untuk memenuhi

tenaga pendidik dalam penjadwalan kelas yang cukup banyak. Cara lain, lembaga menjadwalkan SDM yang ada, namun tidak sesuai bidang ilmu dan kompetensinya. Masih banyak lagi hal-hal penting yang terjadi dalam pemenuhan kebutuhan SDM yang kurang diperhitungkan dan kurang direncanakan.

Perencanaan pengembangan SDM yang baik akan memberikan manfaat pada lembaga berupa produktivitas, efisiensi kerja, stabilitas, dan moral. Program ini adalah proses sepanjang hayat yang dampaknya akan dirasakan jika dilaksanakan secara terencana dan terukur. IAIN Bengkulu sebagai salah satu PTKI yang berubah statusnya dari STAIN ke IAIN pada 2013, yaitu selama lebih kurang lima tahun merasakan kurangnya SDM baik kuantitas maupun kualitas, akibat pengembangan struktur organisasi sebagai implikasi dari perubahan status tersebut. Bagaimana tidak yang dahulunya jumlah pejabat yang dibutuhkan hanya 7 orang, setelah menjadi IAIN dibutuhkan 16 orang, atau meningkat lebih dari 100%. Demikian juga kebutuhan terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sebagai imbas dari bertambahnya jumlah PS dan jumlah mahasiswa yang diterima.

Buku ini dilengkapi dengan studi kasus pengalaman yang dialami oleh IAIN Bengkulu yang tidak dapat diabaikan begitu saja, potensi yang ada dan potensi yang dibutuhkan harus dipetakan sejak awal jika IAIN Bengkulu akan mengubah statusnya menjadi UIN Bengkulu. Perubahan status ini akan banyak membutuhkan SDM. Agar arahnya benar, maka pengembangan SDM tersebut harus direncanakan. Apalagi perubahan status ini bukanlah angan-angan belaka. IAIN Bengkulu mempunyai peluang yang besar untuk berubah menjadi UIN Bengkulu. Dukungan Pemerintah Daerah dan masyarakat Bengkulu sangat tinggi untuk hal ini. Faktor demografis dan luasnya lahan yang dimiliki IAIN Bengkulu saat itu, sangat mendukung IAIN Bengkulu menjadi UIN Bengkulu.

Pada 2018, IAIN Bengkulu memiliki empat fakultas yakni Fakultas Syariah, Fakultas Tarbiyah dan Tadris, Fakultas Ushuludin Adab dan Dakwah, dan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, ditambah Program Pascasarjana. Dari 4 fakultas dan Program Pascasarjana tersebut memiliki 32 Program Studi. Terlihat bahwa untuk memenuhi kebutuhan SDM-nya, IAIN Bengkulu merasa kesulitan dan masih kekurangan. Pada situasi ini pemetaan SDM sangat dibutuhkan. Supaya perubahan

menjadi UIN Bengkulu benar-benar dapat dipersiapkan sejak awal. Dan saat perubahan terjadi semua sivitas akademika merasa sudah siap dan tidak merasa kesusahan serta proses pelayanan bisa berjalan dengan baik. Oleh karena itu, IAIN Bengkulu harus memahami betul keadaan riil SDM yang ada, SDM yang dibutuhkan, dan arah pengembangannya. Buku ini dapat menjadi salah satu rujukan dalam upaya melakukan rekrutmen SDM baru dan pengembangan SDM yang dimiliki supaya arahnya diselaraskan dengan cita-cita lembaga untuk bertransformasi menjadi Universitas Islam Negeri (UIN).

## **B. Mengapa Perlu Dilakukan Kajian tentang Pengembangan SDM Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan di IAIN**

Pengembangan mutu SDM dalam peningkatan kualitas SDM tenaga pendidik dan tenaga kependidikan juga mengalami kesulitan, sebab banyaknya tenaga honorer yang ada saat ini, pada satu saat bisa saja mereka pindah ke lembaga lain, yang menurut mereka lebih menjanjikan dan lebih memberi kepastian.

Salah satu contoh studi kasus buku ini adalah ketersediaan SDM IAIN Bengkulu saat ini sangatlah kurang, baik kuantitas maupun kualitasnya. Besarnya kebutuhan tenaga pendidik dibuktikan banyaknya dosen tidak tetap atau dosen luar biasa yang ada pada setiap Fakultas, terutama Fakultas Tarbiyah dan Tadris dan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.

Perubahan IAIN menjadi UIN Bengkulu perlu dipersiapkan. Karena akan ada penambahan fakultas, PS, dan jabatan struktural yang membutuhkan sejumlah SDM yang tidak sedikit.

Kurangnya perencanaan yang matang dalam hal persiapan SDM akan berakibat pada ketidaksiapan menghadapi perubahan yang ada.

Buku ini akan memberikan sebuah sajian pada studi kasusnya mengenai peta kondisi riil SDM IAIN Bengkulu pada 2018/2019, kerangka rancangan pemetaan SDM IAIN Bengkulu menuju UIN Bengkulu, dan arah pengembangan SDM IAIN Bengkulu menuju UIN Bengkulu.

## C. Riset-riset tentang Pengembangan SDM Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan di IAIN

Beberapa penelitian yang memiliki relevansi dengan kajian ini, di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Mufid dan Wahyuningtyas<sup>3</sup> dengan judul: *Pemetaan Kebutuhan SDM Berdasarkan Analisis Beban Kerja (ABK) dan Mutu Layanan Perpustakaan di Pusat Perpustakaan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang*. Substansi yang dibahas dalam penelitian tersebut yaitu fokus kepada pengembangan SDM pusat perpustakaan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan tujuan untuk mengetahui kebutuhan SDM sesuai dengan beban kerja layanan perpustakaan yang disediakan. Metode yang digunakan adalah Analisis Beban Kerja (ABK) dan mutu layanan. ABK diukur dengan menggunakan indikator kinerja pada lima bidang/koordinator layanan yang sesuai dengan struktur organisasi perpustakaan, sedangkan mutu layanan menggunakan indikator lima aspek/dimensi mutu layanan yang dikembangkan dari model *Servqual*. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa terdapat gap/kesenjangan antara kebutuhan SDM dengan beban kerja dan mutu layanan, sehingga dalam penelitian ini merekomendasikan hasil kedua analisis tersebut dapat dijadikan pedoman pengembangan SDM dalam memetakan kebutuhan SDM pusat perpustakaan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Kedua, penelitian Suhartini<sup>4</sup> dengan judul: *Pemetaan Tenaga Kependidikan Tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia*. Substansi yang dibahas dalam penelitian tersebut ialah memetakan tenaga kependidikan dengan tujuan untuk mengetahui jumlah tenaga kependidikan tetap yang sesuai dengan beban kerja yang ada, menciptakan kesesuaian antara penempatan dan keinginan dari tenaga kependidikan tetap, melaksanakan program pengembangan tenaga kependidikan tetap, dan mendapatkan kesesuaian antara kompetensi tenaga kependidikan tetap dengan kebutuhan pekerjaan. Metode yang dilakukan melalui tahap pemetaan dengan cara menghitung kebutuhan

---

<sup>3</sup>Mufid dan Wahyuningtyas, *Pemetaan Kebutuhan SDM Berdasarkan Analisis Beban Kerja (ABK) dan Mutu Layanan Perpustakaan di Pusat Perpustakaan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang*, UIN Malang: LIBRARIA, Vol. 4, No. 2, Desember 2016.

<sup>4</sup>Suhartini, *Pemetaan Tenaga Kependidikan Tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia*, UII: UNISIA, Vol. XXXIII, No. 75 Juli 2011.

tenaga kependidikan tetap ideal dengan mempertimbangkan jumlah mahasiswa, mengidentifikasi sisa usia produktif, menganalisis ketepatan penempatan tenaga kependidikan tetap yang ada saat penelitian berlangsung, mengidentifikasi aktivitas pengembangan yang harus dilakukan untuk mewujudkan keinginan atas pekerjaan, dan menyusun matriks penilaian kebutuhan pelatihan tenaga kependidikan tetap. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan data semester ganjil pada saat dilakukan penelitian rasio tenaga kependidikan dengan mahasiswa berada pada kategori ideal yaitu 1:77, jumlah tenaga kependidikan tetap yang memiliki usia produktif > 4 tahun sebanyak empat orang, jumlah tenaga kependidikan tetap pada saat dilakukan penelitian bekerja pada pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginannya sebanyak dua orang, dan jumlah tenaga kependidikan tetap yang memiliki keinginan untuk mengembangkan diri dan meraih pekerjaan lebih tinggi sebanyak sebelas orang. Sehingga memberikan rekomendasi penyediaan kesempatan konseling bagi tenaga kependidikan yang merasa tidak sesuai dengan pekerjaan yang diembannya, memberikan penyuluhan atau pelatihan terhadap tenaga kependidikan terkait untuk tumbuh dan berkembang, dan perlu mendesain kompensasi untuk mendorong munculnya semangat tenaga kependidikan untuk mendapatkan dan membagikan kepada rekan kerjanya, pengetahuan serta keterampilan baru yang mendukung peningkatan kinerja.

Ketiga, penelitian Agus Suharsono dan Candra Eko Wahyudi Utomo<sup>5</sup> dengan judul: *Pemetaan Sumber Daya Manusia (SDM) Karyawan di Perguruan Tinggi Berbasis Kompetensi TIK; Solusi bagi Pengembangan Implementasi Sistem Informasi*. Substansi pembahasan pada penelitian tersebut mengkaji pemetaan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi TIK untuk menjadi solusi bagi pengembangan sistem informasi di perguruan tinggi, dengan tujuan penelitian untuk memperoleh gambaran tentang pemetaan pegawai di bidang teknologi informasi dan komunikasi di perguruan tinggi. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pemetaan pegawai yang memiliki potensi TIK menjadi kebutuhan utama dalam implementasi sistem informasi manajemen Perguruan Tinggi,

---

<sup>5</sup>Agus Suharsono dan Candra Eko Wahyudi Utomo, *Pemetaan Sumber Daya Manusia (SDM) Karyawan di Perguruan Tinggi Berbasis Kompetensi TIK: Solusi bagi Pengembangan Implementasi Sistem Informasi*, Universitas Jember: Jurnal Strategi dan Bisnis, Vol. 5, No. 2, Oktober 2017.



pemetaan pegawai berguna untuk memaksimalkan potensi sumber daya manusia dalam rangka peningkatan produktivitas pegawai yang nantinya akan berdampak juga pada produktivitas kelembagaan, dan kompetensi pegawai berbasis TIK memiliki beberapa level operator komputer sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh setiap pegawai yang menggunakan komputer di lingkungan kerja Perguruan Tinggi. Sehingga penelitian ini merekomendasikan bahwa pengembangan kompetensi pegawai perlu dilakukan guna meningkatkan kualitas SDM dan produktivitas kerja di Perguruan Tinggi.

Keempat, penelitian Perdhana Ari Sudewo<sup>6</sup> dengan judul: *Pemetaan Kompetensi Pegawai dalam Rangka Pengelolaan dan Pengembangan Talent Aparatur Sipil Negara*. Substansi pembahasan pada penelitian ini fokus pada pemetaan kompetensi dan potensi pegawai. Metode penelitian yang digunakan yaitu validitas kriteria metode penilaian (*Assessment*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa melalui penilaian kompetensi atau assessmen kompetensi akan diperoleh data profil pegawai khususnya profil terkait kompetensi, kualifikasi, keahlian, dan potensi pegawai. Pemanfaatan data hasil assessmen kompetensi antara lain untuk menggambarkan kesenjangan (*gap*) kompetensi pegawai yang dinilai kompetensinya. Pemetaan pegawai melalui assessmen ini juga dapat dimanfaatkan efektivitas pelaksanaan pengelolaan manajemen SDM serta meningkatkan *engagement* pegawai. Melalui assessmen akan diperoleh gambaran atau pendapat dari peserta assessmen terkait dengan manajemen SDM dalam organisasi atau institusi.

Kelima, penelitian Tri Handayani<sup>7</sup> dengan judul: *Pemetaan Masalah-Masalah Sumber Daya Manusia Kearsipan pada Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia: Sebuah Studi Teoretis*. Substansi pembahasan pada penelitian tersebut fokus kepada pemetaan masalah-masalah SDM kearsipan di perguruan tinggi, dengan metode penelitian melalui pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa masalah-masalah sumber daya manusia kearsipan di Indonesia dapat dipetakan melalui sudut pandang keilmuan, yaitu organisasi, manajemen publik, kebijakan publik dan budaya. Dari keseluruhan masalah-masalah sumber daya

---

<sup>6</sup>Perdhana Ari Sudewo, *Pemetaan Kompetensi Pegawai dalam Rangka Pengelolaan dan Pengembangan Talent Aparatur Sipil Negara*, Jakarta: ASN BPOM, 2015.

<sup>7</sup>Tri Handayani, "Pemetaan Masalah-Masalah Sumber Daya Manusia Kearsipan pada Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia", *Jurnal ANUVA: UNDIP*, Vol. 2 (1), 2018.

manusia kearsipan pada perguruan tinggi negeri di Indonesia, tampak bahwa kebijakan publik sangat dominan karena penyelenggaraan perguruan tinggi negeri merujuk kepada kebijakan-kebijakan yang mengatur tentang penyelenggaraan pendidikan tinggi. Kebijakan publik yang dimaksud ialah kebijakan yang terkait tentang pengadaan dan pengembangan sumber daya manusia kearsipan sebagaimana yang telah diatur dalam Undang-Undang No.43 Tahun 2009 tentang Kearsipan.

Keenam, penelitian Sri dan Edi<sup>8</sup> yang berjudul *Peta Sumber Daya Manusia Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta (Studi Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Menuju UIN)*. Secara substansi penelitian ini mengungkap fakta-fakta SDM dan strategi yang dilakukan oleh UIN Yogyakarta yang baru beralih status dari IAIN menjadi UIN untuk mengatasi kekurangan SDM. Metode yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif, dengan teknik pengumpulan data menggunakan angket dan dokumen, yang dianalisis dengan teknik deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian mengungkap bahwa pengembangan IAIN menjadi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta adalah tuntutan *stakeholders* dan harapan masyarakat. Tiga hal pokok pengembangan IAIN menjadi UIN SUKA adalah akademik, manajerial, dan sarana/prasarana. Pemetaan dosen dilakukan dengan dua arah kebijakan yaitu: memperkuat status prodi lama dan mempersiapkan pembukaan prodi baru.

Beberapa penelitian di atas, tampak bahwa kajian yang terkait dengan pemetaan Sumber Daya Manusia di lingkungan Perguruan Tinggi telah dilakukan. Dapat dinyatakan bahwa penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian-penelitian tersebut pada aspek pemetaan Sumber Daya Manusia. Dengan demikian, penelitian ini sedikit banyaknya dapat mengadopsi pendekatan dan cara para peneliti terdahulu dalam mengkaji pengembangan SDM dalam kajian keilmuan terhadap teori-teori yang telah digunakan.

Di samping itu, perlu juga ditegaskan bahwa terdapat perbedaan penelitian yang dilakukan pada penelitian ini dengan penelitian terdahulu, yaitu terletak pada fokus dan pemilihan objek penelitian. Selama ini, penelitian mengenai pemetaan SDM di lembaga perguruan

---

<sup>8</sup>Sri Sumarni dan Edi Yusuf Setiabudi, "Peta Sumber Daya Manusia Universitas Islam Negeri Yogyakarta (Studi Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Menuju UIN)", Hasil Penelitian Kelompok, tidak dipublikasikan, 2004.

tinggi dilakukan sebagai suatu upaya dalam menganalisis untuk mengevaluasi sistem yang diterapkan dalam sebuah institusi. Dengan dilakukannya evaluasi sistem tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan lembaga khususnya perguruan tinggi. Sehingga dalam rencana strategis yang disusun dalam perguruan tinggi sering kali memuat rencana untuk meningkatkan dan mengembangkan mutu kualitas perguruan tinggi yang bersangkutan. Penelitian ini menggambarkan kondisi Sumber Daya Manusia IAIN Bengkulu sebagai salah satu upaya dalam meningkatkan dan mengembangkan mutu IAIN Bengkulu, yang berkeinginan untuk bertransformasi menjadi UIN Bengkulu pada 2020.

#### **D. Manfaat Memahami Pengembangan SDM Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Institut Agama Islam Negeri**

Secara teoretis, kajian ini sangat berguna bagi penentuan arah pengembangan Sumber Daya Manusia. Penelitian ini akan memberi informasi kondisi riil tentang pelaksanaan manajemen dan pengembangan Sumber Daya Manusia pada tataran implementasinya di lembaga pendidikan perguruan tinggi. Penelitian ini juga akan dapat memberi tawaran tentang bagaimana merencanakan SDM pada lembaga pendidikan yang akan mengalami perubahan status yang lebih tinggi dari sebelumnya. Memberi analisis yang mendalam dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah tentang pentingnya strategi perencanaan pengembangan SDM dalam sebuah lembaga pendidikan, di mana di dalamnya akan disiapkan generasi muda sebagai penerus perjuangan bangsa.

Dan secara praktis tujuan dari kajian buku ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang kebutuhan SDM di IAIN Bengkulu bagi Kementerian Agama RI dan Kementerian Aparatur Negara, sehingga dapat mengambil kebijakan yang tepat. Studi kasus pada buku ini bermanfaat bagi IAIN Bengkulu, yakni dapat dijadikan rujukan dan informasi awal untuk menentukan arah dalam mengembangkan SDM dan merencanakan pengembangannya sesuai kebutuhan lembaga. Dan bagi masyarakat, ini dapat memberikan motivasi dan pengetahuan tentang kebutuhan SDM di IAIN Bengkulu, sehingga bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan kemampuan masing-masing.



## **BAGIAN II**

### **KONSEP DASAR PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**







# BAB II

## PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

### A. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian yang terintegrasi dari manajemen SDM. Manajemen dan pengembangan SDM dalam suatu institusi merupakan suatu sistem yang terintegrasi. Karena jika dilihat dari proses kegiatan manajemen SDM itu sendiri adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan seluruh kegiatan baik itu aspek pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian kompensasi, pemeliharaan karyawan, dan pemutusan hubungan kerja berdasarkan ketentuan dan perundang-undangan dalam suatu institusi tersebut.

#### 1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Pengertian sumber daya manusia pada prinsipnya dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu pengertian sumber daya manusia secara mikro dan makro.<sup>9</sup> Secara makro, pengertian sumber daya manusia adalah “penduduk suatu negara yang sudah masuk dalam kategori usia

---

<sup>9</sup>Reisy Ratna Carmelia, *Pemetaan Riset Sumber Daya Manusia 2010-2015*, Universitas Muhammadiyah Surakarta: Publikasi Ilmiah, 2016, hlm. 2.

angkatan kerja.” Sedangkan pengertian sumber daya manusia secara mikro adalah “individu yang menjadi anggota atau yang bekerja pada perusahaan atau institusi dan biasanya disebut dengan pegawai, tenaga kerja, karyawan, dan lain sebagainya.”

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan komponen yang sangat penting, karena SDM memiliki peran sebagai motor penggerak dalam suatu institusi. SDM dapat diartikan “sebagai ‘sumber’ dari kekuatan yang berasal dari individu yang dapat didayagunakan untuk keberlangsungan jalannya sebuah institusi/organisasi”. Artinya di sini SDM lebih merujuk kepada individu-individu yang ada pada suatu institusi atau organisasi tersebut.”<sup>10</sup>

SDM sering kali disebut sebagai *human capital* dalam suatu institusi atau organisasi, karena ia berperan lebih besar daripada modal *financial*. Sebab SDM merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya.<sup>11</sup> Oleh sebab itu, sebagai *human capital* sudah selayaknya sebagai SDM yang baik, memiliki potensi akal dan keterampilan, sehingga dalam menjalani aktivitas pekerjaan ia dituntut untuk menjadi SDM yang baik. Dalam Islam, maksud dari menjadi SDM yang baik adalah SDM yang dituntut untuk menyuruh kepada pekerjaan atau perbuatan yang *ma'ruf*, dan mencegah perbuatan yang *munkar* serta beriman kepada Allah Swt. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam firman Allah Swt. dalam QS. Ali-Imran (3): 110 berikut:

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ  
وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ

“Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang *ma'ruf*, dan mencegah dari yang *munkar*, dan beriman kepada Allah”.<sup>12</sup>

<sup>10</sup>Meldona. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: UIN-Malang Press, 2009, hlm.15.

<sup>11</sup>Edy Sutrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: KENCANA. 2012, hlm. 3.

<sup>12</sup>Departemen Agama RI. *Mushaf Al-Qur'an dan Terjemah...*, QS. Ali-Imran (3): 110.



Dengan adanya potensi inilah yang akan mengarahkan seorang sebagai sumber daya dalam suatu institusi untuk dapat bekerja secara lebih baik dan profesional. Sehingga apabila ia dibangun sesuai dengan prinsip yang dijunjung tinggi dalam institusi tersebut maka SDM akan menjadi aset yang sangat penting dalam menjalankan visi misi dan menumbuhkembangkan institusi.

## 2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, serta penggunaan sumber daya manusia, untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.<sup>13</sup> MSDM adalah pengelolaan dan pendayagunaan aset-aset (manusia) institusi untuk mencapai tujuan-tujuan yang berhubungan dengan institusi atau organisasi.<sup>14</sup> Definisi senada yang juga dikemukakan oleh Hasibuan yang menyatakan bahwa MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam institusi, yaitu mengenai tentang pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan institusi, kepuasan pegawai dan masyarakat secara optimal.<sup>15</sup>

MSDI konsen terhadap pengaturan aktivitas dan hubungan antarsesama SDM yang ada dalam suatu institusi atau organisasi. Dengan adanya pengaturan aktivitas diharapkan mereka mampu menunjukkan kinerja yang optimal, mampu meningkatkan kompetensi dan kemampuan teknis guna merealisasikan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Dalam perspektif Islam, landasan utama yang menjadi fondasi dasar dalam MSDI adalah *Tauhid*.

*Tauhid* artinya iman yang teguh, yang tidak ada keraguan sedikitpun bagi orang yang meyakiniinya.<sup>16</sup> *Tauhid* dapat diibaratkan seperti tiang jembatan layang yang menancap ke bumi untuk menahan setiap beban yang ada pada jembatan tersebut. *Tauhid* berdasarkan kepada Al-Qur'an dan Hadis, sehingga setiap SDM yang mengimani Al-Qur'an

---

<sup>13</sup>Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: KENCANA, 2012, hlm. 6.

<sup>14</sup>Meldona. *Manajemen...*, hlm. 20.

<sup>15</sup>Malayu S.P Hasibuan., hlm.10.

<sup>16</sup>Abu Fahmi. Dkk. (2014). *HRD SYARIAH teori dan implementasi manajemen sumber daya manusia berbasis syariah*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama), hlm.10.

dan Hadis secara *kaffah*, maka ia akan menjadi SDM yang memiliki iman yang kokoh. *Tauhid* adalah keyakinan bahwa hanya Allah yang berhak disembah, diikuti, diharapkan, dan kepada takdir-Nya segala hal dikembalikan. Dengan tauhid inilah yang akan membuat SDM yang beriman merasakan keamanan dan ketenteraman dalam melakukan setiap aktivitasnya. Allah Swt. berfirman dalam QS. Al-An'am (6): 82 berikut:

الَّذِينَ آمَنُوا وَلَمْ يَلْبِسُوا إِيمَانَهُمْ بِظُلْمٍ أُولَٰئِكَ لَهُمُ الْأَمْنُ وَهُمْ مُهْتَدُونَ<sup>١٧</sup>

“orang-orang yang beriman dan tidak mencampuradukkan iman mereka dengan kezaliman (*syirik*), mereka itulah yang mendapat keamanan dan mereka itu adalah orang-orang yang mendapat petunjuk”.<sup>17</sup>

## B. Pengertian dan Tujuan Kerangka Kerja Pengembangan SDM

### 1. Pengertian Pengembangan SDM

Pengembangan SDM pada prinsipnya dapat dikatakan sebagai disiplin terapan yang relatif baru dan terus berkembang. Pengembangan SDM mencakup bidang-bidang yaitu pengembangan institusi yang terkait dengan pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dan tenaga pendidik, deskripsi pekerjaan perencanaan dan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan kompetensi.

Werner dan Desimone mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) sebagai serangkaian aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh institusi untuk dapat memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk mempelajari keahlian yang diperlukan dalam memenuhi persyaratan kerja di masa sekarang dan di masa yang akan datang.<sup>18</sup>

Pengembangan SDM merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral SDM sesuai

---

<sup>17</sup>Departemen Agama RI. *Mushaf Al-Qur'an dan Terjemah...*, QS. Al-An'aam (6): 82.

<sup>18</sup>John M Werner and Randy L Desimone, *Human Resource Development*, (South Western Cengage Learning, 2011), hlm. 4.

dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.<sup>19</sup> Pengembangan SDM merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi SDM guna untuk mencapai efektivitas institusi.<sup>20</sup> Dalam definisi lain dikemukakan bahwa pengembangan SDM adalah “serangkaian aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh institusi atau organisasi yang memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk mempelajari keahlian dan meningkatkan kemampuan dalam memenuhi persyaratan dan kebutuhan pekerjaan saat ini dan yang akan datang.”<sup>21</sup> Dari beberapa definisi tersebut, dapat dipahami bahwa pengembangan SDM adalah serangkaian proses untuk mengembangkan potensi dan kemampuan baik individu, kelompok, atau institusi.

Pengembangan mengacu pada masalah sumber daya manusia atau personel adalah “suatu proses pembelajaran jangka panjang yang menggunakan suatu prosedur secara sistematis dan terorganisasi dengan konseptual dan teoretis untuk tujuan umum.”<sup>22</sup> Pengembangan SDM yang terintegrasi dapat mengadopsi pendekatan-pendekatan yang memiliki nilai tambah, seperti pendekatan kompetensi, manajemen talenta, dan sistem informasi manajemen talenta. Diungkapkan bahwa:

Dalam menganalisis dan menentukan arah pengembangan SDM yang dibutuhkan di masa mendatang, maka diperlukan sebuah analisis perencanaan SDM yang mendalam dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Perencanaan SDM yang menjadi fokus perhatian, serta menentukan langkah-langkah strategis guna lebih menjamin bahwa bagi institusi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.<sup>23</sup>

---

<sup>19</sup>Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013, hlm. 69.

<sup>20</sup>Tjuju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian*, Bandung: Alfabeta, 2013, hlm.133.

<sup>21</sup>Mufid dan Wahyuningtyas, “Pemetaan Kebutuhan SDM Berdasarkan Analisis Beban Kerja (ABK) dan Mutu Layanan Perpustakaan UIN Malang”, *LIBRARIA*, Vol. 4, No. 2, Desember 2016.

<sup>22</sup>Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2014, hlm.105.

<sup>23</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006, hlm. 41.

Pendapat lain mengatakan: “karena perencanaan SDM adalah rencana strategis untuk mendapatkan dan memelihara kualifikasi SDM yang diperlukan bagi institusi dalam mencapai tujuannya.”<sup>24</sup> Kegiatan paling pokok dalam perencanaan SDM adalah “melakukan peramalan akan kebutuhan dan ketersediaan SDM di masa akan datang.”<sup>25</sup>

Hal ini berarti bahwa dalam meningkatkan kompetensi SDM sebagai upaya pengembangan perguruan tinggi, dalam menentukan indikator keberhasilan suatu tujuannya sangat bergantung kepada SDM yang dimiliki dan strategi institusi. Dengan melakukan analisis pemetaan SDM untuk meningkatkan kompetensi SDM sebagai upaya dalam pengembangan SDM diharapkan dapat memberikan kontribusi secara efisien dan efektif dalam meningkatkan dan mengembangkan mutu pada lembaga, misalnya perguruan tinggi.

## 2. Tujuan Pengembangan SDM

Tujuan pengembangan SDM berkaitan erat dengan dengan tujuan organisasi atau institusi, maka rencana strategis yang dijadikan sebagai program-program yang dirancang juga selalu berkaitan erat dengan berbagai perubahan yang melingkupi institusi. Tujuan pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kemampuan berpikir secara ilmiah, kualitas kerja, keterampilan (*skill*), dan pengetahuan dari SDM sesuai dengan keinginan yang telah direncanakan institusi.<sup>26</sup>

Salah satu tujuan utama dalam pengembangan SDM ialah untuk meningkatkan produktivitas kerja. Produktivitas kerja SDM yang tinggi dalam suatu institusi dapat meningkatkan kualitas institusi tersebut. Produktivitas tersebut dapat dilakukan melalui pengembangan SDM. Sehingga dengan adanya pengembangan SDM dalam suatu institusi berarti adanya peningkatan kemampuan teknis, kemampuan berpikir, dan kemampuan manajerial SDM yang dapat mendorong pengembangan dan kemajuan institusi.<sup>27</sup> Pada akhirnya, pengembangan

---

<sup>24</sup>Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Kencana, 2005, hlm.197.

<sup>25</sup>Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2012, hlm.115.

<sup>26</sup>Diva Terry Anona dan Arik Prastya, *Analisis Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 36, No. 1, Juli 2016, hlm.12.

<sup>27</sup>Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM...*, hlm.105.

SDM memungkinkan individu atau institusi untuk menghasilkan *output* secara maksimal melalui investasi sumber daya yang tak terbatas secara minimal.

### C. Pengembangan SDM dalam Konsep Islam

Dalam Islam, pembangunan manusia pada prinsipnya telah dibekali Tuhan. Dalam diri manusia terdapat potensi atau daya-daya yang dapat dibangun. Nanih mengungkap ada 4 daya yang dapat dikembangkan dalam diri manusia, yaitu sebagai berikut:<sup>28</sup>

1. Daya tubuh, yang memungkinkan manusia memiliki antara lain kemampuan dan keterampilan teknis.
2. Daya kalbu, yang memungkinkan manusia mampu memiliki kemampuan moral, estetika, etika, serta mampu untuk berkhayal, beriman, dan merasa kebesaran ilahi.
3. Daya akal, yang memungkinkannya memiliki kemampuan mengembangkan ilmu dan teknologi.
4. Daya hidup, yang memungkinkannya memiliki kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan, mempertahankan hidup, dan menghadapi tantangan.

Arah pengembangan manusia harus sesuai dengan petunjuk ilahi, sebab manusia akan menjadi khalifah/agen penegak hukum-hukum Allah di bumi. Fungsi *organizing* harus dilakukan dengan daya dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang. Menurut konsep manajemen SDM pengguna sumber daya manusia memiliki kewajiban untuk mengembangkan karir yang produktif bagi mereka agar terjadi situasi yang kondusif dan persaingan yang sehat. Seorang manajer atau pemimpin harus memiliki perencanaan yang benar dalam mengembangkan lembaga yang ia pimpin.

Sebab itu, Islam mendorong umatnya untuk memilih calon pegawai/Staf yang berkualitas. Kualitas dapat dilihat berdasarkan pengetahuan, pengalaman, akhlak, dan kemampuan teknis lain yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan firman Allah: “*Karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang*

---

<sup>28</sup>Nanih dan Agus, *Pengembangan Masyarakat Islam*, Bandung: Rosdakarya, 2001, hlm. 148.

*kuat lagi dapat dipercaya*".<sup>29</sup> Pemahaman kekuatan di sini bisa berbeda sesuai dengan perbedaan jenis pekerjaan, kewajiban, dan tanggung jawab yang dipikulnya.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan hal yang wajib dilakukan. Falsafah Islam memandang tugas kenegaraan sebagai tanggung jawab masing-masing individu. Untuk itu, tugas awal yang harus dilakukan pemimpin adalah seleksi calon pegawai guna menempati pos-pos pekerjaan yang telah ditetapkan. Pemilihan Staf merupakan aktivitas kunci untuk menentukan jalannya sebuah perusahaan atau negara. Maka para pemimpin harus selektif dalam memilih calon pegawai, mereka adalah orang yang berkompeten, memiliki pengetahuan luas, rasa tanggung jawab, dan dapat dipercaya (*amanah*).

Seleksi calon pegawai merupakan persoalan krusial. Rasulullah bersabda: *"Ketika kamu menyia-nyiakkan amanah, maka tunggulah kehancuran. Dikatakan, hai Rasulullah, apa yang membuatnya sia-sia? Rasul bersabda: ketika suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancuran"*. Hadis ini menuntut agar seleksi harus dilakukan secara *amanah*. Dalam artian sesuai dengan komitmen awal "pos mana yang akan ditempati", dan jika seseorang telah memenuhi kepakaran dan kompetensi yang diinginkan, maka tidak ada alasan untuk menolaknya". Dan jika tidak, maka tidak ada alasan untuk menerimanya.

Pemilihan SDM yang "asal", tidak akan membawa kemajuan pada lembaga, apalagi lembaga pendidikan yang bertujuan untuk mencetak SDM. Oleh karena itu IAIN Bengkulu harus memiliki kebijakan pengembangan SDM yang terencana, terukur, dan bisa dipertanggung jawabkan serta dilaksanakan secara konsisten.

#### **D. Arah Pengembangan SDM Berbasis pada Problem**

Kebijakan tentang pengembangan SDM di suatu lembaga merupakan suatu teknik yang harus diambil untuk memaksimalkan kinerja dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karena itu sebelum kebijakan diambil, seorang pemimpin atau manajer harus mengetahui permasalahan SDM yang ada di lembaga yang ia pimpin. Dalam

---

<sup>29</sup>QS. Al-Qashas (28): 26.

memecahkan suatu masalah tentu saja harus mempergunakan teknik-teknik ilmiah.

Ada enam langkah dalam mengambil sebuah keputusan dalam usaha memecahkan masalah dengan mempergunakan teknik-teknik ilmiah.<sup>30</sup> Langkah ini adalah langkah yang berlaku secara umum, termasuk masalah SDM. Langkah-langkahnya sebagai berikut:

## **1. Mengetahui Masalah (Identifikasi)**

Pada tahap ini, dituntut untuk bisa menganalisis atau melakukan diagnosis terhadap sebuah masalah, kejadian, peristiwa, atau situasi supaya bisa fokus pada masalah yang sebenarnya. Sering kali orang dalam melakukan pemecahan masalah terjebak pada gejala-gejala yang timbul dari masalah tersebut. Memahami masalah yang sebenarnya adalah hal pokok yang harus diketahui oleh seorang pemimpin sebelum mengambil kebijakan. Prinsip inilah yang mendorong penelitian ini dilakukan.

## **2. Mengumpulkan Alternatif-alternatif**

Beberapa kasus dalam pencarian alternatif sangat terbatas atau bahkan tidak ada karena terbentur dengan beberapa hal: 1) Dibatasi rasionalitas; Konsep ini berarti bahwa mengenal keterbatasan manusia, alternatif yang didapat bukan yang terbaik, karena tidak memiliki kapasitas untuk memperoleh dan memproses informasi kompleks yang diperlukan untuk mencapai solusi yang terbaik; 2) Salah satu bentuk rasionalitas yang dibatasi adalah *satisficing*; yaitu suatu pencarian sampai dengan tingkat memuaskan dan tidak perlu sampai sempurna atau optimal; 3) *Implicit Favorite Model* (jenis permasalahan yang tampak) bahwa dalam hal ini banyak orang yang menggunakan pemecahan masalah memilih solusi implisit disukai di awal proses pengambilan keputusan.

## **3. Memilih Alternatif/Data yang Telah Diperoleh**

Setelah berhasil mendiagnosis masalah dengan tepat dan benar, langkah berikutnya yang harus dilakukan adalah membuat sejumlah alternatif

---

<sup>30</sup>Umstot Denis, *Understanding Organizational Behaviour, (Second Edition)*, West Publishing Company New York, Los Angeles, San Francisco, 1987.

pemecahan masalah. Pada tahap ini, diharapkan dapat memilih hanya satu solusi dari alternatif solusi yang ada diusulkan. Dengan memilih satu solusi masalah yang ditawarkan akan menjadikan kualitas pemecahan masalah lebih efektif dan efisien. Pemilihan ini dapat dilakukan apabila masalah diidentifikasi dengan benar.

#### **4. Evaluasi Alternatif**

Setelah berhasil mengenali karakteristik pembuatan alternatif, perlu pula untuk mengevaluasi alternatif-alternatif pemecahan masalah yang telah diambil. Pada tahap ini, dituntut untuk berhati-hati memberikan penilaian keuntungan dan kerugian terhadap alternatif-alternatif yang diambil. Agar tidak terjebak pada kesalahan dalam penentuan solusi atau pemecahan masalah, maka pada tahap evaluasi ini harus memperhatikan: 1) Tingkat kemungkinannya untuk dapat menyelesaikan masalah tanpa menyebabkan terjadinya masalah lain; 2) Tingkat penerimaan dari semua orang yang terlibat di dalamnya; 3) Tingkat kemungkinan penerapannya.

#### **5. Memutuskan Tindakan Apa yang Hendak Dilakukan (Tindak Lanjut)**

Pada tahap ini, seorang penentu kebijakan harus peka pada keadaan yang mungkin timbul terhadap solusi yang dijalankan, karena bagaimanapun, setiap solusi yang ditawarkan selalu ada titik balik yang kemungkinan ada reaksi negatif. Pengambilan keputusan adalah tindakan memilih strategi atau aksi yang manajer atau pemimpin yakini akan memberikan solusi terbaik atas masalah tersebut. Salah satu kunci pemecahan masalah adalah identifikasi berbagai alternatif keputusan.

#### **6. Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan yang efektif memerlukan pemilihan yang rasional. Keputusan (*decision*) menurut Mc. Farland ialah: “*A decision is an act of choice wherein an executive forms a conclusion about what must or must not be done in a given situation*” (Keputusan ialah suatu tindakan pemilihan di mana pimpinan menentukan suatu kesimpulan tentang



apa yang harus atau tidak harus dilakukan dalam suatu situasi yang tertentu). Dengan kata lain, keputusan ialah suatu perbuatan (sikap) pemilihan daripada sejumlah alternatif, kemungkinan alternatif dan sejumlah alternatif tersebut tidak harus dipilih semua, tetapi dipilih beberapa saja, atau dipilih satu saja. Keputusan adalah suatu proses yang terus-menerus (*continue*), sebab kalau tidak adanya suatu proses yang berkesinambungan berarti tidak adanya hubungan dengan keputusan tersebut. Apabila tidak ada tindakan lebih lanjut maka keputusan itu tidak mempunyai arti.

Prinsip-prinsip dalam mengambil keputusan (*principles of decision*) juga dikenal sebagai suatu unsur di dalam proses perencanaan. Kalau suatu keputusan menyangkut sejumlah besar orang (kelompok), maka hal yang penting adalah kemampuan untuk menghadapi reaksi dan menyesuaikan perbedaan-perbedaan dengan kedua belah pihak itu. Oleh sebab itu, keputusan harus mengarah kepada sesuatu yang sangat penting (*relevance*), harus teliti (*accurate*), hati-hati, dan akhirnya keputusan tersebut harus dapat dipertanggungjawabkan dan dapat pula dibenarkan.

## E. Konsep Pemetaan SDM di Perguruan Tinggi

Di institusi lembaga pendidikan Perguruan Tinggi, SDM yang lazim disebut dengan pejabat institusi, dosen, staff atau karyawan, dan mahasiswa dianggap sebagai aset yang menentukan. SDM sebagai *human capital* sangat berkaitan dengan *input*, proses, dan *output*. Pemetaan SDM dalam institusi lembaga pendidikan perguruan tinggi pada dasarnya merupakan kegiatan yang memosisikan SDM berdasarkan suatu ukuran yang *tangible*, agar dapat menempatkan SDM secara rasional dan logis sesuai dengan dimensi pengukuran yang dibutuhkan.

Pemetaan dapat memberikan tiga kontribusi utama. Tiga kontribusi utama tersebut yaitu:<sup>31</sup>

1. Dengan melakukan pemetaan diharapkan muncul gambaran deskriptif mengenai distribusi dan penyebaran kasus.

---

<sup>31</sup><http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/62295/Chapter%20II.pdf?sequence=4&isAllowed=y>, diakses pada tanggal 20 September 2018.

2. Keberadaan pemetaan diharapkan dapat memberikan aspek prediktif terhadap penyebaran kasus.
3. Memberikan model interaktif. Jika pada kontribusi kedua, pola prediksi hanya sebatas ramalan kasus, maka pada pendekatan model interaktif dapat menentukan intervensi serta dampaknya bagi masa yang akan datang.

Pemetaan SDM di Perguruan Tinggi pada prinsipnya merupakan upaya yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas mutu perguruan tinggi tersebut. Dengan melakukan pemetaan SDM, diharapkan sebuah institusi khususnya lembaga perguruan tinggi mampu tumbuh berkembang secara berkualitas atau bermutu. Peningkatan mutu bukanlah hal yang bisa dilakukan dengan mudah. Hal ini memerlukan upaya dan kerja keras yang maksimal pada setiap *stakeholder* perguruan tinggi.

Saat ini topik peningkatan mutu perguruan tinggi memang sedang menjadi isu sentral dan penting dalam dunia pendidikan. Hal tersebut terjadi semata-mata disebabkan dengan adanya berbagai macam wacana dan isu global. Dengan wacana dan isu tersebut, maka lembaga perguruan tinggi ikut terlibat terkena dampak dalam menghadapi tantangan tersebut. Dalam menghadapi tantangan yang terjadi, maka perguruan tinggi harus turut berupaya melakukan pengembangan.

Dalam melakukan pengembangan terhadap SDM pada sebuah institusi lembaga perguruan tinggi, setidaknya terdapat dua hal yang harus dipersiapkan yaitu: 1) menyiapkan program kegiatan pengembangan SDM, dan 2) menyiapkan SDM yang akan dikembangkan.<sup>32</sup> Program kegiatan pengembangan SDM harus dipersiapkan dengan baik melalui kegiatan perencanaan dan identifikasi pemilihan program pengembangan yang sesuai dengan karakteristik SDM yang akan dikembangkan dan kebutuhan institusi. Akan tetapi untuk mengetahui keefektivitasan dari sebuah program kegiatan pengembangan SDM, diperlukannya evaluasi dan analisis dampak dari program pengembangan dengan mengacu pada tujuan dari perencanaan dilakukannya program kegiatan pengembangan SDM tersebut.

---

<sup>32</sup> Perdhana Ari Sudewo, *Pemetaan Kompetensi Pegawai dalam Rangka Pengelolaan dan Pengembangan Talent ASN...* hlm. 4.

Dilakukannya pemetaan SDM di perguruan tinggi pada dasarnya bertujuan untuk mengembangkan dan meningkatkan perguruan tinggi itu sendiri. Dalam mengembangkan dan meningkatkan mutu perguruan tinggi, setidaknya ada beberapa hal yang perlu dilakukan, antara lain:<sup>33</sup>

## 1. Meningkatkan SDM Tenaga Pendidik (Dosen)

Ketersediaan tenaga pendidik (dosen) yang bermutu secara langsung akan memengaruhi pengembangan dan peningkatan mutu perguruan tinggi. Karena dosen merupakan aspek terpenting dalam proses pembelajaran di perguruan tinggi. Sumber daya dosen adalah penunjang utama dalam proses pelaksanaan di perguruan tinggi.<sup>34</sup>

Adanya dosen yang berkualitas, memiliki *skill* dan kreativitas mumpuni yang sesuai dengan keahlian bidang ilmu masing-masing tentu akan mampu mengarahkan proses pembelajaran yang baik yang dapat berdampak terhadap pengembangan dan peningkatan mutu perguruan tinggi. Untuk itu, pemetaan sumber daya dosen di perguruan tinggi dengan upaya menganalisis dan memetakan sumber daya dosen yang sesuai dengan kebutuhan bidang keahlian masing-masing guna untuk meningkatkan mutu dosen harus menjadi prioritas utama.

## 2. Melengkapi Fasilitas Proses Pembelajaran

Kelengkapan fasilitas atau sarana perkuliahan sebagai penunjang kelancaran proses pembelajaran perlu mendapatkan perhatian serius dari pengelola perguruan tinggi. Karena fasilitas perkuliahan yang memadai tentu akan memberikan dampak yang signifikan dalam meningkatkan proses pembelajaran.

Salah satu faktor utama yang menyebabkan rendahnya kualitas pendidikan adalah minimnya fasilitas atau sarana penunjang perkuliahan seperti kurangnya koleksi perpustakaan, tidak adanya ruang belajar yang

---

<sup>33</sup>Abd. Warits, *Strategi Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Berbasis Pesantren*, Tesis, UIN Malang: Prodi Manaj. Pendidikan Islam, 2015, hlm. 63 (*tidak dipublikasikan*).

<sup>34</sup>Renstra, *Rencana Strategis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2017-2012*, UIN Jakarta, 2017, hlm. 51.

representatif, dan laboratorium yang kurang maksimal.<sup>35</sup> Maka dari itu, meningkatkan fasilitas penunjang pembelajaran diperlukan sebagai upaya dalam mengembangkan dan meningkatkan mutu perguruan tinggi.

### **3. Meningkatkan Layanan Administrasi Akademik**

Peningkatan layanan administrasi akademik diperlukan mengingat bahwa layanan administrasi di perguruan tinggi sering kali terjadi ketidaklancaran sehingga beberapa pelayanan administrasi yang menjadi kebutuhan mahasiswa yang semestinya dapat dilayani dengan cepat dan baik, justru menjadi terbengkalai dikarenakan kurangnya ketepatan sistem layanan administrasi akademik. Untuk itu, seiring dengan perkembangan teknologi saat ini maka pelayanan administrasi ini diperlukan aplikasi Sistem Administrasi Akademik dengan cara *online*.

### **4. Membentuk Lembaga Penunjang Akademik**

Hal yang diperlukan berikutnya dalam mengembangkan dan meningkatkan mutu perguruan tinggi yaitu membentuk lembaga penunjang akademik. Untuk mengevaluasi perkembangan mutu proses pembelajaran di perguruan tinggi apakah sudah sesuai dengan visi, misi, dan standar yang telah disepakati dan diberlakukan maka dibentuk Lembaga Penjamin Mutu. Dan selain membentuk Lembaga Penjamin Mutu, juga membentuk Lembaga Pengembangan Bahasa Asing.

### **5. Menjalin Kerja Sama**

Hal berikutnya yang harus dilakukan oleh perguruan tinggi dalam upaya pengembangan dan peningkatan mutu yaitu menjalin kerja sama. Perguruan tinggi dituntut tidak hanya mengembangkan proses pembelajaran di lingkungannya saja, tetapi juga perlu mengembangkan riset/penelitian pengembangan keilmuan melalui kerja sama baik kepada pemerintah, dunia usaha, dan dengan perguruan tinggi lainnya.

---

<sup>35</sup>Tulus Tambunan, *Perkembangan Pendidikan di Indonesia Menghadapi Tahun 2020: Kendala dan Prospek*, dalam Lukman Hakim, *Reformasi Manajemen Pendidikan Tinggi*, Jakarta: Media Ekonomi, 1999, hlm. 24. dalam Abd. Warits, *Strategi Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Berbasis Pesantren*, Tesis, UIN Malang, 2015, h.65.

## 6. Akreditasi Program Studi dan Institusi

Berikutnya yaitu akreditasi program studi dan institusi. Salah satu indikator dari kualitas perguruan tinggi adalah akreditasi. Oleh sebab itu, akreditasi program studi dan institusi juga merupakan hal yang tidak kalah penting yang harus menjadi sorotan oleh pihak pengelola institusi dalam mengembangkan dan meningkatkan mutu perguruan tinggi.

Dalam perspektif *human capital*, pemetaan SDM bersumbu utama pada kinerja. Kinerja tergolong kepada dua bagian yaitu kinerja langsung dan kinerja tak langsung.<sup>36</sup> Kinerja langsung merupakan kontribusi langsung yang didapat oleh institusi dari SDMnya. Sedangkan kinerja tak langsung lazim disebut dengan potensi. Pengolaborasian antara kinerja dan potensi akan menghasilkan pemetaan sumber daya manusia yang efektif. Dengan asumsi bahwa proses rekrutmen sumber daya manusia telah dilakukan dengan baik, maka hasil pemetaan sumber daya dosen dan karyawan akan memberikan masukan yang sangat bermanfaat untuk peningkatan dan pengembangan mutu perguruan tinggi.

## F. Konsep Analisis Beban Kerja

Melakukan pemetaan SDM guna menunjang kebutuhan pekerjaan sebagai upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan mutu perguruan tinggi, salah satu indikatornya adalah melakukan Analisis Beban Kerja SDM pada perguruan tinggi tersebut.

Dalam konteks lembaga pendidikan perguruan tinggi, analisis beban kerja dilaksanakan guna menciptakan efektivitas dan efisiensi serta profesionalitas SDM perguruan tinggi agar mampu melaksanakan tugas-tugas secara baik dan profesional. Selain itu, analisis beban kerja dilakukan guna untuk menghasilkan suatu tolak ukur SDM perguruan tinggi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Instrumen pengukuran analisis beban kerja indikatornya adalah beban kerja itu sendiri. Analisis Beban Kerja adalah suatu teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja.<sup>37</sup> Analisis beban

---

<sup>36</sup>Suhartini, *Pemetaan Tenaga Pendidik Tetap di Fakultas Ekonomi UII*, UNISIA, Vol. XXXIII, No.75, Juli 2011, hlm. 262.

<sup>37</sup>Permendagri, No.12 Tahun 2008.

kerja memberikan informasi mengenai syarat-syarat SDM sebagai tenaga kerja secara kualitatif dan jenis-jenis pekerjaan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.<sup>38</sup> Dalam definisi lain juga dikemukakan bahwa beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.<sup>39</sup> Pengukuran beban kerja merupakan suatu teknik analisis yang dapat digunakan untuk mendapatkan informasi terkait tentang efisiensi dan efektivitas kerja SDM, sebagai suatu unit organisasi atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis melalui teknik Analisis Beban Kerja atau dengan teknik manajemen lainnya.

Beban kerja dipengaruhi oleh faktor eksternal internal. Faktor eksternal seperti tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik, organisasi kerja, serta lingkungan kerja. Dan faktor internal yaitu faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal.<sup>40</sup> Dalam melihat beban kerja dapat dilakukan melalui dua sudut pandang yaitu secara subjektif dan objektif.<sup>41</sup>

## 1. Beban Kerja Subjektif

Beban kerja subjektif merupakan beban kerja yang dilihat dari sumber daya dosen dan karyawan. Beban kerja subjektif adalah ukuran yang digunakan oleh seseorang terhadap beban kerja yang diajukan tentang perasaan kelebihan beban kerja, ukuran dari tekanan pekerjaan, dan kepuasan kerja. Beban kerja subjektif ini meliputi beban kerja fisik, beban kerja sosial, dan beban kerja mental. Adapun penjelasan makna dari ketiga bagian beban kerja subjektif tersebut yaitu:

---

<sup>38</sup>Permendagri, No.12 Tahun 2008, tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.

<sup>39</sup>Akbar Rizky Adhani, *Pengaruh Kebutuhan Aktualisasi Diri dan Beban Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan*, Jurnal Ilmu Manajemen, Vol.1, No.4, Juli 2013, hlm.1227.

<sup>40</sup>Akbar Rizky Adhani..., hlm.1227.

<sup>41</sup>Eka Wahyuni, *Analisis Beban Kerja Bidan Desa dalam Melaksanakan Kewenangannya di Wilayah Kerja Puskesmas*, Skripsi, Universitas Jember: FKM, 2015, hlm. 23-24.

- a. Beban kerja fisik merupakan penilaian terhadap semua tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan selama jam kerja. Indikator pada persepsi ini meliputi: penilaian terhadap jumlah tugas, penilaian terhadap waktu kerja, dan penilaian terhadap kecukupan tenaga SDM yang tersedia.
- b. Beban kerja sosial merupakan penilaian terhadap beban kerja yang berkaitan dengan individu lain yang dirasakan oleh seseorang selama jam kerja. Individu tersebut meliputi seseorang yang ikut terlibat dalam lingkup pekerjaan seseorang, misalnya seperti hubungannya antara dosen dengan sesama dosen, dosen dengan mahasiswa, dosen dengan karyawan lainnya.
- c. Beban kerja mental merupakan penilaian terhadap beban kerja yang berhubungan dengan tekanan perasaan atau mental selama bekerja.

## 2. Beban Kerja Objektif

Beban kerja objektif merupakan keadaan nyata beban kerja, baik beban kerja dilihat dari keseluruhan waktu yang dipakai atau jumlah aktivitas yang dilakukan yang ada di lapangan. Beban kerja objektif adalah suatu teknik pengukuran beban kerja yang ada di lapangan yang dinyatakan dalam bentuk proporsi penggunaan waktu kerja yang dibedakan atas beban kerja langsung dan beban kerja tidak langsung serta beban kerja lainnya.<sup>42</sup>

Teknik analisis beban kerja (*work load analysis*) memerlukan penggunaan rasio dan pedoman penyusunan staf standar untuk menentukan kebutuhan kerja SDM.<sup>43</sup> Untuk mengukur beban kerja SDM, diperlukan indikator-indikator yang didasarkan pada kegiatan pokok yang menjadi beban kerja SDM itu sendiri. Dalam konteks ini, pengukuran beban kerja dilakukan pada SDM yang ada dalam institusi perguruan tinggi. Sehingga salah satu sumber daya yang memiliki peran penting dalam institusi perguruan tinggi ialah tenaga pendidik/dosen. Berdasarkan peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi

---

<sup>42</sup>J.L. Ivaneceвич Gibson dan J.M.Donnely, *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses*, (terjemah oleh: Nunuk Adiani), Jakarta: Binarupa, 2000.

<sup>43</sup>H. Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN, 2004.

Republik Indonesia No. 50 Tahun 2018, perhitungan kegiatan beban kerja dosen dapat didasarkan pada tiga kegiatan, yaitu:

- a) Kegiatan pokok dosen yang mencakup:
  - (1) Perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian proses pembelajaran;
  - (2) Pelaksanaan evaluasi hasil pembelajaran;
  - (3) Pembimbingan dan pelatihan
  - (4) Penelitian, dan
  - (5) Pengabdian kepada masyarakat
- b) Kegiatan dalam bentuk pelaksanaan tugas tambahan, dan
- c) Kegiatan penunjang.

Beban kerja yang pada kegiatan pokok dosen disesuaikan dengan besarnya beban tugas tambahan (bagi dosen yang mendapatkan tugas tambahan). Beban kerja dosen sebagai pembimbing utama dalam penelitian terstruktur dalam rangka penyusunan skripsi/tugas akhir, disertasi, atau karya desain bentuk lainnya yang setara paling banyak 10 (sepuluh) mahasiswa. Beban kerja dosen mengacu kepada ekuivalen waktu mengajar penuh serta nisbah dosen dan mahasiswa. Dosen terdiri dari dosen tetap dan dosen tidak tetap. Yang dimaksud dengan dosen tetap adalah dosen yang berstatus sebagai pendidik tetap pada 1 (satu) perguruan tinggi dan tidak menjadi pegawai tetap pada satuan kerja atau satuan pendidikan lain. Sedangkan mengenai jumlah dosen tetap pada perguruan tinggi paling sedikit 60% (enam puluh persen) dari jumlah seluruh dosen. Dan untuk jumlah dosen yang ditugaskan untuk menjalankan proses pembelajaran pada setiap program studi paling sedikit 5 (lima) orang. Dosen tetap untuk program doktor paling sedikit memiliki 2 (dua) orang profesor. Dosen tetap untuk program doktor terapan paling sedikit memiliki 2 (dua) orang dosen dengan kualifikasi doktor/doktor terapan yang memiliki karya monumental yang digunakan oleh industri atau masyarakat, dan 2 (dua) jurnal internasional yang diterbitkan pada jurnal internasional yang bereputasi.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup>Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia No. 50 Tahun 2018.



Analisis beban kerja perlu dilakukan dalam rangka melakukan perubahan dan pengembangan, sehingga diketahui beban kerja yang perlu dilakukan efisiensi. Setelah suatu pekerjaan telah dilaksanakan, diteliti, dan dianalisis, kemudian dievaluasi pelaksanaannya secara objektif. Adapun tujuan dari analisis beban kerja yaitu untuk menentukan berapa jumlah SDM sebagai tenaga kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan berapa beban yang tepat dilimpahkan kepada satu orang pekerja.<sup>45</sup> Analisis beban kerja dapat dilakukan dengan cara memetakan isi pekerjaan yang harus diselesaikan dengan hasil kerja rata-rata satu orang sehingga akan diperoleh jumlah SDM yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

## **G. Hubungan Beban Kerja dengan Pemetaan SDM dalam Pengembangan Perguruan Tinggi**

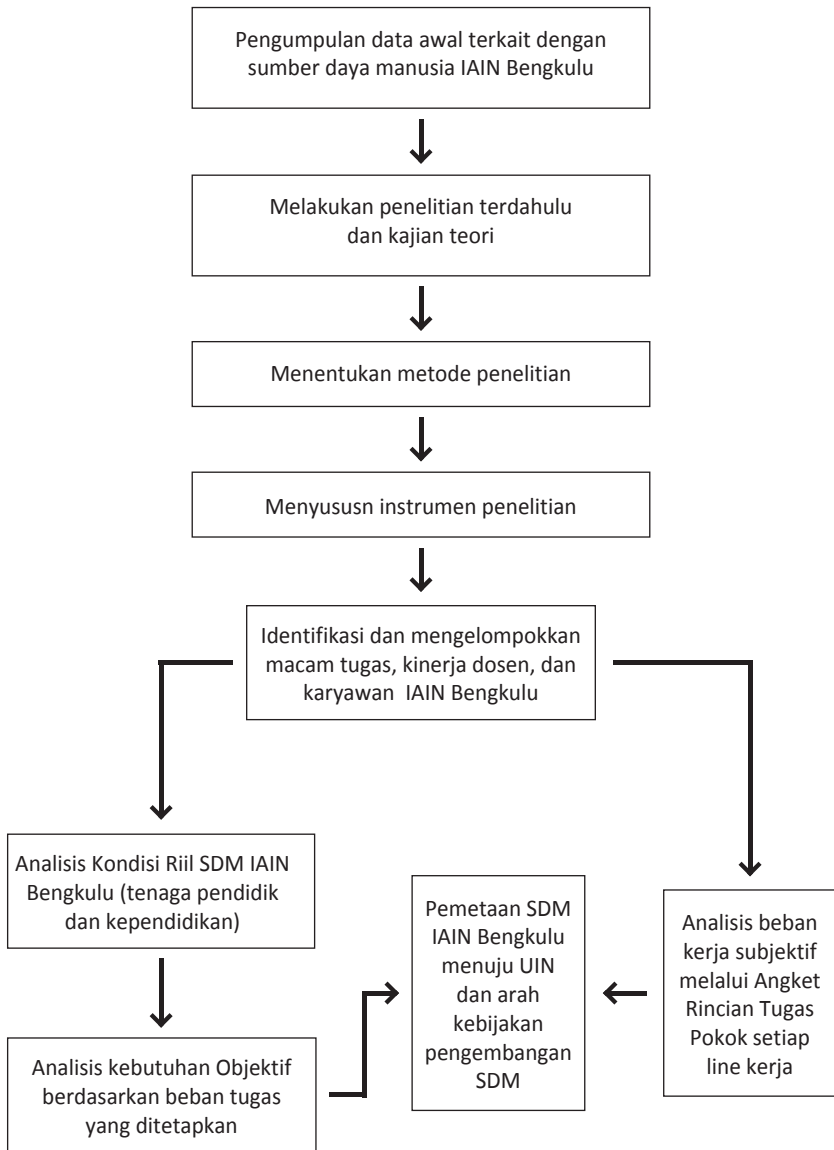
Beban kerja dan pengembangan perguruan tinggi sangatlah erat kaitannya. Pemetaan SDM melalui analisis beban kerja akan signifikan pengaruhnya terhadap peningkatan dan pengembangan mutu perguruan tinggi ke depannya. Di mana salah satu instrumen sumber daya manusia di lingkungan perguruan tinggi adalah dosen dan karyawan. Beban kerja yang berlebihan, yang tidak sesuai dengan rasio volume normal beban kerja, akan menimbulkan dampak yang memicu turunnya produktivitas kinerja. Sementara peningkatan dan pengembangan mutu perguruan tinggi sangat erat pengaruhnya dari kinerja kedua unsur tersebut.

Oleh karena itu, dalam melakukan peningkatan dan pengembangan perguruan tinggi, perlu melakukan pemetaan sumber daya manusia dengan cara melalui analisis beban kerja. Sehingga dengan melakukan analisis beban kerja dapat ditemukan kompetensi profesional terhadap SDM yang akan membantu mempermudah mobilitas pengembangan mutu perguruan tinggi.

---

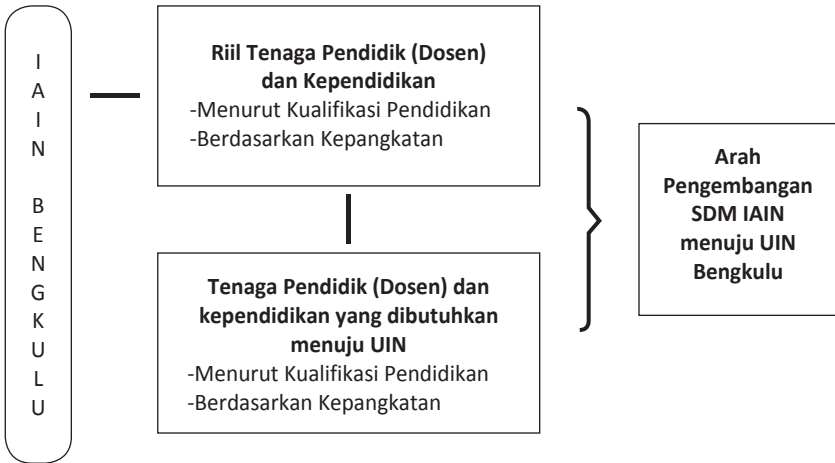
<sup>45</sup>Wildanur Adawiyah dan Anggraini Sukmawati, *Analisis Beban Kerja Sumber Daya Manusia dalam Aktivitas Komoditas Sayur Selada*, Jurnal Manajemen dan Organisasi, Vol. IV, No. 2 Agustus 2013, hlm.130.

## B. Alur dan Kerangka Berpikir Penelitian



**Gambar 2.1** Alur Pemetaan Sumber Daya Manusia IAIN Bengkulu

Melalui alur penelitian di atas, maka secara ilustratif kerangka berpikir penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.2** Kerangka Berpikir Penelitian Pemetaan Sumber Daya Manusia di IAIN Bengkulu



**BAGIAN III**  
**STUDI KASUS: PENGEMBANGAN SDM TENAGA**  
**PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN**  
**DI INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI**



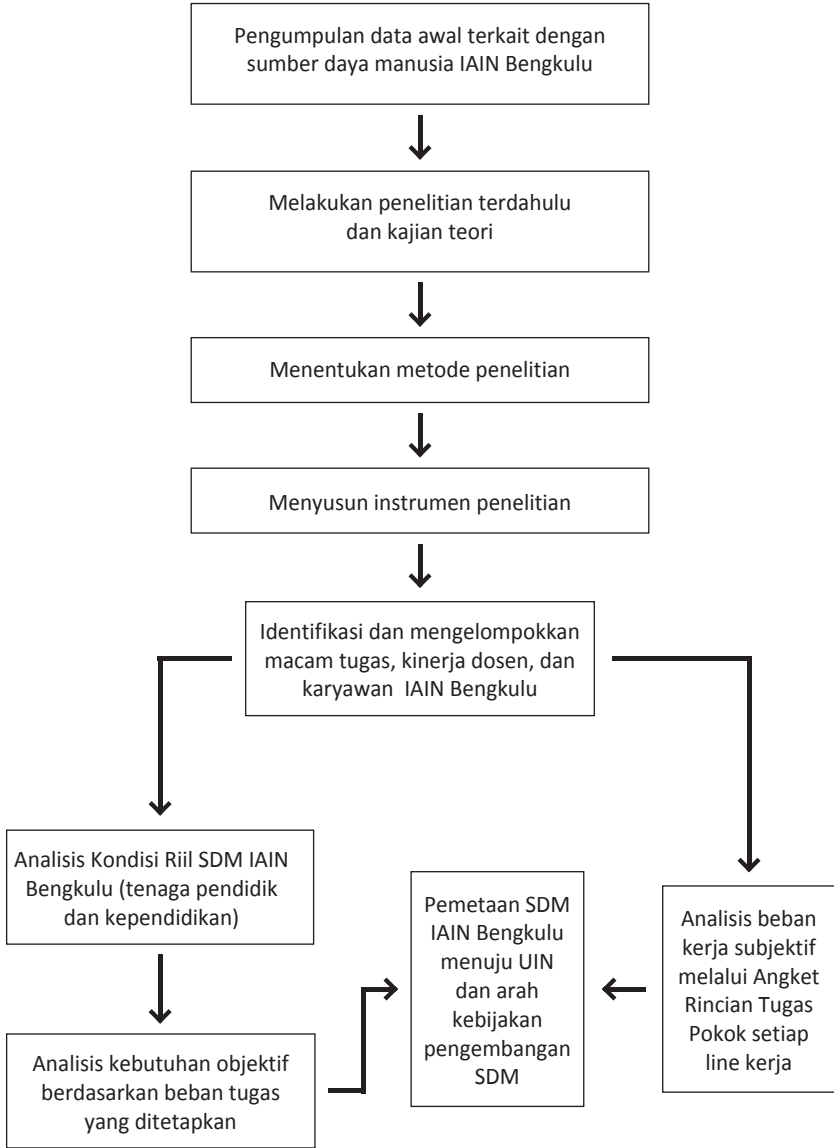


The background of the top section features a light gray field filled with numerous upward-pointing arrows of varying sizes and opacities. On the right side, there is a dark gray bar chart with three bars of increasing height from left to right.

# **BAB III**

---

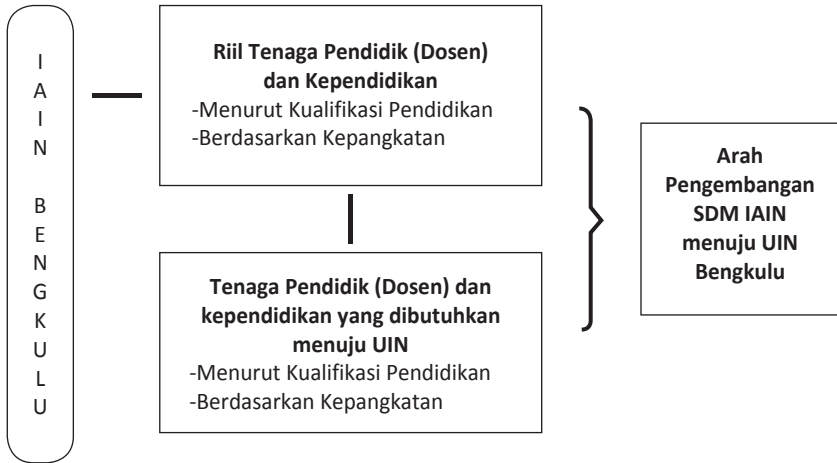
## **ALUR DAN KERANGKA BERPIKIR PENELITIAN**



**Gambar 3.1** Alur Pemetaan Sumber Daya Manusia IAIN Bengkulu

Melalui alur penelitian di atas, maka secara ilustratif kerangka berpikir penelitian dapat digambarkan sebagai berikut.





**Gambar 3.2** Kerangka Berpikir Penelitian Pemetaan Sumber Daya Manusia di IAIN Bengkulu





## BAB IV

### PEMETAAN DAN PENGEMBANGAN SDM IAIN BENGKULU MENUJU UIN

Pencapaian positif dalam organisasi, seperti PT bukan hanya dinilai dari angka pendapatan, efisiensi biaya, dan penambahan jumlah mahasiswa. Akan tetapi dinilai juga dari praktik pengelolaan dan pengembangan SDM yang mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi dan peningkatan nilai organisasi. Maka dari itu SDM menjadi hal penting untuk diperhatikan dalam pengembangan sebuah lembaga pendidikan semisal PTKIN, termasuk IAIN Bengkulu, yang pada 2019 ingin meningkatkan statusnya menjadi UIN.

Pada bagian ini akan diperbincangkan bagaimana pengembangan SDM dapat dilakukan, dengan terlebih dahulu mengetengahkan peta riil SDM yang ada di IAIN Bengkulu saat ini. Memetakan kerangka rancangan pemetaan SDM sesuai kebutuhan saat menjadi UIN. Dan mendiskusikan arah pengembangan SDM yang harus dilaksanakan IAIN Bengkulu untuk memenuhi kebutuhan SDM saat menjadi UIN Bengkulu.

#### **A. Peta Kondisi Riil SDM IAIN Bengkulu**

Peta kondisi riil (objektif) SDM IAIN Bengkulu yang dimaksud dalam konteks ini adalah potret *existing conditions* IAIN Bengkulu saat ini.

Aspek yang menjadi potret adalah tenaga pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan yaitu tenaga administrasi, laboran, pustakawan, teknisi, dan tenaga pendukung lainnya. Untuk menggambarkan peta kondisi riil SDM IAIN Bengkulu ini, peneliti menggunakan data tenaga pendidik dan kependidikan yang terdaftar dalam dokumen resmi IAIN Bengkulu pada tahun pelajaran 2018/2019 semester gasal.<sup>46</sup>

Peta kondisi riil SDM IAIN Bengkulu dipetakan sebagai berikut:

## 1. Tenaga Pendidik (Dosen)

### a. Berdasarkan Rasio Dosen dan Mahasiswa

#### 1) Fakultas Syariah (FSy)

Fakultas Syariah IAIN Bengkulu pada semester gasal 2018/2019 memiliki SDM tenaga pendidik (dosen) tetap sebanyak 19 orang, dengan rincian: dosen tetap PNS sebanyak 16 orang, dosen tetap non-PNS sebanyak 3 orang. Di samping itu FSy juga memberlakukan Dosen Luar Biasa (DLB) sebanyak 6 orang. Sehingga untuk melaksanakan proses Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) FSy menugaskan 25 orang dosen. Jumlah ini lebih jelas terlihat dalam tabel 4.1 berikut:

**Tabel 4.1** Dosen Fakultas Syariah Berdasarkan Klasifikasi Pegawai<sup>47</sup>

No	Klasifikasi	Jumlah
1	Dosen Tetap PNS	16
2	Dosen Tetap Non-PNS	3
3	Dosen Luar Biasa (DLB)	6
<b>Jumlah</b>		<b>25</b>

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan tabel 3.1, maka jika dibandingkan antara ketersediaan jumlah tenaga pendidik tetap dengan jumlah mahasiswa pada FSy adalah

<sup>46</sup>Dokumen berupa SK home base dosen, SK mengajar, Daftar Urut Kepegawaian (DUK), dan daftar perhitungan ULP (Uang Lauk Pauk) PNS IAIN Bengkulu.

<sup>47</sup>SK Rektor Nomor 0566 Tahun 2018 Tentang Penetapan Home Base Dosen Program Studi Institut Agama Islam Negeri Bengkulu.

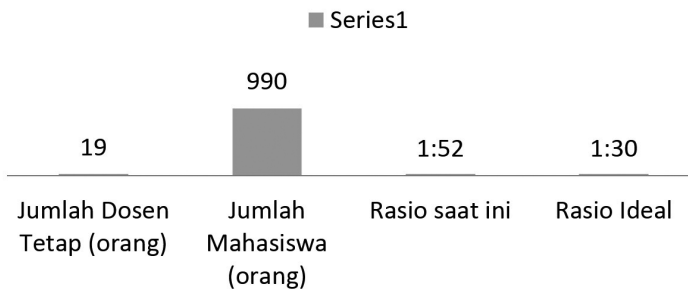
1:52. Artinya, seorang dosen melebihi batas maksimal atau rasio ideal dosen dan mahasiswa (1:30). Terdapat kelebihan 22 orang mahasiswa per dosen. Rasio ini dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut:

**Tabel 4.2** Rasio Dosen dan Mahasiswa Fakultas Syariah

No	Jumlah Dosen Tetap (orang)	Jumlah Mahasiswa (orang)	Rasio saat ini	Rasio Ideal
1	19	990	1:52	1:30

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Rasio ini lebih jelas lagi dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut:



**Gambar 4.1** Perbandingan Dosen dan Mahasiswa Fakultas Syariah Gasal 2018/2019

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Tabel 4.1, 4.2, dan gambar 4.1 menunjukkan bahwa Fakultas Syariah, dengan jumlah mahasiswa pada 2018/2019 membutuhkan dosen tetap sebanyak 33 orang. Terdapat kekurangan 14 orang dosen tetap atau 17 orang dosen tetap PNS dengan asumsi jumlah mahasiswanya tetap setiap tahunnya.

## 2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI)

SDM tenaga pendidik (dosen) tetap FEBI IAIN Bengkulu pada Gasal 2018/2019 berjumlah 28 orang. Dengan rincian 21 orang dosen tetap PNS, 7 orang dosen tetap non-PNS. Dalam melaksanakan proses KBM FEBI IAIN Bengkulu juga menggunakan jasa 70 orang Dosen Luar Biasa (DLB). Lebih jelas jumlah dosen ini dapat dilihat dalam tabel 4.3 berikut:

**Tabel 4.3** Jumlah Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Bengkulu<sup>48</sup>

No	Kualifikasi	Jumlah
1	Dosen Tetap	21
2	Dosen Tetap Non-PNS	7
3	Dosen Luar Biasa (DLB)	70
Jumlah		98

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

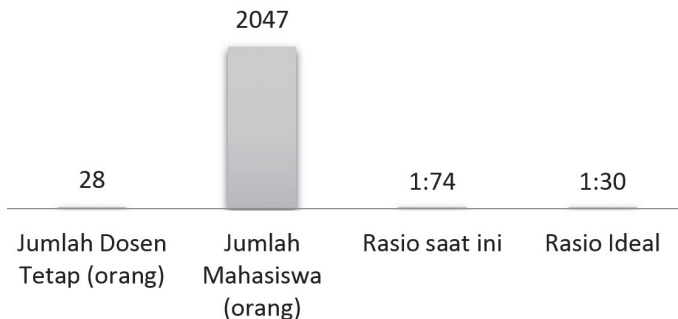
Berdasarkan tabel 4.3, maka jika dibuat perbandingan antara ketersediaan jumlah tenaga pendidik dan jumlah mahasiswa pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam semester gasal 2018/2019 adalah 1:74. Artinya, seorang dosen melebihi batas maksimal atau rasio antara dosen dan mahasiswa (1:30). Yaitu terdapat kelebihan 34 orang mahasiswa per dosen. Dapat dilihat pada tabel 4.4 sebagai berikut:

**Tabel 4.4** Rasio Dosen dan Mahasiswa FEBI Gasal 2018/2019

No	Jumlah Dosen Tetap (orang)	Jumlah Mahasiswa (orang)	Rasio saat ini	Rasio Ideal
1	28	2047	1:74	1:30

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan tabel 4.4 rasio dosen dan mahasiswa pada FEBI IAIN Bengkulu sangat jauh dari rasio ideal (1:30). Lebih jelas sebagaimana dalam gambar 4.2 berikut:



**Gambar 4.2** Rasio Dosen dan Mahasiswa FEBI Gasal 2018/2019

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

<sup>48</sup>SK Rektor Nomor 0566 Tahun 2018 tentang Penetapan Home Base Dosen Program Studi Institut Agama Islam Negeri Bengkulu.

Dari tabel 4.3, 4.4, dan gambar 4.2, maka untuk mencapai rasio ideal, FEBI IAIN Bengkulu membutuhkan tenaga pendidik 68 sampai 69 orang. Dengan jumlah dosen tetap 28 orang, artinya FEBI membutuhkan tambahan dosen 40 sampai 41 orang. Jika dosen adalah dosen tetap PNS, maka kekurangannya sebanyak 47 sampai 48 orang dosen dengan jumlah mahasiswa tetap setiap tahunnya.

### 3) Fakultas Tarbiyah dan Tadris (FTT)

Kondisi tenaga pendidik (dosen) FTT IAIN Bengkulu pada semester Gasal 2018/2019 adalah dosen tetap sebanyak 73 orang. Dengan rincian, dosen tetap PNS sebanyak 51 orang dan dosen tetap non PNS sebanyak 22 orang. FTT juga menggunakan Dosen Luar Biasa (DLB) sebanyak 70 orang. Untuk lebih jelas, kondisi riil dosen FTT dapat dilihat dalam tabel 4.5 berikut:

**Tabel 4.5** Peta Dosen Tarbiyah dan Tadris Gasal 2018/2019<sup>49</sup>

No	Kualifikasi	Jumlah
1	Dosen Tetap	51
2	Dosen Tetap Non-PNS	22
3	Dosen Luar Biasa (DLB)	70
	Jumlah	143

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan tabel 4.5, maka jika dibuat perbandingan antara ketersediaan jumlah tenaga pendidik dan jumlah mahasiswa pada Fakultas Tarbiyah dan Tadris (FTT) IAIN Bengkulu semester gasal 2018/2019 adalah 1:54. Artinya, seorang dosen melebihi batas maksimal atau rasio ideal antara dosen dan mahasiswa (1:30). Yaitu terdapat kelebihan 24 orang mahasiswa per dosen. Peta rasio dosen ini lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.6 sebagai berikut:

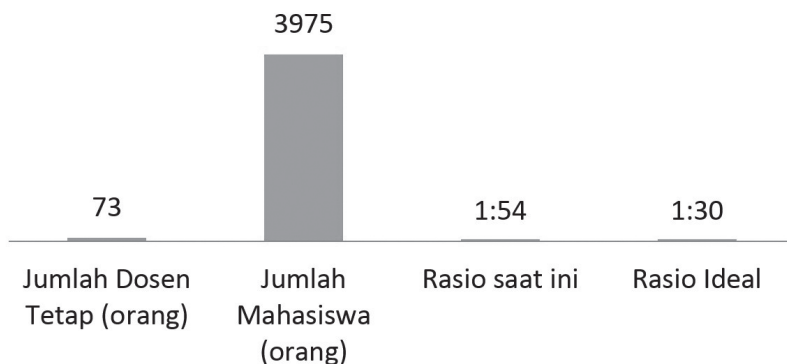
<sup>49</sup>SK Rektor Nomor 0566 Tahun 2018 tentang Penetapan Home Base Dosen Program Studi Institut Agama Islam Negeri Bengkulu.

**Tabel 4.6** Rasio Dosen dan Mahasiswa FTT Gasal 2018/2019

No	Jumlah Dosen Tetap (orang)	Jumlah Mahasiswa (orang)	Rasio saat ini	Rasio Ideal
1	73	3975	1:54	1:30

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan tabel 4.6 maka lebih jelas digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 4.3** Rasio Dosen dan Mahasiswa FTT Gasal 2018/2019

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Dari tabel 4.4, 4.5, dan gambar 4.3, maka untuk mencapai rasio ideal, FTT IAIN Bengkulu membutuhkan tenaga pendidik (dosen) 132 sampai 133 orang. Dengan jumlah dosen tetap 73 orang, artinya FTT membutuhkan tambahan dosen 59 sampai 60 orang. Jika semua dosen harus dosen tetap PNS, maka kekurangannya sebanyak 81 sampai 82 orang dosen dengan asumsi jumlah mahasiswa tetap setiap tahunnya.

#### 4) Fakultas Ushuluddin, Adab, dan Dakwah (FUAD)

FUAD IAIN Bengkulu pada semester Gasal 2018/2019 memiliki dosen tetap sebanyak 56 orang. Dengan rincian, dosen tetap PNS 47 orang dan dosen tetap non PNS 9 orang. Di samping itu FUAD juga menyertakan Dosen Luar Biasa (DLB) sebanyak 18 orang. Untuk lebih rinci dapat dilihat dalam tabel 4.7 dan gambar 4.4 berikut:

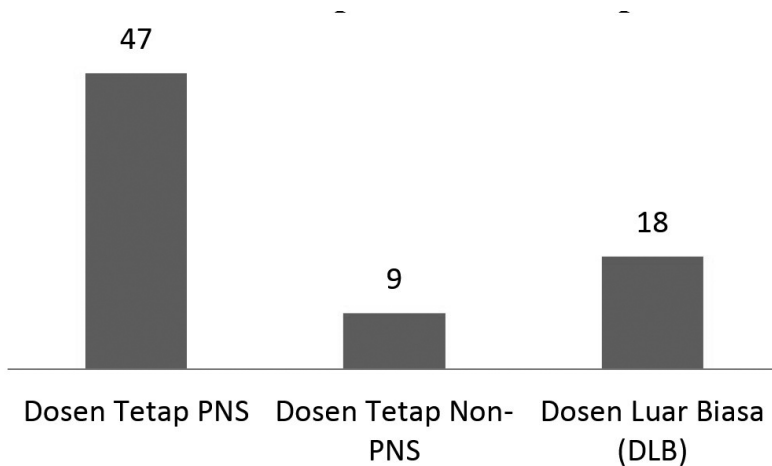


**Tabel 4.7** Jumlah Dosen FUAD IAIN Bengkulu<sup>50</sup>

No	Kualifikasi	Jumlah
1	Dosen Tetap PNS	47
2	Dosen Tetap Non-PNS	9
3	Dosen Luar Biasa (DLB)	18
Jumlah		74

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan tabel 4.7 maka lebih jelas digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 4.4** Jumlah Dosen FUAD Berdasarkan Status Tetap dan Tidak Tetap

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan tabel 4.7 dan gambar 4.4 maka rasio ketersediaan jumlah tenaga pendidik dan jumlah mahasiswa pada FUAD IAIN Bengkulu semester gasal 2018/2019 adalah 1:20. Artinya, rasio ideal antara dosen dan mahasiswa (1:30) sudah terpenuhi. Bahkan dapat dikatakan bahwa jumlah beban dosen tidak seimbang dengan jumlah mahasiswa yang ada. Dengan kata lain jumlah dosen lebih banyak dari jumlah mahasiswa. Yaitu terdapat kekurangan 10 orang mahasiswa per dosen. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.8 sebagai berikut:

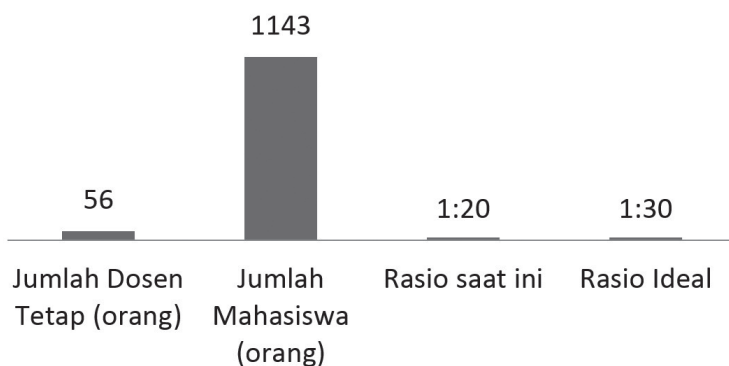
<sup>50</sup>SK Rektor Nomor 0566 Tahun 2018 tentang Penetapan Home Base Dosen Program Studi Institut Agama Islam Negeri Bengkulu.

**Tabel 4.8** Rasio Dosen dan Mahasiswa FUAD Gasal 2018/2019

No	Jumlah Dosen Tetap (orang)	Jumlah Mahasiswa (orang)	Rasio saat ini	Rasio Ideal
1	56	1143	1:20	1:30

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Rasio dosen dan mahasiswa ini akan lebih jelas pada gambar 4.5 sebagai berikut:



**Gambar 4.5** Rasio Dosen dan Mahasiswa FUAD Gasal 2018/2019

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Dari tabel 4.8 dan gambar 4.5, maka untuk mencapai rasio ideal, FUAD IAIN Bengkulu membutuhkan tambahan jumlah mahasiswa sebanyak 560 orang dengan dosen 56 dosen tetap PNS dan Non PNS. Dengan demikian, secara kuantitas rasio dosen dan mahasiswa FUAD tidak membutuhkan tambahan dosen tetap baik PNS maupun Non PNS apalagi DLB. Jika semua dosen harus dosen tetap PNS, maka FUAD pun sudah memenuhi secara jumlahnya, yaitu 47 orang. Dengan jumlah ini FUAD membutuhkan tambahan jumlah mahasiswa sebanyak 282 orang, untuk memenuhi rasio jumlah dosen tetap PNS dengan jumlah mahasiswa.

## 5) Program Pascasarjana IAIN Bengkulu

Pascasarjana IAIN Bengkulu pada Gasal 2018/2019 memiliki dosen tetap sebanyak 23 orang. Semuanya adalah dosen tetap PNS. Pascasarjana juga menyertakan Dosen Luar Biasa (DLB) dalam proses KBM. Jumlahnya

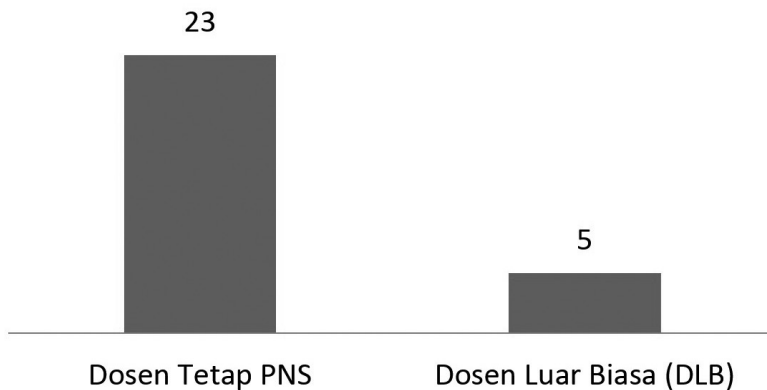
setiap semester berbeda-beda, disesuaikan dengan kebutuhan. Rata-rata per semester ada 4-5 orang Profesor dan/atau Doktor. Dosen tetap PNS Pascasarjana lebih rinci dapat dilihat dalam tabel 4.9 dan gambar 4.6 berikut:

**Tabel 4.9** Peta Dosen Pascasarjana IAIN Bengkulu Gasal 2018/2019<sup>51</sup>

No	Kualifikasi	Jumlah
1	Dosen Tetap PNS	23
2	Dosen Luar Biasa (DLB)	5
Jumlah		28

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan tabel 4.9 maka lebih jelas dapat dilihat gambar 4.6 sebagai berikut:



**Gambar 4.6** Peta Dosen Pascasarjana Berdasarkan Status Tetap dan Tidak Tetap

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan tabel 4.9 dan gambar 4.6 diketahui bahwa jika dilihat rasio antara ketersediaan jumlah tenaga pendidik dan jumlah mahasiswa, maka pada Program Pascasarjana IAIN Bengkulu semester gasal 2018/2019 rasionya adalah 1:12. Artinya, jika rasio ideal antara dosen dan mahasiswa menggunakan (1:20), maka tidak terpenuhi.

<sup>51</sup>SK Rektor Nomor 0566 Tahun 2018 tentang Penetapan Home Base Dosen Program Studi Institut Agama Islam Negeri Bengkulu.

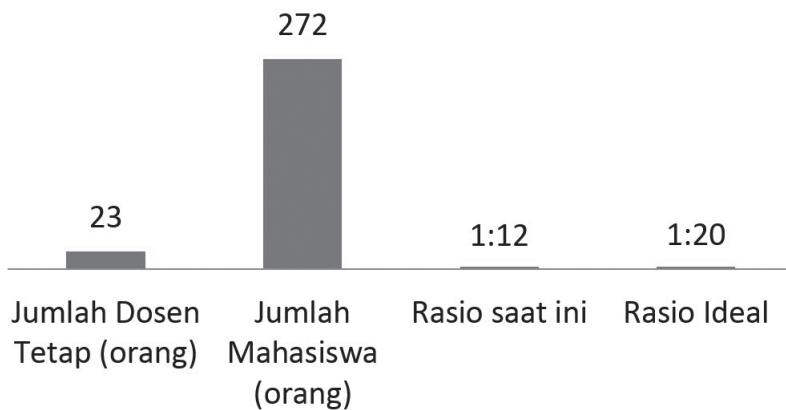
Bahkan dapat dikatakan bahwa rasionya tidak seimbang jumlah dosen lebih banyak jika dibandingkan dengan jumlah mahasiswa yang ada. Yaitu terdapat kekurangan 8 orang mahasiswa per dosen. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.10 sebagai berikut:

**Tabel 4.10** Rasio Dosen dan Mahasiswa Pascasarjana Gasal 2018/2019

No	Jumlah Dosen Tetap (orang)	Jumlah Mahasiswa (orang)	Rasio saat ini	Rasio Ideal
1	23	272	1:12	1:20

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Rasio dosen dan mahasiswa ini akan lebih jelas pada gambar 4.7 sebagai berikut:



**Gambar 4.7** Rasio Jumlah Dosen dan Mahasiswa Pascasarjana IAIN Bengkulu Gasal 2018/2019

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Dari tabel 4.10 dan gambar 4.7, maka untuk mencapai rasio ideal, Program Pascasarjana IAIN Bengkulu membutuhkan tambahan jumlah mahasiswa sebanyak 184 orang dengan 23 dosen tetap. Dengan demikian, secara kuantitas rasio dosen dan mahasiswa Program Pascasarjana tidak membutuhkan tambahan dosen.

Tabel 4.11 menunjukkan kekurangan dosen berdasarkan kuantitas atau rasio jumlah mahasiswa dan dosen pada Gasal 2018/2019.

**Tabel 4.11** Jumlah Dosen yang dibutuhkan IAIN Bengkulu per Gasal 2018/2019

No	Fakultas	Dosen PNS (orang)	Kekurangan Dosen PNS (orang)
1	Syariah	16	17
2	Ekonomi dan Bisnis Islam	21	48
3	Tarbiyah dan Tadris	51	82
4	Ushuluddin, Adab, dan Dakwah	47	0
5	Program Pascasarjana	23	0
Total (IAIN Bengkulu)		158	137

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Dari tabel 4.11 diketahui bahwa kekurangan tenaga pendidik (dosen) di IAIN Bengkulu pada Gasal 2018/2019 sebanyak 137 orang atau 46,44 persen dari kebutuhan yaitu 295 orang, jika IAIN Bengkulu mau tetap menjaga rasio antara dosen dan mahasiswa (1:30), dengan asumsi jumlah mahasiswa tetap. Dengan dosen tetap PNS yang ada 158 orang dan 8427 mahasiswa, maka bandingannya baru 1:58.

## b. Berdasarkan Kualifikasi Tingkat Pendidikan dan Jenis Kedosenan

### 1) Fakultas Syariah (FSy)

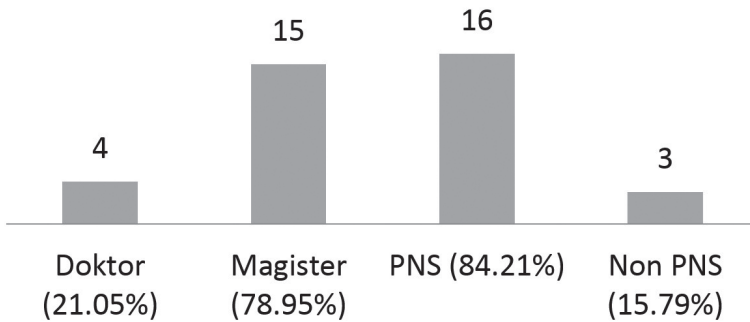
Kondisi riil dosen FSy IAIN Bengkulu dilihat dari kualifikasi tingkat pendidikan, semuanya sudah memenuhi kualifikasi pendidikan minimal seorang dosen yaitu bergelar Magister (S2), sedangkan Doktor (S3) masih sedikit. Secara rinci jumlah dosen berdasarkan kualifikasi pendidikan terdiri dari tingkat pendidikan Doktor (S3) sebanyak 4 orang, tingkat pendidikan Magister (S2) sebanyak 15 orang. Dilihat dari jenis kedosenannya, 16 dosen tetap PNS dan 3 dosen tetap non PNS. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut:

**Tabel 4.12** Peta Dosen Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan dan Tetap PNS/ Non PNS Fakultas Syariah IAIN Bengkulu

Kualifikasi Pendidikan		Status Kepegawaian	
Doktor	Magister	PNS	Non PNS
4	15	16	3

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan tabel 4.12 terlihat bahwa dosen di FSy IAIN Bengkulu mayoritas berijazah Magister (S2) dan tetap PNS. Jika dalam instrumen penilaian borang BAN PT mempersyaratkan minimal 50 persen dosen bergelar Doktor, maka FSy IAIN Bengkulu harus menambah 5 atau 6 orang dosennya yang bergelar Doktor untuk memenuhi kebutuhan Program Studi (PS) yang ada (3 PS). Secara persentase peta dosen ini sebagaimana dalam gambar 4.8 berikut:



**Gambar 4.8** Jumlah Dosen Berdasarkan Pendidikan S3/S2 dan PNS/Non PNS  
 Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan gambar 4.8 mayoritas dosen di FSy IAIN Bengkulu adalah bergelar Magister (S2) dan berstatus PNS.

## 2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI)

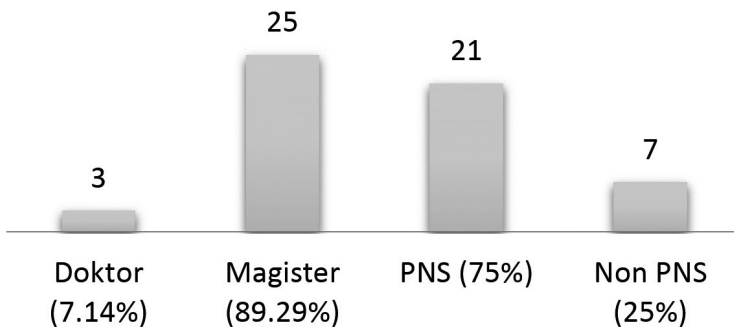
Kondisi tenaga pendidik pada FEBI IAIN Bengkulu berdasarkan kualifikasi tingkat pendidikan, semua dosen tetap sudah memenuhi kualifikasi dosen minimal yaitu bergelar Magister (S2). Secara rinci jumlah dosen berdasarkan kualifikasi tingkat pendidikan terdiri dari tingkat pendidikan Doktor (S3) sebanyak 3 orang, Magister (S2) sebanyak 25 orang, 21 dosen tetap PNS dan 7 dosen tetap non PNS. Untuk lebih rincinya, dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut:

**Tabel 4.13** Peta Dosen FEBI IAIN Bengkulu Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan dan Tetap PNS/Non PNS

Kualifikasi Pendidikan		Status Kepegawaian	
Doktor	Magister	PNS	Non PNS
3	25	21	7

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan tabel 4.13 tingkat pendidikan dosen FEBI IAIN Bengkulu masih didominasi oleh tingkat pendidikan Magister (S2) dan tetap PNS. Jika dalam instrumen penilaian borang BAN PT dipersyaratkan 50 persen dosen bergelar Doktor dalam setiap PS untuk mendapat nilai 4, maka FEBI IAIN Bengkulu harus menambah 11 orang dosennya yang bergelar Doktor untuk 4 PS yang ada. Untuk melihat persentase jumlah dosen ini sebagaimana dalam gambar 4.9 berikut:



Gambar 4.9 Jumlah Dosen Berdasarkan Pendidikan S3/S2 dan PNS/Non PNS

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan gambar 4.9 mayoritas dosen di FEBI IAIN Bengkulu adalah bergelar Magister (S2) dan berstatus PNS.

### 3) Fakultas Tarbiyah dan Tadris (FTT)

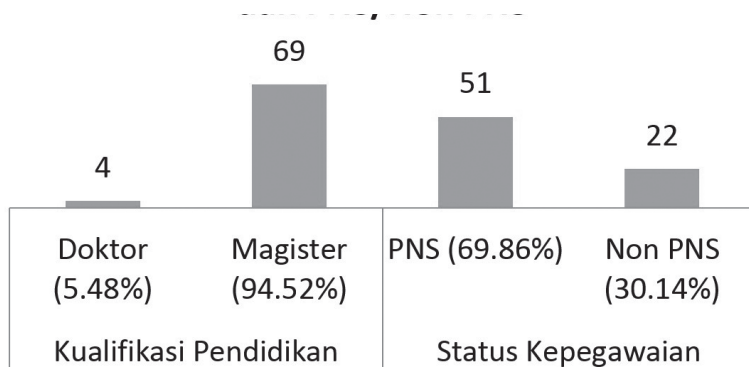
Jika dilihat dari kualifikasi tingkat pendidikan, tenaga pendidik pada FTT IAIN Bengkulu, semuanya sudah memenuhi kualifikasi pendidikan minimal dosen yaitu bergelar Magister (S2). Secara rinci jumlah dosen berdasarkan kualifikasi pendidikan terdiri dari tingkat pendidikan Doktor (S3) sebanyak 4 orang, tingkat pendidikan Magister (S2) sebanyak 69 orang. Dan 51 di antaranya adalah dosen tetap PNS dan 22 dosen tetap non PNS. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel 4.14 berikut:

**Tabel 4.14** Jumlah Dosen FTT IAIN Bengkulu Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan dan Tetap PNS/ Non PNS

Kualifikasi Pendidikan		Status Kepegawaian	
Doktor	Magister	PNS	Non PNS
4	69	51	22

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan tabel 4.14, maka kualifikasi pendidikan dosen FTT IAIN Bengkulu telah memenuhi persyaratan pendidikan seorang dosen yaitu Magister (S2). Jika dalam instrumen penilaian borang BAN PT dipersyaratkan 50 persen orang dosen bergelar Doktor dalam setiap PS, maka FTT IAIN Bengkulu harus menambah 32 atau 33 orang dosennya yang bergelar Doktor untuk 9 PS yang ada. Untuk melihat persentase jumlah dosen berdasarkan kualifikasi pendidikan dan status kepegawaiannya dapat dilihat pada gambar 4.10 berikut:



**Gambar 4.10** Jumlah Dosen Berdasarkan Pendidikan S3/S2 dan PNS/Non PNS

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Dari gambar 4.10 terlihat bahwa 94,52 persen dosen FTT berpendidikan S2, dan hanya 5,48 persen yang bergelar Doktor.

#### 4) Fakultas Ushuluddin, Adab, dan Dakwah (FUAD)

Kondisi dosen FUAD IAIN Bengkulu saat ini berdasarkan kualifikasi tingkat pendidikan, semuanya sudah memenuhi kualifikasi pendidikan dosen minimal yaitu bergelar Magister (S2). Secara rinci jumlah dosen berdasarkan kualifikasi pendidikan terdiri dari tingkat pendidikan



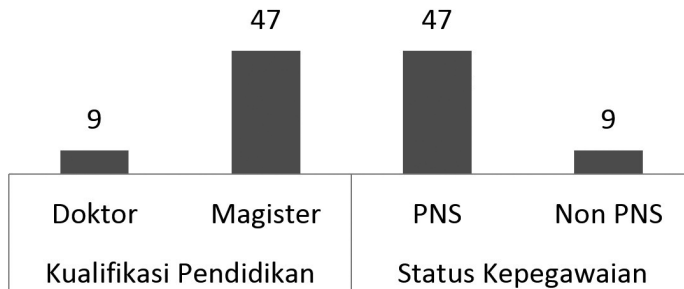
Doktor (S3) sebanyak 9 orang, tingkat pendidikan Magister (S2) sebanyak 47 orang. Dari 56 orang dosen tetap tersebut, 47 dosen tetap PNS dan 9 orang dosen tetap non PNS. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel 4.15 berikut:

**Tabel 4.15** Peta Dosen FUAD IAIN Bengkulu Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan dan Status Kepegawaian

Kualifikasi Pendidikan		Status Kepegawaian	
Doktor	Magister	PNS	Non PNS
9	47	47	9

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan tabel 4.15, tingkat pendidikan dosen FUAD IAIN Bengkulu didominasi oleh Magister (S2) dan dosen tetap PNS. Jika dalam instrumen penilaian borang BAN PT dipersyaratkan 50 persen dosen tetap bergelar Doktor dalam setiap PS, maka FUAD IAIN Bengkulu harus memiliki 19 orang dosennya yang bergelar Doktor untuk 9 PS yang ada. Untuk melihat persentase jumlah dosen berdasarkan kualifikasi pendidikan dan status kepegawaiannya sebagaimana dalam gambar 4.11 berikut:



**Gambar 4.11** Jumlah Dosen Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan dan Status Kepegawaian

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Dari gambar 4.11 terlihat bahwa 83,92 persen dosen FUAD berpendidikan S2, dan hanya 16,07 persen yang bergelar Doktor.

## 5) Program Pascasarjana

Dosen pada Program Pascasarjana IAIN Bengkulu 23 orang, semuanya bergelar Doktor. Dari uraian di atas diringkas bahwa kebutuhan dosen dengan gelar Doktor (S3) sebagaimana tabel 4.16 berikut.

**Tabel 4.16** Kebutuhan Dosen IAIN Bengkulu yang Bergelar Doktor

No	Fakultas	Doktor (orang)	Kekurangan Doktor (orang)
1	Syariah	4	5/6
2	Ekonomi dan Bisnis Islam	3	11
3	Tarbiyah dan Tadris	4	32/33
4	Ushuluddin, Adab, dan Dakwah	9	19
5	Program Pascasarjana	23	0
Total (IAIN Bengkulu)		43	67/69

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Dari tabel 4.16 diketahui bahwa kekurangan tenaga pendidik (dosen) bergelar Doktor di IAIN Bengkulu pada Gasal 2018/2019 sebanyak 67 atau 69 orang atau 60,90 persen dari kebutuhan yaitu 110 orang, jika IAIN Bengkulu mengacu pada penilaian dari BAN-PT, maka rasio dosen yang bergelar Doktor dengan Magister harus dipenuhi. Jumlah ini dengan asumsi jumlah dosen tetap.

### c. Berdasarkan Jabatan Fungsional Dosen

Jabatan fungsional dosen (jabatan akademik) terdiri dari Asisten Ahli Golongan III/b 150 AK, Lektor Golongan III/c 200 AK dan Golongan III/d 300 AK, Lektor Kepala Golongan IV/a 400 AK, Golongan IV/b 550 AK, dan Golongan IV/c 700 AK, dan Guru Besar Golongan IV/d 850 AK dan Golongan IV/e 1050 AK.<sup>52</sup> Empat jenjang jabatan dan golongan ruang pangkat dosen ini diperoleh dengan syarat pemenuhan Angka Kredit sesuai jenjang yang telah ditentukan.

Angka Kredit yang harus dipenuhi meliputi unsur pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan penunjang. Dosen yang memenuhi ketentuan angka kredit dan waktu yang dipersyaratkan, dapat mengusulkan kenaikan jabatan fungsionalnya kepada Tim PAK IAIN Bengkulu untuk diusulkan kenaikan pangkatnya kepada Rektor atau Diktis Kementerian Agama RI bagi jabatan Lektor Kepala (IV/a) ke atas.

<sup>52</sup>Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan, Pembangunan, dan Pendayagunaan Aparatur Negara No. 38/KEP/MK.WASPAN/8/1999 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya Jo. Peraturan Menpan Nomor: PER/60/M.PAN/2006 tanggal 1 Juni 2005.

Berikut gambaran riil dosen IAIN Bengkulu dilihat dari jabatan fungsionalnya.

## 1) Fakultas Syariah (FSy)

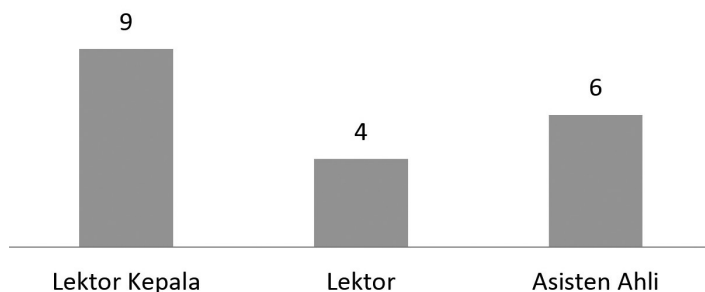
Dosen FSy IAIN Bengkulu terdiri dari 9 orang Lektor Kepala, 4 orang Lektor, 6 orang Asisten Ahli. Lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel 4.16 berikut:

**Tabel 4.16** Peta Dosen Fakultas Syariah IAIN Bengkulu Berdasarkan Jabatan Fungsional Dosen

No	Kepangkatan	Jumlah
1	Lektor Kepala	9
2	Lektor	4
3	Asisten Ahli	6
Jumlah		19

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan tabel 4.16, jumlah dosen tetap yang menduduki jabatan Lektor Kepala lebih banyak dari Lektor dan Asisten Ahli. Sedangkan untuk Guru Besar masih 0. Dosen berdasarkan kepangkatan lebih jelas dapat dilihat dalam gambar 4.12 berikut:



**Gambar 4.12** Jumlah Dosen Fakultas Syariah Berdasarkan Jabatan Fungsional Dosen

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan gambar 4.12, dosen FSy IAIN Bengkulu berpangkat Guru Besar sebanyak 0 persen, Lektor Kepala sebanyak 47,36 persen, Lektor 21,05 persen, dan yang Asisten Ahli 31,57 persen. Untuk

memenuhi idealnya, FSy harus segera merencanakan strategi bagaimana menambah dosen yang berpangkat Guru Besar dan Lektor Kepala.

## 2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI)

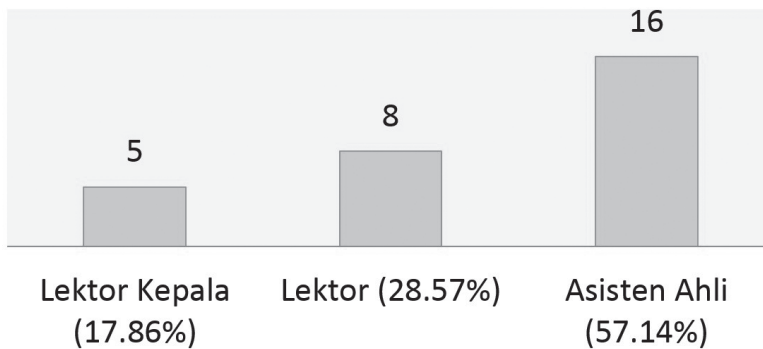
Kondisi dosen FEBI IAIN Bengkulu berdasarkan jabatan fungsional dosen, terdiri dari 5 orang Lektor Kepala, 8 orang Lektor, dan 16 orang Asisten Ahli. Secara rinci dapat dilihat dalam tabel 4.17 berikut:

**Tabel 4.17** Kondisi Dosen FEBI IAIN Bengkulu Berdasarkan Jabatan Fungsional Dosen

No	Kepangkatan	Jumlah
1	Lektor Kepala	5
2	Lektor	7
3	Asisten Ahli	16
Jumlah		28

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan tabel 4.17, maka dosen FEBI IAIN Bengkulu masih didominasi dosen berpangkat Asisten Ahli (57,14 persen). Persentase dosen berdasarkan jabatan fungsional dirinci dalam gambar 4.13 berikut:



**Gambar 4.13** Jumlah Dosen FEBI Berdasarkan Jabatan Fungsional Dosen

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan gambar 4.13, dosen FEBI IAIN Bengkulu 0 persen Guru Besar, 17,86 persen Lektor Kepala, 28,57 persen Lektor, dan 57,14 persen Asisten Ahli. FEBI IAIN Bengkulu masih harus bekerja keras dalam mendorong dosennya untuk mengajukan kenaikan pangkat.

### 3) Fakultas Tarbiyah dan Tadris (FTT)

Dosen FTT IAIN Bengkulu dilihat dari jabatan fungsional dosen terdiri dari 18 orang Lektor Kepala, 20 orang Lektor, dan 35 orang Asisten Ahli. Lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel 4.18 berikut:

**Tabel 4.18** Dosen FTT IAIN Bengkulu Berdasarkan Jabatan Fungsional Dosen

No	Kepangkatan	Jumlah
1	Lektor Kepala	18
2	Lektor	20
3	Asisten Ahli	35
Jumlah		73

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan tabel 4.18, terlihat bahwa pangkat dosen FTT yang ada saat ini masih didominasi oleh Asisten Ahli yaitu 47,95 persen. Lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 4.14 berikut:



**Gambar 4.14** Jumlah Dosen FTT Berdasarkan Jabatan Fungsional Dosen

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan gambar 4.14, dosen FTT IAIN Bengkulu adalah 0 persen Guru Besar, 24,66 Lektor Kepala, 27,40 persen Lektor, dan 47,95 persen Asisten Ahli. Terbanyak adalah Asisten Ahli, kemudian Lektor, baru kemudian Lektor Kepala. Hal ini menunjukkan bahwa FTT harus menyusun rencana dalam mendorong dosen-dosennya untuk mengajukan kenaikan pangkat.

#### 4) Fakultas Ushuluddin, Adab, dan Dakwah (FUAD)

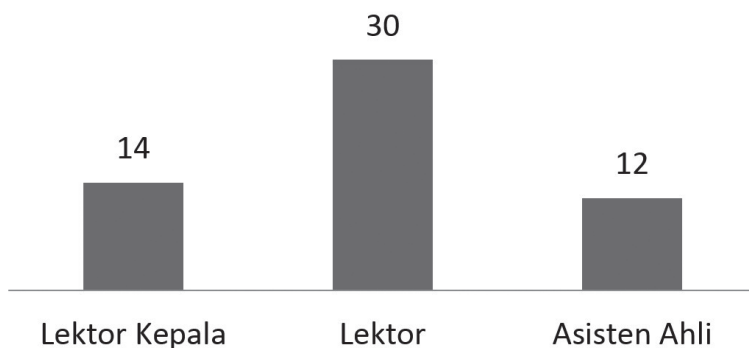
Dosen FUAD IAIN Bengkulu dilihat dari jabatan fungsional dosen adalah dari 56 orang dosen tetap terdapat 14 orang Lektor Kepala, 30 orang Lektor, 12 orang Asisten Ahli. Lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel 4.19 dan gambar 4.15 berikut:

**Tabel 4.19** Peta Dosen FUAD IAIN Bengkulu Berdasarkan Jabatan Fungsional Dosen

No	Kepangkatan	Jumlah
1	Lektor Kepala	14
2	Lektor	30
3	Asisten Ahli	12
Jumlah		56

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan tabel 4.19, terlihat bahwa dosen FUAD yang ada saat ini didominasi oleh Lektor yaitu 53,57 persen. Lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 4.15 berikut:



**Gambar 4.15** Peta Dosen FUAD Berdasarkan Jabatan Fungsional Dosen

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan gambar 4.15, dosen FUAD IAIN Bengkulu saat ini yang terbanyak adalah berpangkat Guru Besar 0 persen, Lektor sebanyak 53,57 persen. Kemudian Lektor Kepala 25 persen, Asisten Ahli sebanyak 21,42 persen. FUAD juga memiliki PR besar untuk mendorong dosennya agar mengajukan kenaikan pangkat.

## 5) Program Pascasarjana IAIN Bengkulu

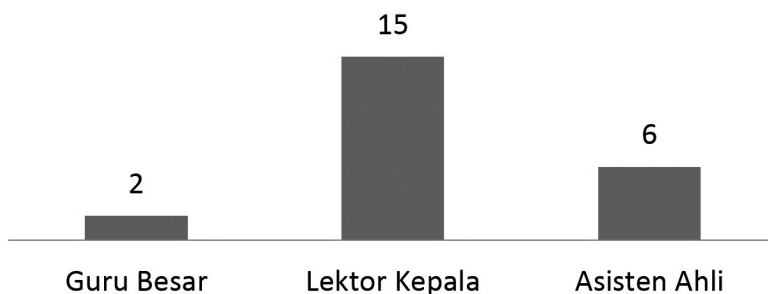
Program Pascasarjana IAIN Bengkulu memiliki 23 orang dosen tetap. Terdapat 2 orang Guru Besar, 15 orang Lektor Kepala, 6 orang Lektor. Lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel 4.20 dan gambar 4.16 berikut:

**Tabel 4.20** Peta Dosen Pascasarjana IAIN Bengkulu Berdasarkan Jabatan Fungsional Dosen

No	Kepangkatan	Jumlah
1	Guru Besar	2
2	Lektor Kepala	15
3	Asisten Ahli	6
Jumlah		23

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan tabel 4.20, terlihat bahwa dosen Pascasarjana yang ada didominasi oleh Lektor Kepala yaitu 62,22 persen. Lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 4.16 berikut:



**Gambar 4.16** Peta Dosen Pascasarjana Berdasarkan Jabatan Fungsional Dosen.

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan gambar 4.16, dosen Pascasarjana IAIN Bengkulu yang memiliki pangkat Lektor Kepala sebanyak 65,22 persen. Kemudian Lektor Kepala 25 persen, Asisten Ahli sebanyak 26,09 persen, dan Guru Besar 8,70 persen. Pascasarjana mempunyai tugas yang berat dalam meningkatkan jabatan akademik dosen-dosennya.

**Tabel 4.21** Dosen IAIN Bengkulu Berdasarkan Jabatan Fungsional Dosen

No	Fakultas	Guru Besar (orang)	Lektor Kepala (orang)	Lektor (orang)	Asisten Ahli (orang)	Total (orang)
1	Syariah	0	9	4	6	19
2	Ekonomi dan Bisnis Islam	0	5	7	16	28
3	Tarbiyah dan Tadris	0	18	20	35	73
4	Ushuluddin, Adab, dan Dakwah	0	14	30	12	56
5	Program Pascasarjana	2	15	0	6	23
Total (IAIN Bengkulu)		2	61	61	75	199

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Dari tabel 4.20 diketahui bahwa kekurangan tenaga pendidik (dosen) di IAIN Bengkulu pada Gasal 2018/2019 adalah pada jabatan Guru Besar, yaitu hanya 2 orang (1,01 persen), Lektor Kepala 61 orang (30,65 persen), Lektor 61 orang (30,65 persen), dan Asisten Ahli (37,69 persen), jika IAIN Bengkulu mengacu pada penilaian dari BAN-PT, maka rasio dosen yang berpangkat Lektor masih perlu ditingkatkan. Dan jika per Fakultas wajib memiliki Guru Besar, maka semua Fakultas (4 Fakultas) belum memiliki dosen yang berpangkat Guru Besar. IAIN Bengkulu masih didominasi oleh dosen yang berpangkat Asisten Ahli.

Jika diasumsikan kebutuhan per Fakultas per Program Studi adalah 40 persen Lektor Kepala dari jumlah dosen yang ada, maka kekurangan dosen dengan pangkat Lektor Kepala dapat dirinci pada tabel 4.21.

**Tabel 4.22** Kekurangan Dosen IAIN Bengkulu dengan Jabatan Fungsional Lektor Kepala

No	Fakultas	Jumlah Program Studi	Jumlah Dosen (orang)	Jumlah Lektor Kepala (orang)	Kebutuhan Lektor Kepala (orang)
1	Syariah	3	19	9	Cukup
2	Ekonomi dan Bisnis Islam	4	28	5	6
3	Tarbiyah dan Tadris	9	73	18	11
4	Ushuluddin, Adab, dan Dakwah	9	56	14	9
5	Program Pascasarjana	7	23	15	Cukup
Total (IAIN Bengkulu)		32	199	61	26

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

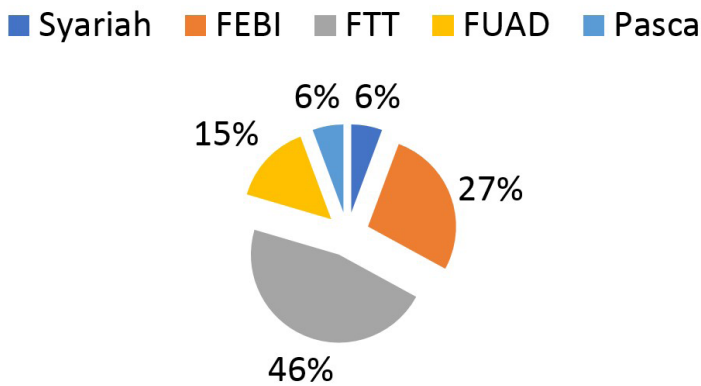


IAIN Bengkulu dengan jumlah dosen 199 orang, sebaiknya berpangkat Lektor Kepala sebanyak 87 orang. Maka harus ada tambahan Lektor Kepala minimal sebanyak 26 orang dalam 1 tahun terakhir dengan asumsi dosennya tetap. Jika dosen bertambah, maka jumlah yang dibutuhkan juga bertambah.

#### d. Relevansi Keilmuan Dosen dalam Pembelajaran

##### 1) Relevansi Pendidikan dengan Mata Kuliah yang Diampu

Relevansi dosen dalam pembelajaran dianalisis dengan melihat latar belakang pendidikan S2 dan S3 dengan mata kuliah yang diampu. Berdasarkan perhitungan dari empat Fakultas dan Pascasarjana mengenai relevansi ini dapat dilihat dalam gambar 4.17 berikut:



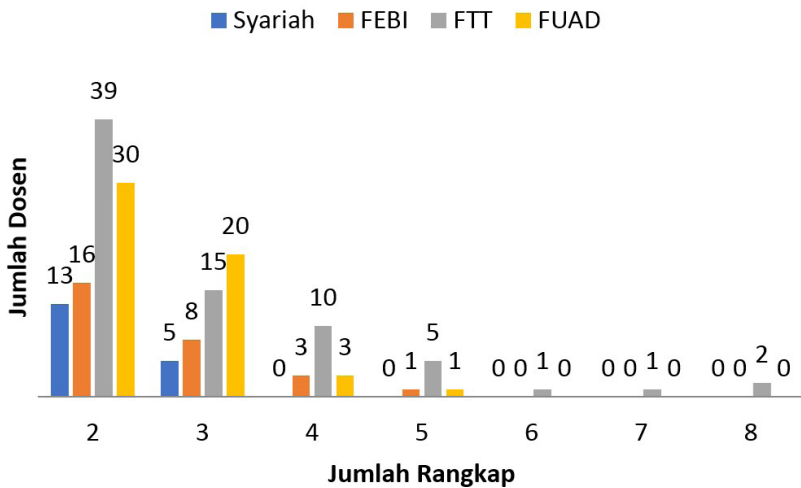
**Gambar 4.17** Tidak Relevan Dosen dengan Mata Kuliah yang Diampu.

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Dari gambar 4.17 di atas Fakultas Tarbiyah yang paling tinggi tidak relevannya dosen dengan mata kuliah yang diampu sebesar 46%, diikuti FEBI 27%, kemudian FUAD 15%. Sedangkan yang paling kecil adalah Fakultas Syariah dan Pascasarjana masing-masing 6%. Keadaan ini sangat mengganggu proses peningkatan mutu alumni. Sebab itu arah pengembangan dosen mulai dari usulan formasi dan sistem rekrutmen harus melihat pada kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan sesuai dengan keilmuan atau mata kuliah yang dibutuhkan dalam kurikulum masing-masing Fakultas.

## 2) Fenomena Dosen Mengajar Rangkap (Lebih Dari 1 Mata Kuliah)

Dosen mengajar lebih dari 2 mata kuliah dalam satu semester sering terjadi. Hal ini tidak baik dalam penyelenggaraan proses belajar mengajar, apalagi jika terlalu jauh dari bidang ilmunya. Karena dosen bisa tidak fokus dan seperti kunci inggris. Semua bisa diajar. Kebiasaan ini seharusnya sudah tidak terjadi lagi di IAIN Bengkulu. Fenomena ini dapat dilihat dari SK Mengajar dosen yang ada per Fakultas. Tergambar dalam gambar 4.18 berikut.



**Gambar 4.18** Jumlah Dosen yang Mengajar Rangkap.

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan gambar 4.18 dosen yang paling tinggi mengajar rangkap (lebih dari 1 mata kuliah) adalah FTT: 39 orang mengajar 2 mata kuliah, 15 orang mengajar 3 mata kuliah, 10 orang mengajar 4 mata kuliah, 5 orang mengajar 5 mata kuliah, 1 orang mengajar 6 mata kuliah, 1 orang mengajar 7 mata kuliah, dan 2 orang mengajar 8 mata kuliah. Berikutnya urutan kedua, dosen rangkap adalah di FUAD: 30 orang mengampu 2 mata kuliah, 20 orang mengampu 3 mata kuliah, 3 orang mengampu 4 mata kuliah, 1 orang mengampu 5 mata kuliah. Berikutnya adalah FEBI: ada 16 orang dosen mengampu 2 mata kuliah, 8 orang 3 mata kuliah, 3 orang 4 mata kuliah, 1 orang 5 mata kuliah. Sedangkan yang paling rendah fenomena dosen merangkap adalah di Fakultas Syariah: 13 orang mengampu 2 mata kuliah dan 5 orang mengampu 3 mata kuliah.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa berdasarkan gambar 4.17 dan 4.18 Fakultas Tarbiyah dan Tadris adalah yang paling buruk dalam hal pembagian dan pendistribusian mata kuliah pada dosen dan masih jauh dari prinsip mengajar sesuai bidang ilmu (kompetensi dosen).

## **2. Tenaga Kependidikan**

Tenaga kependidikan merupakan SDM yang memegang peranan penting dalam kesuksesan proses pelaksanaan pelayanan baik di bidang pembelajaran, penelitian, dan pengabdian, baik kepada dosen maupun mahasiswa. Tenaga kependidikan inilah yang membantu untuk mencapai Visi dan Misi Program Studi (PS), Fakultas, dan Institut. Kondisi riil tenaga kependidikan yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi:

### **a) Laboran**

SDM laboran di IAIN Bengkulu jelas belum ada. Walaupun setiap Fakultas memiliki laboratorium, namun tenaga laboran yang khusus memiliki keahlian di bidang tugas laboran belum ada baik di level PS, Fakultas, maupun Institut. Dengan tuntutan kurikulum berbasis KKNI tenaga ini sangat dibutuhkan. Karena praktik adalah bagian yang tidak terpisahkan dari kurikulum KKNI. Di program Sarjana Strata Satu idealnya setiap PS memiliki minimal satu orang laboran, yaitu 25 laboratorium, artinya 25 orang laboran.

### **b) Pustakawan**

SDM pustakawan di IAIN Bengkulu sebanyak 6 orang dan semua pustakawan tersebut di level Institut (perpustakaan pusat). Fakultas tidak memiliki tenaga pustakawan. Untuk mendukung minat baca dan suasana akademik di kampus, sebaiknya di Fakultas ada perpustakaan. Dengan 5 Fakultas, artinya minimal ada pustakawan di setiap Fakultas sebanyak 5 orang, dan ini belum tersedia.

### **c) Teknisi**

Tenaga tetap pada bagian teknisi di IAIN Bengkulu belum ditetapkan secara khusus. Ada honorer yang ditetapkan sebagai pengelola di bidang TIK 1 orang dan 1 teknisi listrik dibantu dengan 3 orang staf, dan ini sentral di level Institut, belum ada di Fakultas. Melihat keadaan ini

jelas masih kurang. SDM dalam bagian ini sangat penting, apalagi dengan kampus yang luas dan gedungnya terpisah cukup jauh antara satu dengan lainnya. Minimal ada 5 tenaga teknisi yang fokus di bidang kelistrikan, elektronik, dan bangunan.

#### d) Tenaga Administrasi

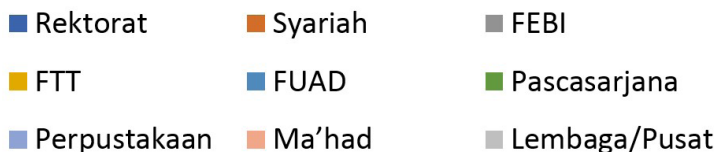
Tenaga administrasi di sini adalah dimulai dari pejabat struktural dari yang paling tinggi Kepala Biro sampai dengan Jabatan Fungsional Umum (JFU). Secara keseluruhan berjumlah 76 orang, yang ditugaskan di bagian Rektorat, Fakultas, Lembaga, Unit, dan Perpustakaan. Untuk Fakultas, dengan jumlah 32 PS, maka jumlah ini masih kurang. Idealnya 1 PS adalah 3 orang admin. Berarti 3 x 32 PS yaitu 96 orang. Rincian kondisi tenaga kependidikan (administrasi) berdasarkan tempat tugas sebagaimana tabel 4.23 berikut:

**Tabel 4.23** Kondisi Tenaga Administrasi Berdasarkan Tempat Tugas

No	Penempatan	Jumlah
1	Rektorat	33
2	Syariah	5
3	FEBI	4
4	FTT	8
5	FUAD	6
6	Pascasarjana	2
7	Perpustakaan	6
8	Ma'had	1
9	Lembaga/Pusat	11
Total		76

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Dari tabel 4.23 Rektorat memiliki tenaga administrasi terbanyak, yaitu 43 persen dari pegawai yang ada. Secara rinci dapat dilihat dalam gambar 4.19 berikut:



**Gambar 4.19** Jumlah Sesuai Penempatan Tenaga Administrasi.

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

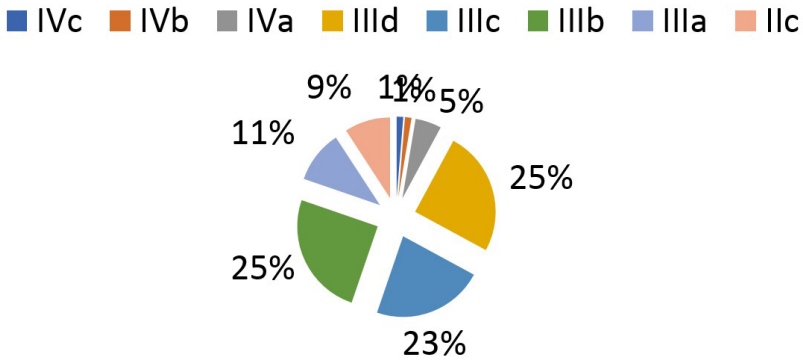
Dari 76 orang tenaga administrasi tersebut, jika dipetakan menurut kepangkatan pegawai maka dapat dilihat dalam tabel 4.24 berikut:

**Tabel 4.24** Kondisi Tenaga Administrasi IAIN Bengkulu Berdasarkan Kepangkatan

No	Kepangkatan	Jumlah (orang)
1	IVc	1
2	IVb	1
3	Iva	4
4	IIId	19
5	IIIc	17
6	IIIb	19
7	IIIa	8
8	IIc	7
Total		76

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Berdasarkan kepangkatan pegawai, tenaga administrasi IAIN Bengkulu, mayoritas adalah golongan III (a, b, c, dan d) sebanyak 63 orang atau 84 persen dari 76 pegawai. Secara rinci jumlah ini tergambar pada gambar 4.20 berikut:



**Gambar 4.20** Kondisi Tenaga Administrasi Berdasarkan Kepangkatan.

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

#### e) Tenaga Pendukung

Tenaga pendukung yang dimaksud adalah seperti *outsourcing* dan satpam. Satpam berjumlah 45 orang, dan 25 orang di antaranya sudah menjalani pendidikan satpam. Artinya, 20 orang tidak memiliki kompetensi satpam sebagaimana yang distandarkan. Sedangkan *outsourcing* sebanyak 20 orang. Kedua tenaga pendukung ini menggunakan pihak ketiga sebagai penanggungjawabnya.

## B. Kerangka Rancangan Pemetaan SDM IAIN Bengkulu Menuju UIN Bengkulu

Syarat khusus pendirian PTN bukan penerangan dalam sistem informasi Direktorat Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi, Direktorat Jenderal Kelembagaan IPTEK dan DIKTI Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi adalah sebagai berikut:

- a. studi kelayakan;
- b. rekomendasi pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota;
- c. rancangan susunan organisasi dan tata kerja;
- d. rancangan semua Program Studi;
- e. kurikulum disusun berdasarkan kompetensi lulusan sesuai standar nasional pendidikan tinggi;

- f. dosen paling sedikit berjumlah 6 (enam) orang untuk setiap Program Studi pada program diploma atau program sarjana, kecuali ditentukan lain oleh peraturan perundang-undangan, dengan kualifikasi:
1. paling rendah berijazah: a) magister, magister terapan, subspesialis, atau yang setara untuk program diploma; dan b) magister atau subspesialis untuk program sarjana, dalam cabang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan Program Studi yang akan didirikan;
  2. berusia paling tinggi 58 (lima puluh delapan) tahun dalam hal telah berstatus Pegawai Negeri Sipil, atau belum berusia 35 (tiga puluh lima) tahun dalam hal belum berstatus Pegawai Negeri Sipil, pada saat diterima sebagai dosen pada PTN yang akan didirikan;
  3. bersedia bekerja penuh waktu selama 40 (empat puluh) jam per minggu;
  4. belum memiliki Nomor Induk Dosen Nasional atau Nomor Induk Dosen Khusus; dan
  5. bukan guru yang telah memiliki Nomor Urut Pendidik dan Tenaga Kependidikan dan/atau bukan pegawai tetap pada satuan administrasi pangkal instansi lain.
- g. tenaga kependidikan paling sedikit berjumlah 3 (tiga) orang untuk melayani setiap Program Studi pada program diploma atau program sarjana, dan 1 (satu) orang untuk melayani perpustakaan, dengan kualifikasi:
1. paling rendah berijazah diploma tiga (D3);
  2. berusia paling tinggi 58 (lima puluh delapan) tahun dalam hal telah berstatus Pegawai Negeri Sipil, atau belum berusia 35 (tiga puluh lima) tahun dalam hal belum berstatus Pegawai Negeri Sipil, pada saat diterima sebagai tenaga kependidikan pada PTN yang akan didirikan;
  3. bersedia bekerja penuh waktu selama 40 (empat puluh) jam per minggu;

- h. dosen dan tenaga kependidikan sebagaimana dimaksud pada huruf f dan huruf g, disediakan oleh Pemerintah melalui pengangkatan pada PTN terdekat sampai pembentukan PTN baru ditetapkan;
- i. organisasi dan tata kerja PTN disusun sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
- j. lahan untuk kampus PTN yang akan didirikan berada dalam 1 (satu) lokasi memiliki luas yang paling sedikit:
  - 1. 30 (tiga puluh) hektar untuk Universitas atau Institut; atau
  - 2. 10 (sepuluh) hektar untuk Sekolah Tinggi, Politeknik, atau Akademi,dengan status Hak Pakai atas nama Pemerintah sebagaimana dibuktikan dengan Sertifikat Hak Pakai;
- k. apabila lahan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf e disediakan oleh pemerintah provinsi dan/atau kabupaten/kota dengan status Hak Pakai, lahan tersebut harus sudah dihibahkan kepada Pemerintah;
- l. telah memiliki sarana dan prasarana terdiri atas:
  - 1. ruang dosen tetap paling sedikit 4 (empat) meter persegi per orang;
  - 2. ruang administrasi dan kantor paling sedikit 4 (empat) meter persegi per orang;
  - 3. ruang perpustakaan paling sedikit 200 (dua ratus) meter persegi termasuk ruang baca yang harus dikembangkan sesuai dengan pertambahan jumlah mahasiswa;
  - 4. buku paling sedikit 200 (dua ratus) judul per Program Studi sesuai dengan bidang keilmuan pada Program Studi;
  - 5. koleksi atau akses paling sedikit 1 (satu) jurnal dengan volume lengkap untuk setiap Program Studi; dan
  - 6. ruang laboratorium, komputer, dan sarana praktikum dan/atau penelitian sesuai kebutuhan setiap Program Studi; kecuali ditentukan lain oleh peraturan perundang-undangan. (3)Pemenuhan syarat sebagaimana dimaksud pada ayat (2).



Berdasarkan persyaratan tersebut, maka yang berkaitan dengan SDM adalah pada huruf f, g, dan h. Secara kuantitas untuk masing-masing program studi 6 orang tenaga pendidik dan 4 orang tenaga kependidikan. Artinya masing-masing PS membutuhkan 10 orang tenaga pendidik dan kependidikan. Maka dari sini dapat diasumsikan bahwa kerangka rancangan pemetaan SDM IAIN Bengkulu menuju UIN Bengkulu harus diarahkan pada persyaratan dimaksud.

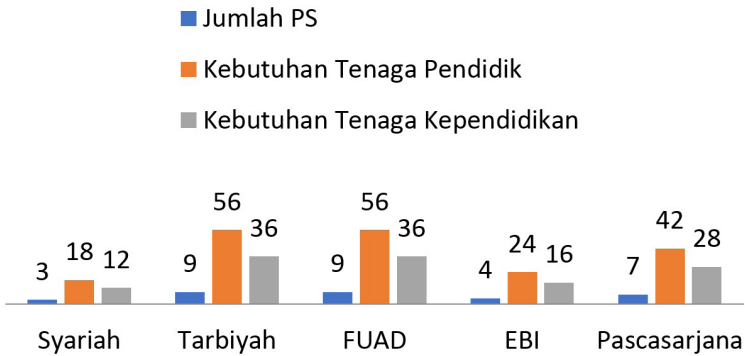
Di IAIN Bengkulu saat ini terdapat 32 PS, artinya jika mengacu pada syarat di atas, maka minimal SDM tenaga pendidik adalah 192 orang dan untuk minimal jumlah SDM tenaga kependidikan adalah 128 orang. Jika IAIN Bengkulu merencanakan pembukaan PS baru umum untuk persiapan UIN setiap fakultasnya sebanyak 1 PS, maka akan ada 4 PS umum. Artinya akan dibutuhkan 24 orang tenaga pendidik dan 16 orang tenaga kependidikan baru. Maka per fakultas membutuhkan SDM sebagaimana tabel 4.24 berikut:

**Tabel 4.24** Kerangka Rancangan Pemetaan SDM Minimal Per PS Menuju UIN

No	Fakultas	Jumlah PS	Kebutuhan Tenaga Pendidik	Kebutuhan Tenaga Kependidikan
1	Syariah	3	18	12
2	Tarbiyah	9	56	36
3	FUAD	9	56	36
4	EBI	4	24	16
5	Pascasarjana	7	42	28
Jumlah IAIN		32	<b>196</b>	<b>128</b>
6	PS baru (umum)	4	24	16
Total untuk UIN		36	220	144

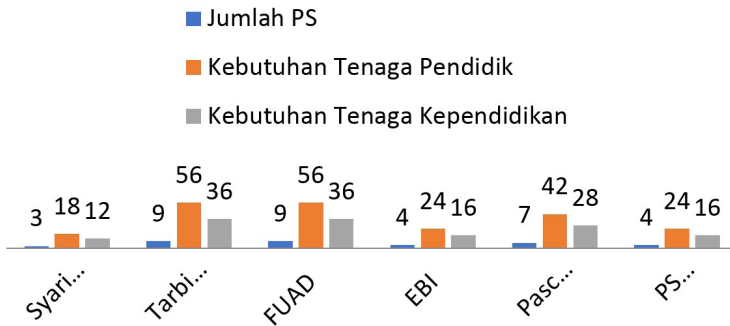
Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Kebutuhan SDM pada tabel 4.24 adalah berdasarkan syarat minimum jumlah SDM yang dibutuhkan per PS. Lebih jelas jumlah kebutuhan ini dapat dilihat dalam gambar 4.21, 4.22, dan 4.23 sebagai berikut:



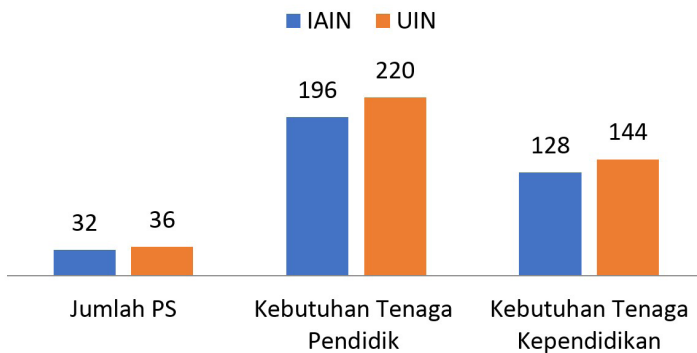
**Gambar 4.21** Kebutuhan Minimal SDM Per Fakultas.

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.



**Gambar 4.22** Kebutuhan Minimal SDM Per Fakultas (UIN).

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.



**Gambar 4.23** Kebutuhan Minimal SDM IAIN dan UIN.

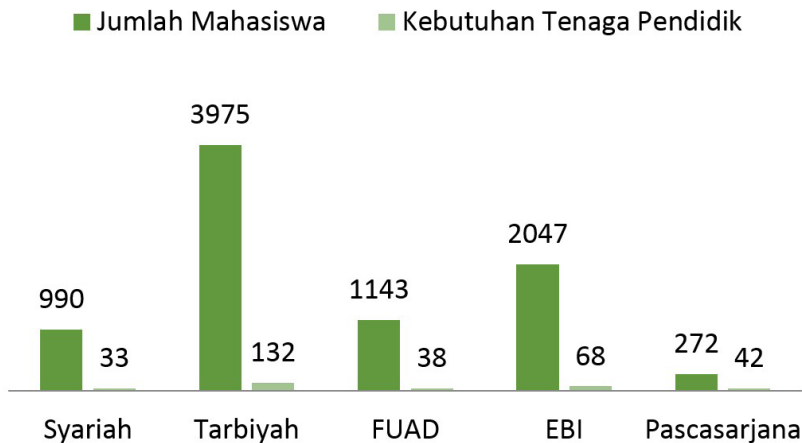
Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Jika mengacu pada persyaratan rasio antara dosen dan mahasiswa BAN PT, maka jumlah SDM dosen yang dibutuhkan adalah sebagaimana tabel 4.24 jika dihitung dari kebutuhan jumlah program studi. Dan jika dihitung dari rasio jumlah mahasiswa dengan jumlah tenaga pendidik lebih jelas pada tabel 4.25 dan gambar 4.24 dan 4.25 berikut:

Tabel 4.25 Kerangka Rancangan Pemetaan SDM Tenaga Pendidik Berdasarkan Rasio Dosen dan Mahasiswa Menuju UIN (1:30)

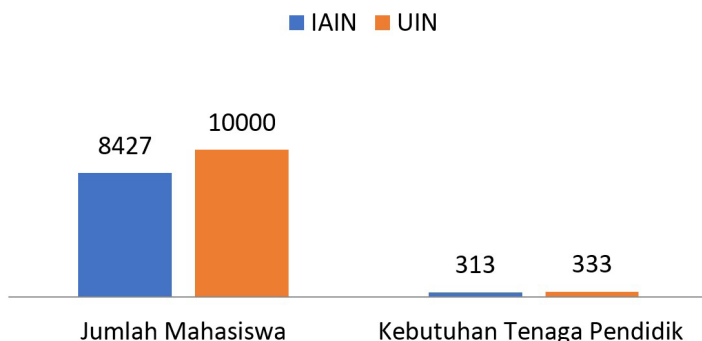
No	Fakultas	Jumlah Mahasiswa	Kebutuhan Tenaga Pendidik
1	Syariah	990	33
2	Tarbiyah	3975	132
3	FUAD	1143	38
4	EBI	2047	68
5	Pascasarjana	272	9/ 42
	Jumlah IAIN	8427	280/ 313
6	PS baru (umum)	140	5
	Total untuk UIN	8567	285/ 318

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.



Gambar 4.24 Kebutuhan SDM Tenaga Pendidikan Berdasarkan Rasio Dosen 1:30.

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.



**Gambar 4.25** Kebutuhan SDM Tenaga Pendidikan Berdasarkan Rasio Dosen 1:30 IAIN dan UIN.

Sumber: Data Primer Terolah, 2018.

Dalam kerangka pemetaan SDM ini IAIN Bengkulu dapat merancangannya dalam Rencana Induk Pengembangan SDM IAIN Bengkulu menuju UIN, yang memiliki sasaran utama sebagai upaya dalam mewujudkan peralihan status IAIN menjadi UIN.

Sasaran-sasaran tersebut terdiri dari:

## 1. Peningkatan Ketersediaan Tenaga Pendidik yang Berkualitas Tinggi dan Kompeten

Dalam kerangka pelaksanaan rencana peningkatan ketersediaan tenaga pendidik yang berkualitas tinggi dan kompeten, dilaksanakan program-program yang mencakup: 1) Peningkatan manajemen tenaga pendidik (dosen); 2) Pengangkatan dan rekrutmen tenaga pendidik berdasarkan Program Studi; 3) Peningkatan kualifikasi dan kompetensi tenaga pendidik berdasarkan Program Studi; 4) Pengusulan Guru Besar dan Lektor Kepala berdasarkan kualifikasi akademik, kompetensi profesional, dan kebutuhan Program Studi; 5) Membuka jalur dosen tamu profesional.

## 2. Peningkatan Ketersediaan Tenaga Kependidikan yang Berkualitas dan Kompeten

Tenaga kependidikan yang dimaksud dalam hal ini mencakup tenaga nonpendidik/dosen yang terdapat dalam lingkungan institusi. Tenaga

kependidikan yang menurut hemat penulis, yang juga memiliki peran penting selain tenaga pendidik dalam memenuhi kebutuhan sebagai syarat untuk mewujudkan peralihan status dari IAIN menjadi UIN, di antaranya adalah tenaga administrasi atau operator, tenaga pustakawan, tenaga laboran, tenaga IT, teknisi elektronik, kelistrikan, dan gedung, serta tenaga pendukung seperti *security/outsourcing*. Untuk menyusun kerangka pemetaan peningkatan ketersediaan tenaga kependidikan dalam mendukung perwujudan peralihan IAIN menjadi UIN, berikut uraian kerangka ketersediaan antara rasio ideal dengan kondisi riil tenaga kependidikan di lingkup IAIN Bengkulu saat ini:

### **a. Tenaga Kependidikan Administrasi/Operator**

Tenaga kependidikan administrasi/operator merupakan tenaga kependidikan yang diperbantukan pada setiap divisi yang ada pada lingkungan institusi, terkhusus pada setiap fakultas di lingkungan IAIN Bengkulu. Secara umum, tenaga kependidikan administrasi/operator di setiap fakultas memiliki tugas pokok. Adapun tugas-tugas pokok tersebut yaitu: 1) Menyiapkan bahan Ujian *Middle* dan Akhir Semester; 2) Menerima nilai tengah semester dan semester dari dosen pengampu mata kuliah; 3) Menyusun dan mengarsipkan nilai UTS dan semester dari dosen pengampu mata kuliah; 4) Mengelola nilai akhir ujian semester; 5) Mengelola dan menghitung IPK mahasiswa setiap semester; 6) Menata, mengonsep transkrip nilai semester berdasarkan HSS; 7) Mempelajari dan mengkaji karakteristik KRS berdasarkan semester dan lokal sesuai dengan program studi; 8) Menerima KRS dan KHS dari mahasiswa setiap Prodi; 9) Mengelompokkan KRS dan KHS mahasiswa berdasarkan semester dan kelas sesuai Prodi; 10) Mengevaluasi Hasil Studi Semester mahasiswa; 11) Menerima berkas transkrip nilai mahasiswa yang telah selesai melaksanakan ujian munaqosah setiap Prodi; 12) Mengetik transkrip nilai mahasiswa yang telah selesai ujian munaqosah setiap Prodi; 13) Mencetak transkrip nilai mahasiswa yang telah selesai melaksanakan ujian munaqosah setiap Prodi; 14) Mengoreksi Konsep transkrip nilai mahasiswa untuk ujian Munaqasah; 15) Admin SIAKAD; 16) Melaksanakan tugas lain yang diberikan atasan; 17) Membuat dan mengetik surat izin penelitian; 18) Membuat dan mengetik surat penunjukkan pembimbing; 19) Membuat dan mengetik surat izin praizin penelitian; 20) Menerima dan memeriksa berkas ujian

komprehensif; 20) Menerima dan memeriksa berkas ujian Skripsi; 21) Menyiapkan bahan ujian komprehensif dan bahan ujian Skripsi; 22) Memeriksa berkas pendaftaran KKN mahasiswa; 23) Membuat dan mengetik daftar yudisium; dan 24) Menerima dan memeriksa berkas pembuatan Ijazah.

## **b. Tenaga Kependidikan Laboran**

Tenaga kependidikan laboran adalah tenaga kependidikan yang diperbantukan di setiap unit laboratorium di lingkungan IAIN Bengkulu. Untuk jumlah tenaga orang pada setiap unit laboratorium setidaknya tidaknya memiliki 1 orang kepala labor dan beberapa anggota sesuai dengan karakteristik laboratorium masing-masing. Seperti halnya di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, terdapat 3 jenis laboratorium yang sudah berjalan dan 1 (satu) laboratorium dalam proses perencanaan. Satu laboratorium yang dalam proses perencanaan tersebut yaitu laboratorium kewirausahaan. Sedangkan ke 3 (tiga) laboratorium yang telah berjalan tersebut yaitu: 1) Laboratorium Bank Mini, 2) Laboratorium Zakat dan Wakaf, 3) Laboratorium Galeri Investasi Syari'ah (GIS).

Sama halnya dengan tenaga kependidikan administrasi/operator, tenaga kependidikan laboran secara umum juga memiliki rincian tugas pokok. Adapun tugas pokok unit laboran di lingkungan FEBI IAIN Bengkulu adalah sebagai berikut: 1) Merencanakan dan melaksanakan pengembangan laboratorium; 2) Merencanakan dan menyelenggarakan layanan praktikum yang berkualitas bagi lingkungan internal dan eksternal; 3) Menentukan dan mengevaluasi materi-materi praktikum sesuai dengan kurikulum yang berlaku; 4) Menyusun dan mengatur penjadwalan aktivitas praktikum; 5) Mengoordinasikan kegiatan praktikum sesuai dengan bidang minat/bidang ilmu; 6) Melakukan pembinaan kemampuan teknis; 7) Melakukan inventarisasi dan perawatan sarana dan prasarana laboratorium secara berkala; dan 8) Berkoordinasi dengan Ketua Prodi dan Kepala Lab. lainnya.

## **c. Tenaga Kependidikan IT**

Tenaga kependidikan IT adalah tenaga kependidikan yang diperbantukan di lingkungan institusi untuk mengontrol jaringan dan menyiapkan segala perangkat berbentuk aplikasi atau *software* yang

dibutuhkan di lingkungan institusi. Untuk memenuhi kebutuhan ketersediaan tenaga kependidikan IT, sekurang-kurangnya institusi memiliki 1 (satu) orang tenaga IT di setiap fakultas, dan dikepalai sekurang-kurangnya 2 (dua) orang kepala IT selaku super admin yang berkedudukan di institusi. Saat ini, IAIN Bengkulu hanya memiliki 2 (dua) orang tenaga IT yang secara tupoksi ditetapkan di Pusat Jaringan Komputer Kampus atau yang disebut dengan PUSKOM. Sedangkan di lingkungan IAIN Bengkulu, terdapat 4 (empat) fakultas, jika merujuk kepada ketentuan di atas yang menyebutkan bahwa sekurang-kurangnya harus ada 1 (satu) orang tenaga IT di masing-masing fakultas, itu artinya IAIN Bengkulu masih membutuhkan 4 (empat) orang tenaga IT.

#### **d. Tenaga Kependidikan Teknisi Elektronik, Kelistrikan, dan Gedung**

Tenaga kependidikan jenis ini pada prinsipnya lebih kepada tenaga kependidikan yang berperan dalam bidang *maintenance* alat-alat sebagai aset sarana prasarana institusi. Di mana tenaga kependidikan ini berfungsi sebagai SDM yang mengoordinir usul, pengelolaan, pendistribusian, dan perawatan atas barang-barang inventaris. Melihat dari ketiga jenis teknisi ini secara disiplin ilmu keahlian yang berbeda-beda, sekurang-kurangnya pada setiap fakultas memiliki 1 (satu) orang tenaga kependidikan teknisi pada bidang ilmunya masing-masing, dengan demikian diperlukan sebanyak 3 (tiga) orang teknisi untuk memenuhi kebutuhan ini.

#### **e. Tenaga Pendukung (*Security/Outsourcing*)**

Tenaga pendukung adalah SDM yang diperbantukan untuk mendukung kelancaran terjadinya proses perkuliahan dan keamanan di lingkungan kampus. Agar supaya di lingkungan kampus terlihat bersih dan aman, maka SDM yang berperan sebagai tenaga pendukung inilah yang akan diperbantukan pada setiap unit wilayah di lingkungan institusi. Tenaga pendukung yang dimaksud di sini adalah tenaga kebersihan dan tenaga keamanan atau *security (outsourcing)*.

### **3. Analisis Komparasi dari Hasil Penelitian ke Perguruan Tinggi Negeri UIN**

Hasil penelitian dari universitas islam yaitu Universitas Islam Negeri (UIN) Ar Raniry Aceh, Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan

Kalijaga Yogyakarta, dan Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta, menunjukkan beberapa poin yang dapat dijadikan sebagai bahan acuan dalam membuat kerangka pemetaan SDM dan peningkatan sarana prasarana yang harus dilakukan oleh IAIN Bengkulu untuk mewujudkan perubahan alih status menjadi UIN Bengkulu. Dari hasil data yang diperoleh melalui wawancara ke masing-masing bagian pada perguruan tinggi tersebut, menghasilkan poin-poin penting, yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

### **a. Universitas Islam Negeri (UIN) Ar Raniry Aceh**

Universitas Islam Negeri (UIN) Ar Raniry Aceh adalah salah satu Universitas yang dipilih sebagai sampel, alasan dijadikannya UIN Ar Raniry Aceh sebagai salah satu sampel dalam penelitian ini, dikarenakan selain UIN Ar Raniry Aceh ini masih tergolong baru menjadi UIN, menurut hemat peneliti UIN Ar Raniry merupakan salah satu Perguruan Tinggi Negeri Islam yang sangat representatif untuk dijadikan sebagai bahan acuan untuk dijadikan pedoman dalam menyusun kerangka pemetaan SDM di IAIN dalam menuju UIN. Karakter wilayah yang agak mirip dan budaya kerja sebagai sesama dari Sumatra, UIN Ar-Raniry tepat menjadi sampel. Apa yang dilakukan untuk persiapan UIN Ar Raniry Aceh pada saat IAIN beralih status ke UIN. Dari Hasil wawancara yang dilakukan kepada ketua SPI dan sekretaris SPI, FGD dengan Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam dan TIM (wakil dekan 2 dan 3, Kabag, Kaprodi, dan Sekprodi), wawancara dengan Dekan Fakultas Syariah, Tim IT UIN Ar Raniry Aceh, dapat dilihat pada uraian berikut ini:

- 1) Pada saat menjadi UIN tenaga dosen keagamaan tidak masalah sudah cukup, tetapi untuk dosen program studi umum masih kurang, karena itu melakukan kerja sama dengan perguruan tinggi lain, antara lain Universitas Syiah Kuala Banda Aceh karena IAIN dengan Universitas Syiah Kuala Banda Aceh satu komplek atau berdampingan. Sedangkan tenaga kependidikan pada saat itu juga sudah cukup bahkan sangat banyak walaupun pada umumnya mengangkat tenaga honorer;
- 2) Mempersiapkan sarana dan prasana pendukung, terutama untuk program studi umum yang baru, karena tidak mungkin terjadi jika tidak didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai. Mereka



sangat serius mempersiapkan prasarana yang berkualitas, karena pada saat IAIN sudah punya pangkalan data dan upaya untuk meningkatkan pelayanan, tetapi belum maksimal.

- 3) Strategi yang dilakukan pihak IAIN waktu itu adalah membentuk Tim, yang di SK oleh Rektor, SK hanya satu tapi terdiri dari beberapa bidang lebih kurang lima bidang, antara lain: Tim SPM (Standar Pelayanan Minimum), SOP (Standar Operasional Pelayanan), dan RENSTRA (Rencana Strategi). Pengelolaan data sangat dibutuhkan keseriusan, karena bukan hanya menampilkan data tetapi proyeksi ke depan baik mikro maupun makro, kemudian dianalisis dengan analisis SWOT, sampai menunjukkan posisi kuadran.
- 4) Melakukan MOU pada berbagai pihak, pada awalnya yang penting ada MOU dulu, tetapi saat ini kata Dekan FEBI tidak asal MOU tetapi MOU yang memang bisa ditindaklanjuti, yang saling menguntungkan kedua belah pihak, dalam berbagai apa pun;
- 5) Meningkatkan pelayanan akademik melalui sistem IT, meskipun pada awalnya para dosen dan mahasiswa mengalami kesulitan, tetapi karena diupayakan secara terus-menerus akhirnya pelayanan akademik yang tadinya banyak memakai tenaga honorer, akhirnya tenaga honorer administrasi diistirahatkan. Demikian juga dosen sudah memanfaatkan IT, jika ada masalah, dosen dengan kesadarannya langsung ke operator, hal ini peneliti temui saat melakukan wawancara pada pengelola IT. Ada beberapa dosen yang mengakui bahwa keberhasilan tim IT dalam melakukan pelayanan sudah baik.

Dari uraian hasil wawancara ke beberapa informan di UIN Ar Raniry Banda Aceh dapat dipahami bahwa perlu dibentuknya TIM yang fokus dan solid untuk menyusun narasi kesiapan IAIN menjadi UIN dengan analisis SWOT guna mengukur kemampuan kesiapan institusi, layak atau belum layaknya untuk menjadi UIN. Di samping itu mempersiapkan dan meningkatkan sarana dan prasarana pendukung. Demikian juga sumber daya manusia yang akan mengembangkan UIN.

## **b. Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kali Jaga Yogyakarta**

Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kali Jaga Yogyakarta juga merupakan salah satu Universitas Islam Negeri yang dijadikan salah satu sampel perbandingan dalam penelitian ini. Dijadikannya UIN

Sunan Kali Jaga Yogyakarta sebagai sampel, dikarenakan universitas ini merupakan Universitas Islam Negeri yang sudah terhitung lama beralih status menjadi UIN, sehingga menurut hemat penulis, tentu secara tatanan administratif dan pemetaan tenaga pendidik dan kependidikan sudah terbilang matang. Untuk mengetahui bagaimana persiapan UIN Sunan Kali Jaga Yogyakarta pada saat IAIN beralih status ke UIN, wawancara dilakukan kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI), Wakil Dekan III FEBI, dan Kepala LPPM UIN Sunan Kali Jaga Yogyakarta. Hasil wawancara kepada masing-masing divisi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Wawancara kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kali Jaga, menyatakan bahwa pada saat IAIN Sunan Kali Jaga alih status menjadi UIN Sunan Kali Jaga, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam masih bergabung di Fakultas Syariah, yaitu jurusan Ekonomi Islam yang merupakan cikal bakal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Dan pada saat itu beliau menyatakan bahwa beliau baru menjabat Dekan, dan pada saat IAIN alih status menjadi UIN beliau belum di FEBI, karena itu beliau mewakilkan pada Wakil Dekan II, karena Wakil Dekan II merupakan orang yang banyak mengetahui tentang persiapan alih status IAIN ke UIN.
- 2) Wawancara kepada Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kali Jaga, menyatakan bahwa pada saat IAIN Sunan Kali Jaga Yogyakarta akan menjadi UIN, ada beberapa hal yang dipersiapkan:
  - a) Meningkatkan sumber daya manusia para pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan, dengan cara mengirimkan tenaga pendidik (dosen) melanjutkan studi program S3, baik dalam negeri maupun ke luar negeri, antara lain ke Malaysia dan Singapura. Pada saat itu memang diuntungkan karena banyak beasiswa yang ditawarkan, bahkan mencapai 30 orang yang mengikuti pendidikan S3. Demikian juga tenaga kependidikan mengikuti *short course* guna meningkatkan manajemen dan operasional pelayanan;
  - b) Mengupayakan kerja sama dengan Perguruan Tinggi lainnya, baik dalam negeri maupun luar negeri, terutama untuk tenaga pendidik (dosen) pada jurusan/program studi umum, karena waktu IAIN, dosen pada umumnya berlatar belakang

- pendidikan agama, padahal dengan alih status menjadi UIN tentunya membuka jurusan/program studi bahkan fakultas baru; artinya ini perlu ketersediaan dosen;
- c) Menambah sarana dan prasarana untuk mendukung proses perkuliahan, karena membuka jurusan/program studi baru termasuk jurusan/program studi umum, mulai membangun gedung kantor dan gedung kuliah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, walaupun ini bertahap, tetapi untungnya UIN dapat bantuan luar negeri untuk membangun gedung kuliah;
  - d) Menciptakan suasana dukungan semua pihak terutama dukungan dari dalam kampus IAIN waktu itu, jangan sampai terjadi setelah menjadi UIN kurang mendapat dukungan dari interen kampus.
- 3) Demikian juga hasil wawancara dengan kepala LPPM, di tengah-tengah kesibukan beliau sebagai kepala LPPM yang sedang fokus finalisasi borang, maka dapat dipahami bahwa:
- a) Ketersediaan dosen mutlak dibutuhkan atau diperhatikan, karena jika sudah UIN tentunya klasternya sudah berbeda, bahkan bukan hanya sekadar ketersediaan saja, tetapi tetap mutu kita tingkatkan, karena untuk apa jumlah mahasiswanya banyak tetapi tidak sebanding dengan ketersediaan dosen yang berkualitas. UIN Sunan Kali Jaga sekarang bagi yang prodinya banyak diminati, antara lain Program Studi Perbankan Syariah atau Ekonomi Islam, hanya menerima 2 atau 3 lokal saja setiap tahunnya, untuk apa banyak mahasiswa jika kurang berkualitas, sedikit tapi berkualitas. Meskipun kadang kala ada yang menginginkan terima lebih banyak, ya kita silakan saja jika ada yang mau mengajar, kondisi seperti ini perlu ketegasan.
  - b) Perlu dukungan semua pihak, baik dari kalangan dosen sebagai pendidik dan karyawan sebagai tenaga kependidikan, memiliki tujuan yang sama untuk memajukan lembaga, karena peran lembaga-lembaga yang ada sangat penting, antara lain: LPPM yang berupaya meningkatkan mutu akademik.

Dari hasil wawancara kepada tiga informan di UIN Sunan Kali Jaga Yogyakarta tersebut di atas, dapat dipahami bahwa: persiapan IAIN untuk menjadi UIN dibutuhkan persiapan sumber daya manusia baik dosen sebagai pendidik maupun

karyawan sebagai tenaga kependidikan. Sumber daya manusia tersebut bukan hanya kuantitas tetapi juga kualitas. Upaya yang gencar dilakukan adalah setelah menjadi UIN, pada tahun-tahun pertama UIN merekrut SDM sesuai kebutuhan dengan memberi beasiswa S2 dengan perjanjian setelah menyelesaikan studi wajib kembali ke UIN dan bersedia menjadi PNS atau dosen di UIN. Kedua, memberi kesempatan studi S2 dan S3 bagi tenaga dosen yang ada. Bagi tenaga kependidikan diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan *short course*. Demikian juga sarana dan prasarana perlu dipersiapkan guna mendukung pelaksanaan proses pendidikan. Upaya-upaya tersebut perlu mendapat dukungan semua pihak.

### **c. Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta**

Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta juga merupakan salah satu Universitas Islam Negeri yang dijadikan salah satu sampel perbandingan dalam penelitian ini. Dijadikannya UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebagai sampel, dikarenakan universitas ini juga merupakan salah satu Universitas Islam Negeri yang sudah terhitung lama beralih status menjadi UIN, sehingga menurut hemat penulis, tentu juga secara tatanan administratif dan pemetaan tenaga pendidik dan kependidikan juga sudah matang. Untuk mengetahui bagaimana tatanan pemetaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan serta kesiapan kelengkapan baik dari tatanan administratif maupun sarana prasarana UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, peneliti melakukan wawancara kepada Rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Adapun uraian dari hasil wawancara tersebut dirangkum dalam ringkasan berikut ini:

- 1) Menyiapkan tim untuk mempersiapkan kesiapan dokumen-dokumen persyaratan birokrasi dalam proposal untuk menuju UIN.
- 2) Membangun budaya atmosfer akademik SDM dalam hal ini sumber daya dosen untuk lebih menggalakkan *research* atau penelitian-penelitian.
- 3) Melakukan keberanian perubahan transformasi gaya kepemimpinan.
- 4) Membuka ruang kepada orang-orang hebat untuk masuk ke dalam institusi, sehingga dia menciptakan hal-hal baru yang nantinya akan membentuk sebuah opini.

- 5) Membangun *partnership* kepada universitas-universitas besar untuk mengatasi kekurangan ketersediaan tenaga dosen yang kualifikasi disiplin ilmu umum.

Mengacu kepada arah pengembangan jangka panjang institusi, maka visi dari IAIN Bengkulu pada tahun 2019 adalah menjadi UIN Bengkulu. Adapun upaya interpretasi yang dilakukan dalam merespons dan ikut serta mewujudkan visi tersebut, yakni melakukan interpretasi visi yang meliputi dari beberapa aspek yakni:

- 1) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dosen dan tenaga administrasi untuk mengembangkan aktivitas pengajaran, riset, dan publikasi perguruan tinggi. Transformasi kelembagaan organisasi dari institut menjadi universitas membutuhkan percepatan peningkatan kualitas sumber daya manusia di dalamnya. Untuk itu kebutuhan IAIN Bengkulu dalam menyokong transformasi ke UIN Bengkulu harus terprogram secara sistematis, integratif, holistik, dan partisipatif, serta menjadi input utama dalam sistem pelayanan, pengajaran, pengabdian, riset, dan publikasi. Sehingga percepatan yang dilakukan tersebut tidak menimbulkan ‘goncangan’ yang negatif terhadap lembaga.
- 2) Mengembangkan sarana prasarana yang memadai dan berkualitas dalam mewujudkan layanan prima, efisien, dan efektif. Sebagai penunjang sistem pendidikan tinggi, sarana prasarana dititikberatkan pada peningkatan kualitas pelayanan akademik, sistem pengajaran, pengabdian, riset, dan publikasi. Seluruh infrastruktur di lingkungan kampus khususnya fakultas diarahkan untuk mendukung suksesnya program memberikan layanan prima, efisien, dan efektif.
- 3) Meningkatkan daya saing dan kompetensi lulusan dalam dunia global dengan menetapkan destingsi yang jelas pada setiap fakultas bahkan program studi. Di bidang integrasi keilmuan dan keislaman, kekuatan ini harus menginternalisasikan dalam kompetensi lulusannya. Dengan kekuatan daya saing ini maka alumni bisa bersaing di dunia global. Dengan integrasi keilmuan dan keislaman tertanam dalam sikap profesionalitas, integritas, loyalitas, dan kompetitif.

- 4) Meningkatkan kinerja pendidikan dan pengajaran yang berbasis kurikulum Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI), riset yang relevan dengan pengguna dan dunia industri. Pendidikan dan pengajaran berperan sebagai mesin proses untuk menghasilkan produk yang dapat dinikmati oleh masyarakat luas. Sistem pembelajaran harus diarahkan untuk melayani kebutuhan melakukan perubahan sosial para user di luar lingkungan perguruan tinggi. Sistem pendidikan dan pengajaran harus memiliki keterikatan kuat dengan pengguna atau penerima manfaat dan industri.
- 5) Meningkatkan kerja sama dengan instansi lain baik skala nasional maupun internasional. Perwujudan visi dan misi menjadi UIN dengan penguatan kerja sama antarperguruan tinggi terutama yang bereputasi tinggi/internasional, sebagai upaya menggali potensi kerja sama yang dapat memberikan timbal balik sebagai kontribusi dalam mendorong perwujudan peralihan status dari IAIN menjadi UIN.
- 6) Meningkatkan kinerja penelitian dosen, publikasi ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat sebagai wujud tanggung jawab sosial. Penelitian, publikasi ilmiah, dan pengabdian masyarakat sebagai pendukung utama aliran aktivitas Perguruan Tinggi. Oleh karena itu, keempat hal tersebut harus semakin meningkat kualitasnya. Sehingga dengan semakin meningkatnya kualitas keempat bidang ini maka dapat ikut serta mendorong percepatan perwujudan.

### **C. Arah Pengembangan SDM IAIN Bengkulu Menuju UIN Bengkulu**

Sumber daya manusia yang dibutuhkan di sebuah perguruan tinggi baik sekolah tinggi, institut, ataupun universitas, pada dasarnya adalah sama, yaitu meliputi unsur (1) tenaga pendidik (dosen) dan (2) tenaga kependidikan, yaitu pustakawan, laboran, teknisi, tenaga administrasi/operator, dan tenaga pendukung. Tenaga pendidik dan kependidikan sama-sama bertanggung jawab atas pencapaian sasaran mutu keseluruhan program tri darma perguruan tinggi. Ini artinya bahwa sebuah perguruan tinggi membutuhkan dua unsur SDM ini dalam mencapai visi yang sudah ditetapkan.

Hal ini berarti bahwa tenaga pendidik dan kependidikan harus dikembangkan oleh perguruan tinggi supaya semuanya bisa melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan arah pengembangan perguruan tinggi yang sudah ditetapkan. IAIN Bengkulu sudah memutuskan arah pengembangan sejak 2014 untuk bertransformasi dari institut menjadi universitas. Tentu saja, hal ini berdampak pada arah pengembangan SDM yang harus disiapkan secara baik dan benar.

Dari hasil penelitian yang sudah diuraikan pada bab IV sub A dan B persoalan utama dalam bertransformasi adalah ketersediaan dan kecakapan SDM. **Pertama**, ketersediaan SDM, meliputi kecukupan SDM untuk mengisi semua line mulai dari atas sampai bawah yang disebabkan pengembangan struktur organisasi. **Kedua**, kecakapan SDM, meliputi kompetensi atau kemampuan akademik dan *skill* yang sangat beragam yang harus dimiliki, disebabkan pengembangan keilmuan dan kurikulum berbasis KKNI serta ada penambahan fakultas, jurusan, dan laboratorium yang harus disiapkan SDMnya.

Misalnya di FEBI IAIN Bengkulu, saat ini memiliki 4 jurusan/prodi dengan izin DIKTI. Jika menjadi UIN, maka idealnya akan ada penambahan jurusan/prodi dengan izin DIKTI. Dalam persyaratan pengajuan izin pembukaan jurusan/prodi, hal utama yang dipersyaratkan adalah tersedianya 6 orang tenaga pendidik tetap yang bidang ilmunya sesuai dengan jurusan/prodi yang akan dibuka. Jika diasumsikan bahwa 1 fakultas membuka 1 jurusan/prodi umum, maka dengan data saat ini (2018) IAIN Bengkulu memiliki 4 fakultas, maka untuk menjadi UIN membutuhkan 24 orang dosen tetap. Jika akan menambah fakultas, maka jika 1 fakultas memiliki 4 PS, dosen yang dibutuhkan adalah sebanyak 24 orang juga. Artinya untuk tenaga pendidik dibutuhkan 48 orang. Demikian juga dengan fakultas lain.

Sama halnya dengan tenaga kependidikan. Jika diasumsikan dengan saat ini bahwa setiap PS memiliki 2 orang tenaga kependidikan, maka dengan penambahan 8 PS, IAIN Bengkulu harus menyiapkan 16 orang tenaga kependidikan. Asumsi-asumsi ini belum termasuk perhitungan rasio antara dosen dengan mahasiswa dan rasio antara tenaga kependidikan dengan mahasiswa.

Dalam kasus penelitian ini, maka IAIN Bengkulu, dengan kondisi riil dan peta sumber daya manusia yang ada (sub A dan B) dalam bab

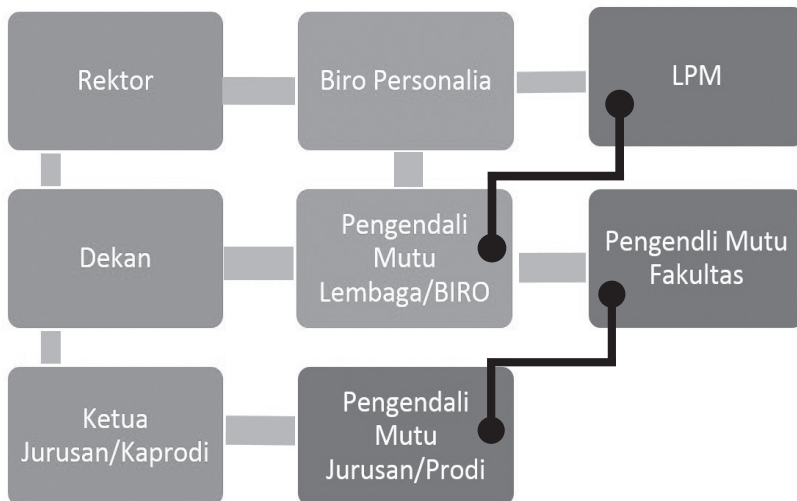


ini, harus membuat arah pengembangan SDMnya. Arah pengembangan SDM ini harus ditetapkan tersendiri yaitu dalam dokumen manual mutu, yang seharusnya ditetapkan oleh penjaminan mutu. Dokumen ini belum tersedia dengan baik di IAIN Bengkulu. Sebagian ada dokumennya, namun belum tersosialisasi sampai ke fakultas dan program studi.

Dalam manual mutu SDM seharusnya ditetapkan hal-hal sebagai berikut:

**Pertama:** Kebijakan Mutu SDM. 1) Merekrut tenaga pendidik yang memiliki integritas, kompetensi, kualifikasi akademik sesuai dengan kebutuhan kurikulum dan pelayanan pada mahasiswa di perguruan tinggi sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku; 2) Merekrut, mengelola, dan mengembangkan tenaga kependidikan yang mencakup pustakawan, laboran, analis, tenaga administrasi/operator, teknisi, dan tenaga pendukung; 3) Memberi kesempatan dan fasilitas bagi tenaga pendidik untuk mengembangkan potensi, kompetensi, dan prestasi dalam bidang pendidikan/pengajaran (Dikjar), penelitian/publikasi, dan pengabdian kepada masyarakat ; 4) Menerapkan sistem penilaian prestasi kerja dosen, penghargaan berdasarkan asas kemanfaatan, kelayakan, dan legalitas yang meliputi aspek pendidikan/pengajaran (Dikjar), penelitian/publikasi, dan pengabdian kepada masyarakat; 5) Memberlakukan kode etik bagi dosen dan tenaga kependidikan serta menerapkan sanksi bagi yang melanggarnya.

**Kedua:** Struktur Organisasi Penjaminan Mutu





**Ketiga:** Sistem pengelolaan SDM. Dalam mengelola SDM harus mengacu pada:

a. Standar Perencanaan

- 1) Memiliki sistem perencanaan sumber daya manusia;
- 2) Memiliki tenaga pendidik dengan jumlah, kualifikasi, dan jabatan akademik yang cukup sesuai perundang-undangan yang berlaku;
- 3) Menetapkan beban tugas tenaga pendidik dalam bidang Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan komposisi yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- 4) Memiliki kode etik dosen dan tenaga kependidikan;
- 5) Memiliki tenaga kependidikan yang bersertifikat kompetensi bagi teknisi, laboran, analis, dan pustakawan.

b. Standar Sumber Daya Manusia

- 1) Kecukupan kualifikasi dan jabatan akademik dosen sesuai BAN PT;
- 2) Rasio dosen tetap dan mahasiswa sesuai BAN PT;
- 3) Jumlah guru besar tetap;
- 4) Dosen tetap berpendidikan minimal magister;
- 5) Dosen tetap bergelar doktor per prodi sesuai BAN PT;
- 6) Adanya kode etik dosen dan tenaga kependidikan;
- 7) Adanya survei kepuasan dosen, pustakawan, laboran, teknisi, tenaga administrasi, dan tenaga pendukung terhadap sistem pengelolaan sumber daya manusia;
- 8) Tersedianya tenaga kependidikan yang bersertifikat kompetensi bagi teknisi, laboran, analis, dan pustakawan.

c. Standar *Monitoring* dan Evaluasi

- 1) Melakukan survei kepuasan tenaga pendidik dan kependidikan terhadap sistem pengelolaan sumber daya manusia;
- 2) Memiliki sistem penghargaan berbasis kinerja;

d. Mekanisme Pemenuhan Standar

Dalam rangka memenuhi standar perencanaan SDM, maka IAIN Bengkulu harus melakukan hal-hal berikut:

- 1) menyediakan dokumen tertulis tentang sistem perencanaan SDM dan rekrutmen, seleksi, dan pemberhentian pegawai.
- 2) menetapkan rasio dosen tetap dan mahasiswa yang memungkinkan terjadinya proses pembelajaran yang bermutu.
- 3) menetapkan kualifikasi minimal untuk tenaga kependidikan/ penunjang, mendorong dan memfasilitasi mereka untuk pengembangan karir baik melalui studi lanjut maupun program-program pelatihan.
- 4) menyediakan buku kode etik tenaga pendidik dan kependidikan dan mensosialisasikannya secara konsisten.

Dalam standar pelaksanaan, harus dipenuhi dengan memfasilitasi SDM dengan berbagai bentuk pengembangan yang berpedoman pada dokumen tertulis tentang sistem 1) Orientasi dan penempatan pegawai; 2) Pendampingan dosen dan tenaga kependidikan baru; 3) Pembinaan dan pengembangan, meliputi studi lanjut, pelatihan, partisipasi dalam kegiatan ilmiah, dan dalam bentuk magang.

Sedangkan standar *monitoring* dan evaluasi SDM, dapat meliputi: 1) evaluasi kinerja SDM secara reguler. Evaluasi menggunakan instrumen untuk mengukur kepuasan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan (meliputi: pustakawan, laboran, teknisi, tenaga administrasi, dan tenaga pendukung). 2) menggunakan hasil evaluasi untuk perbaikan kinerja secara berkelanjutan. 3) memberikan tunjangan kinerja, penghargaan, dan sanksi yang transparan, adil, dan akuntabel.

Arah pengembangan SDM IAIN Bengkulu merupakan titik awal dan sentral untuk pengembangan lembaga ke depan. Dimulai dari melakukan perencanaan SDM yang baik, yaitu dengan melakukan analisis kebutuhan SDM yang sebagaimana yang diuraikan dalam bab ini pada bagian A dan B. Beranjak dari sini, maka yang bisa dilaksanakan oleh IAIN Bengkulu adalah: **pertama**, dalam jangka pendek, 1-3 tahun ke depan, IAIN Bengkulu hanya dapat melakukan: 1) optimalisasi sistem manajemen informasi tentang data SDM yang ada; 2) memanfaatkan SDM yang ada seoptimal mungkin. **Kedua**, dalam jangka panjang, 4-10 tahun mendatang, IAIN Bengkulu harus sudah melakukan: 1) membuat perkiraan kebutuhan SDM dengan lebih akurat dan cermat, sesuai dengan perubahan yang ada baik eksternal maupun internal; 2)

mengembangkan sistem perencanaan SDM dengan efisien dan efektif;  
3) mencadangkan SDM dengan sistem rekrut mandiri, jika formasi dosen PNS tidak disetujui atau tidak dibuka. Hal ini sangat penting karena lembaga ini harus tetap berjalan. Akan ada dosen dan tenaga kependidikan yang pensiun, sedangkan mahasiswa semakin bertambah.





# BAB V

## PENUTUP

Kondisi SDM tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan IAIN Bengkulu saat ini masih kurang. IAIN Bengkulu memiliki dosen tetap PNS sebanyak 158 orang dan non-PNS 41 orang. Untuk membantu proses kegiatan belajar mengajar IAIN Bengkulu dibantu oleh dosen tidak tetap (DLB) sebanyak 169 orang pada semester Gasal 2018/2019. Dari sisi tingkat pendidikan mayoritas tenaga pendidik di IAIN Bengkulu berijazah magister (S2), 156 orang atau sebesar 78,39 persen. Dilihat dari kepangkatan, mayoritas adalah asisten ahli, 75 orang atau sebesar 37,68 persen.

Dari sisi relevansi bidang ilmu dengan mata kuliah yang diampu, Fakultas Tarbiyah dan Tadris adalah yang paling tidak relevan, sebesar 46 persen dosen FTT mengajar yang tidak sesuai dengan bidang keilmuannya. Demikian pula dari sisi dosen rangkap, di FTT fenomena dosen mengampu lebih dari satu mata kuliah sangat besar, yaitu 46 persen. Jika dirata-rata satu orang dosen bisa mengampu 3 sampai 4 mata kuliah yang berbeda. Secara kualitas dosen IAIN Bengkulu masih rendah. Rata-rata dosen belum mengikuti PEKERTI atau pelatihan lain yang mendukung kompetensi sebagai dosen dengan tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Demikian pula dengan kondisi tenaga kependidikan yang masih kurang secara kuantitas dan kualitas. Tenaga kependidikan laboran, teknisi, pustakawan, dan struktural fungsional lain masih sangat minim. Tenaga administrasi, mayoritas golongan III (a, b, c, dan d) sebanyak 63 orang atau 84 persen dari 76 pegawai tetap. Dari sisi pendidikan, mayoritas adalah sarjana strata satu. Secara kualitas tenaga kependidikan masih minim mengikuti pelatihan, seperti ADUM baru 4 orang, DIKLATPIM baru 6 orang atau pelatihan manajemen lain dan IT.

Kerangka rancangan pemetaan SDM IAIN Bengkulu menuju UIN Bengkulu, jika berdasarkan syarat khusus pendirian PTN (Universitas) Direktorat Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi, Direktorat Jenderal Kelembagaan IPTEK, dan DIKTI Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, maka peta SDM yang dibutuhkan IAIN Bengkulu untuk menjadi UIN Bengkulu adalah 220 orang tenaga pendidik jika berdasarkan jumlah minimal dosen per program studi, artinya kurang 21 orang dosen dari yang dimiliki saat ini. 144 tenaga kependidikan, artinya kurang 68 orang. Namun jika dihitung dari rasio jumlah dosen dengan mahasiswa, dibutuhkan 318 dosen, kekurangannya adalah 119 orang dosen. Dalam meningkatkan kualitas, maka Lembaga Penjaminan Mutu IAIN Bengkulu harus membuat manual mutu tentang pengembangan mutu SDM lembaga dan dilaksanakan secara konsisten.

Arah pengembangan SDM IAIN Bengkulu menuju UIN Bengkulu harus dilengkapi dengan dokumen yang jelas dan legal serta dipahami secara bersama, khususnya bagi pengambil kebijakan dalam bidang pengembangan SDM. Pada lembaga PT lain kebijakan tentang arah pengembangan SDM dimuat dalam Rencana Strategik dan Manual Mutu Lembaga. Dalam manual mutu SDM minimal ditetapkan hal-hal sebagai berikut: **Pertama:** Kebijakan Mutu SDM. **Kedua:** Struktur Organisasi Penjaminan Mutu SDM. **Ketiga:** Sistem pengelolaan SDM. Dalam menyiapkan SDM, IAIN Bengkulu bisa mengambil pengalaman UIN Sunan Kali Jaga Yogyakarta, UIN Syahid Jakarta, dan UIN Ar-Raniry Banda Aceh sebagai acuan. Ketiganya memiliki gaya dan cara berbeda. Ini artinya bahwa strategi dalam pengembangan SDM ini diserahkan sepenuhnya pada lembaga masing-masing dengan memperhitungkan kelebihan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang ada.

Bagi IAIN Bengkulu, diharapkan penelitian ini dapat dijadikan rujukan dalam melakukan kebijakan rekrutmen SDM dan strategi dalam mengembangkan SDM dosen dan tenaga kependidikan. Kondisi riil yang ditampilkan dalam penelitian ini dapat dijadikan tolak ukur dan pedoman dalam membina karir dosen dan tenaga kependidikan.

Bagi Kementerian Agama RI Pusat, sebagai pembina dan pengambil kebijakan, diharapkan akan ada kebijakan yang berpihak pada IAIN Bengkulu dalam hal kecukupan dan kecakapan SDM dosen dan tenaga kependidikan.

Bagi Kementerian Aparatur Negara, penelitian ini hendaknya menjadi tolak ukur untuk melakukan kebijakan tentang formasi SDM sesuai dengan yang dibutuhkan di lapangan.







# DAFTAR PUSTAKA

---

- Ahmad Ibrahim Abu Sinn. *Manajemen Syari'ah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*. Grafindo: Jakarta, 2006.
- Abd. Warits. *Strategi Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Berbasis Pesantren*, Tesis, UIN Malang: Prodi Manaj. Pendidikan Islam, 2015.
- Adhani, Rizky, Akbar. *Pengaruh Kebutuhan Aktualisasi Diri dan Beban Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan*, *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol.1, No. 4, Juli 2013.
- Anona, Terry, Diva, dan Prastya, Arik. *Analisis Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia*, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 36, No.1, Juli 2016.
- Adawiyah Wildanur dan Sukmawati, Anggraini. *Analisis Beban Kerja Sumber Daya Manusia dalam Aktivitas Komoditas Sayur Selada*, *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, Vol. IV, No. 2, Agustus 2013.
- Bangun, Wilson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga, 2012.
- Carmelia, Ratna, Reisy. *Pemetaan Riset Sumber Daya Manusia 2010-2015*. Universitas Muhammadiyah Surakarta: Publikasi Ilmiah, 2016.

- Dessler, Garry. *Human Resources Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc, 2005.
- Fahmi, Abu, Dkk. *HRD SYARIAH Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014.
- Gibson, J.L. Ivancevich dan J.M. Donnelly. *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses* (terjemah oleh: Nunuk Adiani), Binarupa: Jakarta, 2000.
- Handayani, Tri. *Pemetaan Masalah-Masalah Sumber Daya Manusia Kearsipan pada Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia*. Jurnal ANUVA: UNDIP, Vol.2 (1), 2018.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE, 2001.
- Hasibuan, SP, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2002.
- H. Simamora. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN, 2004.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE, 1999.
- Kast Fremont. *Organisasi dan Manajemen*. Edisi 4. Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- Meldona. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: UIN-Malang Press, 2009.
- Manullang, M dan Marihot Manullang. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001.
- Mufiddan Wahyuningtyas. *Pemetaan Kebutuhan SDM Berdasarkan Analisis Beban Kerja (ABK) dan Mutu Layanan Perpustakaan di Pusat Perpustakaan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang*. UIN Malang: LIBRARIA, Vol.4, No.2, Desember 2016.
- M. Nazir. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003.

- Nanih Machendrawaty dan Agus Ahmad Safei. *Pengembangan Masyarakat Islam*. Bandung: Rosdakarya, 2001.
- P. Siagian, Sondang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Renstra. *Rencana Strategis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2017-2012*. UIN Jakarta, 2017.
- Suhartini. *Pemetaan Tenaga Kependidikan Tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia*. UII: UNISIA, Vol. XXXIII, No. 75, Juli 2011.
- Suharsono, Agus dan Wahyudi Utomo, Candra Eko. *Pemetaan Sumber Daya Manusia (SDM) Karyawan di Perguruan Tinggi Berbasis Kompetensi TIK: Solusi Bagi Pengembangan Implementasi Sistem Informasi*. Universitas Jember: *Jurnal Strategi dan Bisnis*, Vol. 5, No. 2, Oktober 2017.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, 2012.
- Sudewo, Ari, Perdhana. *Pemetaan Kompetensi Pegawai dalam Rangka Pengelolaan dan Pengembangan Talent Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: ASN BPOM, 2015.
- Susanto. *Human Capital: Management for Everyone*. Jakarta: Esensi, 2011.
- Sugiarto. *Teknik Sampling*. Jakarta: Gramedia, 2003.
- Suwatno dan Priansa, Donni Juni. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Sastroasmoro, S. *Dasar-Dasar Metodologi Penelitian*. Jakarta: Sagung Seto, 2011.
- Tisnawati Sule, Ernie dan Saefullah, Kurniawan. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana, 2005.
- Yuniarsih, Tjuju, dan Suwatno. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Y. Iliyas. *Perencanaan SDM Rumah Sakit: Teori dan Formula*. Jakarta: Indonesia University Press, 2004.
- Wahyuni, Eka. *Analisis Beban Kerja Bidan Desa dalam Melaksanakan Kewenangannya di Wilayah Kerja Puskesmas*, Skripsi, Universitas Jember: FKM, 2015.



# BIODATA

---



**Dr. Asnaini, M.A.**, anak pertama dari tujuh bersaudara, istri dari Dwi Susanto, lahir di Talang Empat, Bengkulu Utara pada tanggal 12 April 1973. Menyelesaikan pendidikan Sarjana pada Fakultas Syari'ah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Raden Fatah Bengkulu, Program Magister Pengkajian Islam pada Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta, Program Doktor Ekonomi Islam pada Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Ia pernah menjabat sebagai Sekretaris Pusat Studi Gender STAIN Bengkulu, Ketua Pengelola Program Studi Filsafat Pemikiran Politik Islam, saat ini menjabat sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) IAIN Bengkulu.

Ia juga aktif dalam organisasi, menjabat sebagai DPW Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI) Bengkulu, Ketua II DPW Masyarakat Ekonomi Syari'ah (MES) Bengkulu, Bendahara Asosiasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (AFEBS) Nasional, Ketua Pengurus Wilayah Yayasan

Kesejahteraan Muslimat Nahdlatul Ulama (YKMNU) Bengkulu, Ketua Umum Pengurus Wilayah Fatayat Nahdlatul Ulama Bengkulu, Ketua Korp. PMII Putri Cabang Bengkulu, Ketua Umum Pengurus Wilayah IPPNU Bengkulu, Ketua Senat Mahasiswa Fakultas Syari'ah IAIN Raden Fatah Bengkulu, dan pernah menjadi Bendahara OSIS semasa SMA.

Sering menulis di beberapa jurnal ilmiah yang terakreditasi dan terindeks scopus baik lingkup lokal/wilayah, nasional, dan internasional. Buku atau publikasi ilmiah yang telah diterbitkan lingkup nasional: (1) *Zakat Produktif dalam Perspektif Hukum Islam*, (2) *Lembaga Keuangan Syari'ah*, (3) *Manajemen Keuangan*.<sup>0</sup> Internasional: (1) *Optimization Organization of Zakat for Social Welfare*, London, Lambert Academy Publishing, 2018, (2) *Developing Model of Productive Waqf Masjid Agung Syuhada Yogyakarta*, Qudus International Journal of Islamic (QIJIS), 6.(1), 103-126.



**Fatimah Yunus, M.A.**, lahir di Sukarami Kota Bengkulu pada tanggal 19 Maret 1963 adalah dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) IAIN Bengkulu. Riwayat pendidikan dimulai dari Sekolah Dasar (SD) Kota Bengkulu, Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Kota Bengkulu, PGAN Kota Bengkulu, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu, Universitas Muhammadiyah Jakarta (UMJ).

Ia pernah menjabat sebagai Ketua Prodi Akhwalusasiyyah (AHS) STAIN Bengkulu, Sekretaris Jurusan Syari'ah STAIN Bengkulu, Wakil Dekan II Fakultas Syari'ah IAIN Bengkulu, Wakil Dekan III FEBI IAIN Bengkulu. Ia juga aktif di berbagai organisasi sosial kemasyarakatan yaitu sebagai Ketua Fatayat Nahdlatul Ulama (NU) Provinsi Bengkulu, Wakil Ketua KNPI Provinsi Bengkulu, Ketua Muslimat NU Bengkulu, Sekretaris PPRK MUI Provinsi Bengkulu, dan Pengurus FKPT Provinsi Bengkulu.



**Miko Polindi, S.E.I., M.E.**, lahir di Desa Penantian, Kecamatan Pasmah Air Keruh, Sumatra Selatan, pada tanggal 25 Mei 1991.

Memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) Ekonomi Islam di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu pada tahun 2015, Magister (S2) Ekonomi Islam di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Gunung Djati Bandung pada tahun 2017.

Pengalaman mengajar dimulai dari menjadi dosen tidak tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) IAIN Bengkulu, dosen tamu di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Syari'ah Nahdlatul Ulama (STIESNU) Bengkulu, Tutor Tatap Muka dan Tutor *Online* di Universitas Terbuka (UT) Bengkulu. Ia juga pernah menjadi supervisor tim penelitian di Research Center Media Group (RCMG) Jakarta.