



REPUBLIK INDONESIA  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

# SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00201987599, 9 Desember 2019

## Pencipta

Nama : **Prof. Dr. H. Jamali, M.Ag, Dr. H. Ilman Nafi'a, M.Ag dkk**

Alamat : Jl. Pontianak B1/16 RT/RW 07/15 Taman Nuansa Majasem Karyamulya  
Kesambi Kota Cirebon , Cirebon, Jawa Barat, 45135

Kewarganegaraan : Indonesia

## Pemegang Hak Cipta

Nama : **Prof. Dr. H. Jamali, M.Ag, Dr. H. Ilman Nafi'a, M.Ag dkk**

Alamat : Jl. Pontianak B1/16 RT/RW 07/15 Taman Nuansa Majasem Karyamulya  
Kesambi Kota Cirebon, Cirebon, Jawa Barat, 45135

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Karya Tulis Lainnya**

Judul Ciptaan : **STAFFING DAN PSIKOLOGI KUASA PIMPINAN LEMBAGA PENDIDIKAN  
TINGGI ISLAM DALAM MENINGKATKAN MANAJEMEN KINERJA SUMBER  
DAYA MANUSIA (Studi Kasus IAIN Syekh Nurjati Cirebon)**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 9 Desember 2019, di Cirebon

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000169441

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL

Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.  
NIP. 196611181994031001

**LAMPIRAN PENCIPTA**

No	Nama	Alamat
1	Prof. Dr. H. Jamali, M.Ag	Jl. Pontianak B1/16 RT/RW 07/15 Taman Nuansa Majasem Karyamulya Kesambi Kota Cirebon
2	Dr. H. Ilman Nafi'a, M.Ag	Karya Bakti RT 005 RW 010 Kelurahan Karyamulya Kecamatan Kesambi
3	Dr. Hj. Septi Gumiandari, M.Ag	Karya Bakti RT 005 RW 010 Kelurahan Karyamulya Kecamatan Kesambi

**LAMPIRAN PEMEGANG**

No	Nama	Alamat
1	Prof. Dr. H. Jamali, M.Ag	Jl. Pontianak B1/16 RT/RW 07/15 Taman Nuansa Majasem Karyamulya Kesambi Kota Cirebon
2	Dr. H. Ilman Nafi'a, M.Ag	Karya Bakti RT 005 RW 010 Kelurahan Karyamulya Kecamatan Kesambi
3	Dr. Hj. Septi Gumiandari, M.Ag	Karya Bakti RT 005 RW 010 Kelurahan Karyamulya Kecamatan Kesambi



# STAFFING DAN PSIKOLOGI KUASA PIMPINAN LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI ISLAM DALAM MENINGKATKAN MANAJEMEN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA

(Studi Kasus di IAIN Syekh Nurjati Cirebon)

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan psikologi Kuasa Pimpinan Lembaga IAIN Syekh Nurjati Cirebon dalam meningkatkan manajemen kinerja SDM melalui kebijakan *staffing* pada periode 2015-2023. Melalui pendekatan Kualitatif-Deskriptif dengan metode Studi kasus, didapat beberapa data: (1) terdapat perbedaan pada penetapan pejabat di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon antara periode awal dan periode kedua kepemimpinan Dr. H. Sumanta, M.Ag. Periode pertama, penetapan pejabat berdasarkan masukan dari Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan) yang ditetapkan berdasarkan SK Rektor No. 73/In.14/R/Kp.07.6/03/2015, sementara pada periode kedua, Rektor lebih mempercayakan mekanisme seleksi pejabat melalui SK Panitia seleksi saja; (2) Psikologi kuasa pimpinan perguruan tinggi memainkan peran yang sangat besar penetapan pejabat di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Sebagai dampaknya, terdapat beberapa kecenderungan yang kurang positif dalam penetapan pejabat di lingkungan sebagaimana berikut: (a) Penempatan pejabat yang tidak berdasar kualifikasi, kompetensi, pengalaman jenjang karir sumber daya manusia; (b) Penempatan pejabat yang menyalahi undang-undang yang berlaku; (c) Kurangnya kewaspadaan dan kecermatan dalam menetapkan pejabat; (d) Minimnya apresiasi atas kinerja pejabat berprestasi pada periode sebelumnya; dan (e) Potensi nepotisme dalam penetapan pegawai; (3) Beberapa tawaran strategi dan teknik dalam meminimalisir kuasa absolut pihak manajemen, diantaranya adalah melalui: (a) kebijakan harus bersifat *bottom up*, bukan *top down*; (b) kontrol psikologi kuasa pimpinan puncak atas kebijakan yang tidak pro mutu; (c) melakukan *need assesment*; (d) dukungan dari pimpinan puncak melalui pendidikan dan pelatihan managerial lainnya; dan (e) melakukan perbaikan terhadap sistem kualifikasi.

**Kata Kunci:** Staffing, Psikologi Kuasa, manajemen, SDM.

## Abstract

This study aims to describe the psychology of power of the Rector of the IAIN Syekh Nurjati Cirebon in improving human resource performance management through staffing policies in between the 2015-2023 period. Through the qualitative-descriptive approach with the case study method, some data were obtained: (1) there were differences in appointment of officials within the IAIN Syekh Nurjati Cirebon between the first and the second periods of Sumanta's leadership. In the first period, the appointment of officials was based on the input from the Baperjakat (Advisory Board for Position and Rank) which was determined based on the Rector's Decree No. 73/In.14/R/Kp.07.6/03/2015, while in the second period, the Chancellor relied more on the selection mechanism for officials through the Decree of the selection committee only; (2) the psychology of power of higher education leaders (Rector) plays a very big role in determining officials within the IAIN Syekh Nurjati Cirebon. As a result, there are a number of less positive trends in the appointment of officials in the environment as follows: (a) the placement of officials is not based on qualifications, competencies, experience in the career path of human resources; (b) the placement of an official violates the applicable law; (c) lack of vigilance and accuracy in assigning officials; (d) the lack of appreciation for the performance of outstanding officials in the previous period; and (e) the potential for nepotism in the appointment of employees; (3) several

strategies and techniques offered to minimize the absolute power of management: (a) policies must be bottom up, not only top down; (b) there must be psychological control of the power of the top leader over policies that are not pro quality; (c) the implementation of the need assessment; (c) the need for support from top management through education and other managerial training; and (e) implementing improvements to the qualification system.

**Keywords:** Staffing, Psychology of Power, Management, Human Resources.

## PENDAHULUAN

Sebagai sebuah lembaga pendidikan tinggi yang bergerak di bidang jasa, terdapat hubungan langsung antara IAIN Syekh Nurjati Cirebon dan pemakaian jasa, melalui pegawai yang ditempatkan pada posisinya masing-masing. Hal ini erat hubungannya dengan kinerja Pegawai (*Performance*) dalam memberikan pelayanan yang terbaik pada perusahaan dan pemakai jasa. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten yang dibutuhkan institusi memenuhi standar pendidikan tinggi yang bertaraf nasional bahkan internasional. Idealnya, untuk menjamin proses rekrutment dan penempatan pegawai berjalan baik harus didasarkan pada aturan, pedoman bahkan perspektif pimpinan lembaga yang selaras dengan visi dan misinya.

Dalam konteks penjaminan mutu, diskursus di atas dikenal dengan istilah *staffing*. Kata *staffing*, dalam kamus Inggris Indonesia, adalah suatu proses untuk mengisi pekerjaan dengan orang yang tepat (Echol: 2010, 287). *Staffing* dalam organisasi dapat didefinisikan sebagai rangkaian proses dan upaya untuk memperoleh, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan SDM yang diperlukan dalam organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Faskaya (2010), kata *Staffing* erat hubungannya dengan kata *organizing* karena *staffing* berhubungan dengan penetapan orang-orang yang akan memangku masing-masing jabatan yang ada dalam organisasi tersebut. Karena itu, menurut Handoko (2003), *staffing* dapat diartikan sebagai suatu proses untuk mengisi pekerjaan dengan orang yang tepat. Hal ini merupakan bagian dari tugas manajer organisasi. Dan ini merupakan seni dari penempatan orang-orang yang berkualifikasi dalam posisi jabatan pekerjaan yang ditawarkan.

Inti dari *Staffing* tak lain sebenarnya adalah memperoleh dan menempatkan "*the right man on the right place*" ; sehingga sebagaimana dikatakan oleh Peter F. Drucker (2020), terwujud tenaga kerja yang efektif yang mampu melakukan pekerjaan yang benar (*doing the righth things*) sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam organisasi; serta efisien, yakni melakukan pekerjaannya secara benar (*doing things right*); dan produktif.

Proses penempatan pegawai harus sesuai bidang peminatan dan keahlian yang dimilikinya juga, karena menempatkan orang yang tepat dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya akan menjadikan sumber daya manusia yang ada menjadi produktif. Proses penempatan yang baik dan benar akan membuat pegawai memiliki semangat dalam bekerja, karena bidang yang digelutinya merupakan apa yang diminati oleh dirinya dan pekerjaan itu merupakan suatu hal yang di kuasai dengan baik. Penempatan yang tepat merupakan cara untuk mengoptimalkan kemampuan, keterampilan menuju prestasi kerja yang baik bagi pekerja itu sendiri.

Dalam kenyataannya, seringkali proses penempatan pegawai tidak sesuai dengan landasan ideal manajemen mutu pendidikan sebagaimana diungkapkan di atas. *Political will and interest* pimpinan dengan psikologi kuasanya cenderung mengenyampingkan orientasi mutu and kinerja lembaga. Otoritas mutlaknya dan interest pribadinya terkadang lebih mengedepankan kenyamanan diri dan posisinya, kekerabatannya dengan beberapa pegawai, belum lagi faktor *like and dislike* ketimbang

pencapaian pelayanan dan kepuasan yang maksimal yang kontributif dan visioner kepada pengguna jasa.

Terkait dengan diskursus ini, terdapat banyak penelitian yang telah dilakukan banyak peneliti dengan permasalahan yang hamper mirip sama. Diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Fadilah, A. N. (2013). "Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik)." Penelitian ini membahas tentang Pegawai yang mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi, karena pegawai menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan sistem organisasi. Menurut penelitian ini, tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai apabila pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Tetapi kompetensi dan kemampuan saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja pegawai, dibutuhkan juga ketepatan dalam menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi dan kemampuannya. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah kesesuaian pengetahuan ( $X_1$ ) dengan indikator pengetahuan formal dan non-formal, kesesuaian kemampuan ( $X_2$ ) dengan indikator kemampuan fisik dan intelektual, dan kesesuaian keahlian ( $X_3$ ) dengan indikator keahlian teknis, hubungan sosial dan konseptual. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja dengan indikator kuantitas, kualitas, dan waktu. Penelitian ini menghasilkan bahwa dari ketiga variabel bebas tersebut, variabel yang paling berpengaruh secara signifikan adalah kesesuaian kemampuan, sedangkan pengaruh yang paling kecil diberikan oleh kesesuaian keahlian.

Begitu pula disertasi Poniem, S. (2013). "Pengangkatan Pejabat Struktural di Lingkungan Universitas Gadjah Mada." Penelitian ini menjelaskan tentang efektivitas penyusunan pegawai (*staffing*) dalam jabatan struktural di pemda Kabupaten Ogan Komering Ulu, agar diketahui tentang faktor-faktor penentu efektivitas staffing dalam hal ini ketepatan pegawai dalam menduduki suatu jabatan struktural, sehingga akhirnya akan dirumuskan rekomendasi yang dapat meningkatkan efektivitas staffing di masa mendatang. Untuk mengetahui efektivitas staffing, penulis mengembangkan kerangka kajian dengan menggunakan pendekatan/model sistem dalam menganalisis efektivitas staffing, dengan tiga variabel pokok sebagai komponen sistem yaitu: variabel input, variabel proses transformasi, dan variabel output. Sebagai variabel input ditetapkan: a). faktor ketersediaan SDM yang dimiliki, b). faktor informasi analisis jabatan, c) faktor struktur organisasi dan d). faktor budaya organisasi. Sedangkan variabel proses transformasi meliputi: a) Prosedur/mekanisme dalam proses seleksi dan penempatan; dan b) Objektivitas dalam penempatan. Dari hasil analisis data dengan menggunakan analisis diskriptif kualitatif, dapat dikemukakan bahwa penyusunan pegawai (*staffing*) dalam jabatan struktural belum efektif. Hal ini dilihat dari: masih banyaknya jabatan yang dipegang oleh orang yang memiliki keahlian dan keterampilan yang tidak sesuai dengan kualifikasi jabatannya; masih banyak jabatan yang dipegang oleh pejabat yang tidak mempunyai kemampuan, baik kemampuan dalam melaksanakan tugas pokok jabatannya, maupun kemampuan dalam menghadapi perubahan; serta kurangnya pegawai yang memiliki kesediaan/motivasi tinggi terhadap tugas jabatannya. *Staffing* yang kurang efektif ini dalam kenyataannya ditentukan oleh variabel input yang kurang baik atau kurang mendukung, demikian juga dengan variabel proses transformasi, ditemukan subjektivitas sangat menentukan ketidak efektifan penyusunan pegawai. Untuk menciptakan penyusunan pegawai yang efektif sehingga tercipta SDM yang profesional melalui jabatan struktural, rekomendasi yang diusulkan adalah: perlu koordinasi dalam melakukan analisis jabatan untuk menetapkan kualifikasi jabatan; mengoptimalkan pemanfaatan tenaga-tenaga berkualitas yang dimiliki; mendesain struktur organisasi yang efektif, logis dan fleksibel, mengubah budaya organisasi sehingga perilaku yang mendukung

keberhasilan organisasi dikembangkan; mengembangkan sistem meritokrasi dengan dibuat standar penilaian yang baku dan dilakukan *fit and proper test* secara sungguh-sungguh bagi pejabat inti di daerah.

Demikian pula disertasi Ronald Aprianto (2016) tentang “Mekanisme Pengisian Jabatan Struktural Berbasis Kompetensi Sebagai Bagian Dari Reformasi Birokrasi.” Hasil penelitian Ronald menunjukkan, bahwa mekanisme pengangkatan pejabat struktural di Sekretariat Daerah provinsi Kalimantan Tengah dianggap masih belum dapat berjalan secara optimal, karena BAPERJAKAT tidak memiliki daya tawar kuat, bahkan cenderung berada pada posisi subordinat ketika berhadapan dengan kekuasaan gubernur. Temuan lapangan menunjukkan bahwa ada fenomena hegemoni yang berhasil dibangun oleh gubernur melalui mobilisasi kesepakatan yang mempermaklumkan seolah-olah "hak prerogatif" ada di tangan gubernur selaku pejabat paling berwenang dalam menentukan keputusan akhir tentang siapa yang akan ditunjuk menjadi pejabat. Situasi hegemonik mana telah menciptakan penyimpangan menjadi suatu normalitas yang diterima secara luas tidak hanya di internal birokrasi, tetapi juga di masyarakat. Mekanisme pengangkatan pejabat struktural yang telah terjadi, meskipun dilaksanakan sesuai dengan prosedur normatif, tetapi tidak selalu bisa diklaim sebagai proses staffing berbasis meritokrasi (sistem merit). Kolaborasi "hak prerogatif" dan keberadaan BAPERJAKAT sebagai instrumen formalistik telah benar-benar mengurangi arti meritokrasi. Hasil dari rekrutmen pejabat struktural tidak lagi bisa sepenuhnya dijamin obyektif. Klaim "hak prerogatif" dapat menjadi celah bagi masuknya berbagai anasir tradisional (nepotisme, primordialisme dan patrimonialisme). Dengan demikian, konsep jabatan sebagai fungsi dari kemampuan dan prestasi, berpotensi mengalami pergeseran ke arah fungsi loyalitas.

Senada dengan kedua disertasi di atas, artikel yang ditulis oleh Arifuddin, S. (2017). “Peranan Staf Dalam Pengambilan Keputusan Oleh Pimpinan Perguruan Tinggi” menunjukkan, bahwa pimpinan perguruan tinggi di semua level perlu memiliki pengetahuan dan keterampilan manajerial, terutama yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen termasuk fungsi pengambil keputusan. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan pentingnya pelatihan manajemen pendidikan yang berkesinambungan guna menguatkan kemampuan leadership para pejabat.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi, A., & Gilang, A. (2015). Penelitian ini dilakukan pada Build Better Communication – English Training Specialist (BBC-ETS). BBC-ETS adalah lembaga pendidikan Bahasa Inggris di bawah Yayasan Pertiwi Group. Penempatan pegawai tidak hanya berlaku untuk pegawai baru saja, akan tetapi berlaku pula untuk pegawai lama dalam posisi dan jabatan yang baru sebagai akibat adanya program mutasi dan promosi yang dilakukan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh penempatan pegawai dengan dimensi prestasi akademis, pengalaman kerja, kesehatan fisik dan mental, status perkawinan, dan usia terhadap prestasi kerja pegawai. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 30 responden dan pengumpulan data menggunakan metode kuesioner. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel bebas penempatan pegawai terhadap variabel terikat prestasi kerja sebesar 56,1%, sedangkan sisanya 43,9% dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel bebas yang diteliti.

Berbagai penelitian diatas dapat menjadi bahan perbandingan bagi penelitian ini, namun tidak dijadikan acuan kongkrit, karena wilayah kajian yang berbeda, disamping secara teoritik kajian yang tumbuh di lingkungan sosial dan budaya yang berbeda diasumsikan akan memiliki pola dan warna yang berbeda pula. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan psikologi Kuasa Pimpinan Lembaga IAIN Syekh Nurjati

Cirebon dalam meningkatkan manajemen kinerja SDM melalui kebijakan *staffing* pada periode 2015-2023. Secara akademik, kajian ini adalah suatu upaya yang sangat signifikan dalam kaitan melengkapi perbendaharaan ilmiah dalam ilmu Psikologi, Politik dan manajemen mutu lembaga, dimana kajian ini diharapkan dapat memberikan warna khas terhadap dinamika teori politik modern pada lembaga pendidikan tinggi keagamaan yang profesional, akuntabel, berorientasi pada mutu. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan data akurat bagi para pengambil kebijakan dalam menentukan strategi yang tepat dalam penetapan, pembinaan dan pengembangan SDM IAIN Syekh Nurjati Cirebon.

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang akan digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analitik dengan tipe studi kasus. Metode deskriptif pada umumnya dipilih karena dapat menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek dan subjek yang diteliti secara tepat. Selain itu, metode deskriptif analitik juga merupakan metode penelitian yang menekankan kepada usaha untuk memperoleh informasi mengenai status atau gejala pada saat penelitian, memberikan gambaran terhadap fenomena-fenomena, juga lebih jauh menerangkan hubungan, serta menarik makna dari suatu masalah yang diinginkan (Robiansyah: 2010).

Salah satu jenis metode deskriptif analitik adalah berupa penelitian studi kasus (*case study*). Penelitian ini memusatkan diri secara intensif pada satu obyek tertentu yang mempelajarinya sebagai suatu kasus. Data studi kasus dapat diperoleh dari semua pihak yang bersangkutan, dengan kata lain data dalam studi ini dikumpulkan dari berbagai sumber (Nawawi dalam Atmanto, 2008: 1). Lebih lanjut Arikunto (2006: 142) dalam Robiansyah (2010) mengemukakan bahwa metode studi kasus adalah penelitian yang dilakukan secara intensif, terperinci dan mendalam terhadap suatu organisme (individu), lembaga atau gejala tertentu dengan daerah atau subjek yang sempit. Dalam penelitian ini, kasus yang akan diteliti adalah mekanisme *staffing* dan Psikologi Kuasa Pimpinan dalam mengembangkan manajemen SDM di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Untuk itu, yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah seluruh unsur pimpinan/pejabat yang ada di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon, baik dari unsur tenaga pendidik (dosen dengan tugas tambahan) dan unsur tenaga kependidikan.

Sumber data yang diperlukan dapat diklasifikasikan menjadi data primer dan data sekunder. Data primer ini diperoleh melalui wawancara langsung kepada para tenaga kependidikan dan tenaga pendidik dengan tugas tambahan ataupun tidak. Adapun data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti berupa data pendukung dari tangan kedua yang dapat berupa tafsiran, sanggahan, komentar dan pengutipan terhadap sumber primer yang ada hubungannya dengan tema penelitian ini, sumber sekunder dalam penelitian ini adalah semua literatur yang berbasiskan tiga disiplin ilmu: Psikologi, politik dan ilmu manajemen mutu lembaga pendidikan yang digunakan penulis sebagai pisau analisis untuk menyisiri realitas factual proses *staffing* dalam konteks pencapaian kinerja institusi dan peningkatkan manajemen kinerja SDM di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Semaksimal mungkin data diupayakan diperoleh dari sumber primer, akan tetapi tidak menutup kemungkinan pengambilan data dari sumber sekunder. Setelah data terkumpul, data kemudian dianalisa serta disimpulkan untuk menjaga validitas dan reabilitas penelitian, seluruh data dikonfirmasi dengan sumbernya melalui teknik *cross check* (uji ulang).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

## 1) Latar Penetapan Kebijakan *Staffing* SDM di Lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon

Regulasi tentang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon pada dasarnya mengikuti peraturan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 9 tahun 2007. Dalam peraturan tersebut, termaktub adanya suatu badan yang difungsikan untuk membantu pimpinan guna memberikan penilaian dan pertimbangan dalam hal pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan structural, pemberian kenaikan pangkat istimewa serta penunjukan mengikuti Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) jabatan bagi pegawai negeri sipil di lingkungan Departemen agama, sehingga mendekati objektifitas dan menjamin kualitas mutu SDM yang sesungguhnya. Badan ini bernama BAPERJAKAT.

Baperjakat adalah singkatan dari Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan. Ia merupakan Baperjakat di lingkungan departemen agama terdiri dari: (1) Baperjakat tingkat Departmen Agama; (2) Baperjakat tingkat satuan organisasi eselon 1 Departemen Agama Pusat; (3) Baperjakat tingkat kantor wilayah departemen agama profinsi; (4) Baperjakat tingkat IAIN; (5) Baperjakat tingkat PTA; (6) Baperjakat tingkat STAIN; (7) Baperjakat tingkat Kantor Departemen Agama KAb/Kota; dan (8) Baperjakat tingkat pengadilan agama.

Di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon, peraturan di atas diturunkan dalam Keputusan Rektor Nomor: 73/In.14/R/Kp.07.6/03/2015 tentang Badan Pertimbangan Dan Kepangkatan Iain Syekh Nurjati Cirebon. Dalam keputusan Rektor tersebut, tertera secara gamblang tugas dari Baperjakat dalam memberikan pertimbangan kepada pimpinan dalam hal: (1) Pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan struktural; (2) Pemberhentian kenaikan pangkat istimewa bagi pegawai negeri sipil berprestasi luar biasa atau karena penemuan baru yang bermafaat bagi Negara; dan (3) Penunjukan pegawai negeri sipil untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan jabatan struktural.

Di dalam keputusan pun terdapat sejumlah nama yang diangkat menjadi anggota Baperjakat, diantaranya adalah Rektor IAIN Syekh Nurjati Cirebon, selaku penanggungjawab, Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan selaku Ketua merangkap anggota, Kepala Biro AUAK, selaku anggota, Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK), Dekan Fakultas Syari'ah dan Ekonomi (FSEI) dan Dekan Fakultas Ushuluddin, Adab dan Dakwah (FUAD) selaku anggota. Struktur ini telah sesuai dengan pasal 12 dari diktum yang termaktub dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No 9 tahun 2007 karena terdiri dari WR 2, kabiro dan para dekan dari masing-masing Fakultas.

Dalam konteks pendayagunaan baperjakat dalam proses *staffing*, berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumen didapat data bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara periode awal penetapan pejabat di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon antara periode awal dan periode kedua kepemimpinan Dr. H. Sumanta, M.Ag. Periode pertama penetapan pejabat berdasarkan masukan dari Baperjakat Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan) yang ditetapkan berdasarkan SK Rektor No. 73/In.14/R/Kp.07.6/03/2015, sementara pada periode kedua, Rektor lebih mempercayakan mekanisme seleksi pejabat melalui SK Panitia seleksi saja. Namun demikian, meskipun tidak ada SK Penetapan Baperjakat pada periode kedua ini, Rektor tetap meminta saran kepada WR 2, Kabiro para Dekan dan Direktur pasca, hanya saja dalam bentuk rapat pimpinan, bukan dalam badan resmi tertentu dengan nama Baperjakat.

Membandingkan periode pertama dan kedua akan menampilkan wajah yang semakin ironi, dimana penjaminan mutu *staffing* dan pengangkatan serta

penempatan penjabat di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon menunjukkan fenomena yang semakin menurun kualitasnya. Hal tersebut tidak lain karena tim Baperjakat sebagai pagar jaminan mutu dan objektivitas yang tersusun pada periode awal saja tetap memberi ruang kuasa otoritarianisme pimpinan puncak (baca: Rektor), terlebih pada periode kedua yang tidak eksis ter-SK-kan dalam Surat Keputusan Rektor, yang diharapkan minimal dapat menjadi rambu-rambu yang dapat membentengi kuasa pimpinan dalam konteks ini. Semua keputusan pada gilirannya diserahkan kepada Rektor untuk menjaring dan menetapkannya.

Oleh karena penetapan kebijakan *staffing* tersebut sepenuhnya berpulang pada kewenangan dan hak prerogatif Rektor, sehingga tidak dapat dihindari adanya Psikologi kuasa Rektor dalam hal ini pula. *Wal-Hasil*, Rektor dalam menjalankan kewenangan tersebut seringkali tidak didasarkan pada masukan atau proses yang telah diusulkan oleh Baperjakat, tetapi kepentingan 'tertentu' yang lebih dominan, seperti senioritas, hubungan kekerabatan dan koalisi kepentingan antara pejabat, sehingga terkadang yang terjadi adalah calon pejabat yang diusulkan oleh baperjakat tidak ditetapkan, dan yang ditetapkan adalah orang lain.

Dalam konteks ini, peran Baperjakat hanya sebatas membahas calon pejabat yang akan direkrut dalam jabatan struktural, keputusan siapa yang akan direkrut sangat ditentukan oleh Rektor. Peranan Rektor selaku pimpinan puncak dan juga sebagai pejabat politis, sangat dominan dalam merekrut pegawai dalam jabatan struktural ataupun dosen PNS dan non PNS, karena Rektor dapat menentukan lain atau berpendapat lain, bahkan menyimpang dari pertimbangan dan saran Baperjakat. Karena itu, dapat dikatakan pula bahwa, Baperjakat dalam banyak fenomena di berbagai lokasi pemerintahan seringkali hanya dijadikan instrumen politik oleh pimpinan untuk mempertahankan/melanggengkan kekuasaannya dengan mendikte hasil pertemuan Baperjakat. Mekanisme rekrutmen dalam jabatan struktural nama-nama calon pejabatnya diserahkan kepada pengambil kebijakan (Rektor) dan Baperjakat hanya merupakan pseudo demokratis pimpinan agar tampak terlihat akomodatif dan demokratis dalam menentukan keputusan.

2) Psikologi kuasa pimpinan lembaga dalam proses manajemen kinerja SDM di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon

Berangkat dari latar penetapan *staffing* di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon di atas, psikologi kuasa pimpinan perguruan tinggi memainkan peran yang sangat luar biasa besar. Pimpinan puncak memiliki kewenangan mutlak untuk menetapkan para pejabat di bawah kepemimpinannya. Dengan kewenangannya, pimpinan puncak memiliki otoritas penuh dan hak prerogatif melalui kebijakannya sendiri untuk menetapkan siapapun sesuai dengan yang keinginannya. Dasar pertimbangan yang idealnya dilakukan oleh Baperjakat namun hal itu seringkali hanya kamufase belaka, alih-alih menjadi sebuah pertimbangan yang diusulkan, yang pada gilirannya akan kembali kepada pimpinan puncak yang memiliki kewenangan untuk memutuskan siapa yang searah/sepaham dengannya, maka pejabat itulah yang ditunjuk dan dilantik untuk mengisi formasi jabatan tersebut. Hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan salah seorang Dekan yang menyatakan sebagai berikut:

*"Penetapan itu ga sepenuhnya ajuan dari pihak dekanat, karena ada juga unsur kebijakan Rektor. Saat periode lalu saya menjabat di posisi Dekan, ada beberapa posisi yang langsung Rektor yang menetapkannya. Dari 3 orang wakil dekan yang saya ajukan, hanya 1 yang di acc. Entah apa pertimbangannya.... Salah satu WD saya sejak periode sebelumnya kurang memiliki track record kinerja akademik yang baik, begitu pula WD satunya yang sudah sangat sepuh, tidak lagi bisa berkinerja dengan optimal. Posisi yang diberikan pak Rektor pada*

*keduanya juga pada posisi strategis. Sehingga saya agak kewalahan untuk mengelola fakultas, namun periode ini, Alhamdulillah.... Sesuai dengan usulan saya, jadi saya merasa sangat terbantu dengan kinerja para WD saya (Hasil wawancara di gedung FSEI pada November 2019).*

Dari ungkapan di atas tampak, bahwa meskipun para Dekan dan kabirolah masuk dalam struktur Baperjakat, namun itu hanya dalam posisi pemberi pertimbangan. Penentu mutlak siapa yang menjabat dimana sangat bergantung pada kebijakan pimpinan puncak, yaitu Rektor IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Kondisi tersebut dikuatkan oleh salah seorang anggota dari Baperjakat yang menyatakan, bahwa:

*"Buku saya penuh dengan catatan rapat pimpinan, baik itu yang terkait dengan musyawarah Baperjakat ataupun lainnya. Tapi sejujurnya, bahwa rapat-rapat internal pimpinan itu seringkali hanya kamufase belaka, karena seringkali yang muncul di SK adalah hal-hal dan nama-nama orang yang sama sekali tidak disepakati dalam rapat Baperjakat. Untuk itu, untuk apa ada rapat pimpinan. Itulah mengapa saya agak malas untuk ikut rapat. Antara apa yang dibahas dan dieksekusi seringkali berbeda." (Hasil wawancara dengan Kabirolah periode 2015-2019 di kantornya, Maret 2019)*

Dari penjelasan di atas, tampak adanya beberapa kecenderungan yang kurang positif dalam penetapan pejabat di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Gambaran riil mengenai kondisi dari mekanisme pengisian pos jabatan struktural di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon, berdampak pada munculnya beberapa permasalahan berikut ini:

- (a) Penempatan Pejabat Yang Tidak Berdasar Kualifikasi, Kompetensi, Pengalaman Jenjang Karir Sumber Daya Manusia;

#### ***Dasar Kualifikasi***

Berbicara tentang kualifikasi bisa dikatakan pula berbicara tentang pendidikan/kepangkatan/golongan dari seseorang yang pantas dan boleh menduduki sebuah jabatan tertentu berdasarkan regulasi yang ada. Idealnya proses penempatan pejabat di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon mengikuti aturan yang ada, namun realitasnya tidak semuanya mengikuti aturan sebagaimana yang sudah ditetapkan oleh pemerintah pusat. Hal ini dapat dibuktikan dengan banyaknya pejabat yang ditemukan di tingkat jurusan, kepala pusat dan lain-lain ditempati oleh pejabat yang secara normatif maupun kualifikasi belum sesuai.

Ada diktum dalam regulasi yang mengungkapkan bahwa jabatan kaji dan sekaji minimal diduduki oleh pejabat dengan kepangkatan/golongan Lektor. Namun realitas yang terjadi ada sekretaris Jurusan PIAUD yang masih menduduki kepangkatan asisten ahli. Dan ini terjadi hampir selama 2 periode kepemimpinan. Begitupula posisi kepala pusat yang minimal diduduki oleh pejabat dengan kepangkatan/golongan lektor, namun realitasnya yang diangkat pada periode 2015-2019 adalah tenaga pendidik yang baru saja mutasi dari tenaga kependidikan dan itupun belum genap 1 tahun mutasi dan juga belum memenuhi persyaratan administratif, bahkan yang bersangkutan belum mencapai kepangkatan minimal yang dipersyaratkan.

Kondisi lainnya yang juga menjadi temuan di lapangan adalah terdapat pimpinan di satu unit yang kualifikasi kepegangannya lebih rendah

daripada yang dipimpinnya. Hal ini berdasarkan hasil wawancara bersama salah satu Staf Pascasarjana, yang sebelumnya menduduki posisi jabatan sebagai Kabag di rektorat.

*“Sekarang? Kalau penempatan sebetulnya ... ya kalau melihat dari kejadian-kejadian yang sudah kita alami, ya itu ... ada ketidaksesuaian ya. Karena di beberapa unit, ada salah satu unit lah, mungkin pejabatnya itu ketika dia mendapat jabatan, tapi di situ jabatannya belum ... apa ... lebih rendah ... lebih rendah dari yang dipimpinnya, yang di bawahnya. Ada salah satu itu. Makanya di Bagian Umum sana juga akhirnya supaya bawahannya itu bisa ... kariernya bisa lancar ... naik pangkat itu kan yang menilai harus lebih tinggi. Jangan yang dinilai lebih tinggi. Makanya yang ... bawahannya yang golongannya lebih tinggi dipindahkan dulu ke unit lain yang atasannya golongannya lebih tinggi. Supaya mudah untuk eee apa namanya ... ya menilai kinerjanya gitu. Ya kan semua pegawai harus laporan kinerja. Namanya LKH. Laporan Kerja Harian. Dan tiap bulan ditandatangani oleh atasannya. Nah sekarang kalau atasannya golongannya lebih rendah, sementara bawahannya lebih tinggi. Masa yang bawah nilai yang atas? Hahaha. Kan tidak bisa seperti itu.”*  
(Wawancara di Pascasarjana, pada Senin, 28 Oktober 2019)

Dari pemaparan di atas tampak, bahwa penempatan pejabat yang ada di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon kurang memperhatikan kualifikasi golongan para pejabat serta bawahan yang akan dipimpin oleh pejabat yang akan dilantik tersebut, apakah ia memiliki jabatan yang lebih tinggi dari yang memimpinnya ataupun tidak di sebuah unit kerja. Karena idealnya, seorang pemimpin diharapkan memiliki kualifikasi yang lebih tinggi dibanding orang-orang yang dipimpinnya. Termasuk dalam konteks lembaga pendidikan tinggi adalah kepangkatan tenaga kependidikan (Hunter and Jordan, 1939; Rummel, 1938; Sward, 1933, dalam Bass, 1990).

Seorang pemimpin di satu unit tertentu seharusnya tidak boleh golongannya lebih rendah dari yang dipimpinnya. Karena ia memiliki salah satu kewenangan untuk memberikan penilaian kinerja terhadap mereka yang dipimpinnya. Bila hal ini terjadi, tentu saja, berdampak signifikan pada pemasangan peningkatan karir seorang pegawai.

### ***Dasar Kompetensi***

Proses penetapan pejabat struktural di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon idealnya tidak hanya diterapkan sebatas memperhatikan sisi kepangkatan saja, padahal dalam aturan dijelaskan bahwa di samping melihat kepangkatan, juga memperhatikan kompetensi yang ada. Berdasarkan kajian di lokasi bahwa bentuk penerapan rekrutmen pejabat struktural di IAIN SNJ Cirebon sepertinya lebih mengarah pada nuansa politis daripada aturan yang berlaku. Mendukung pendapat Islamy (2002) dan Asnawaty (2003) yang mengatakan bahwa gejala pengangkatan atau pemilihan pejabat birokrasi nampaknya sudah menghilangkan prinsip merit system, sehingga, kebiasaan asal mengangkat tanpa didasari catatan karier seseorang calon harus diakhiri.

Kemampuan/kompetensi seseorang idealnya menjadi pertimbangan utama untuk menempati sebuah jabatan, karena memang secara teknis dan

kamampuan pada bidang tertentu, seorang pejabat akan mampu memahami dan menjalankan tugasnya dengan baik. Penekanan tersebut menurut Asnawaty (2003) sangat diperlukan agar dalam penempatan pegawai tidak mengalami masalah dan tidak melanggar aturan.

Pada kenyataannya di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon, hal tersebut masih belum terbaca. Terdapat banyak posisi jabatan yang diduduki oleh pejabat yang tidak sesuai dengan kompetensinya. Khususnya jabatan pada posisi jurusan dan dekanat yang merupakan posisi kunci pengawal ketercapaian akademik para penggunanya (*user*). Pada posisi jurusan, perlu dipegang oleh pejabat dengan kualifikasi keilmuan yang sama bidang ilmunya karena mereka lah nanti yang akan mengawal perumusan kurikulum di masing-masing prodi. Bagaimana mungkin ia mampu berkontribusi dalam keilmuan prodi, bila pejabatnya tidak memiliki kualifikasi dan kompetensi di bidang keilmuan tersebut. Karena itu, idealnya para pejabat di tingkat jurusan dan dekanat memiliki background yang sesuai dengan bidang keilmuan jurusan/prodinya. Namun sayangnya, banyak ditemukan para kajar dan sekjur yang tidak sesuai. Diantaranya dapat disebutkan disini:

- Pejabat dengan bidang ilmu Hadits menempati posisi sekjur di AFI,
- Pejabat dengan bidang ilmu TBIND ditempatkan di Jurusan PGMI
- Pejabat dengan bidang ilmu Sosiologi ditempatkan di Jurusan PIAUD
- Pejabat dengan bidang ilmu Sejarah Pendidikan Islam dan Filsafat Ilmu ditempatkan di jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI) pada Program Doktor
- Pejabat dengan bidang ilmu Hukum umum ditempatkan pada jurusan Ahwal Syakhshiyah pada program Magister.
- Pejabat dengan bidang ilmu Hukum dan Ekonomi Syari'ah ditempatkan di WD 2 Fakultas Ushuludin, Adab dan Dakwah.
- Dan lain sebagainya.

Kondisi tersebut dikeluhkan oleh para pejabatnya sendiri, sebagaimana berikut: *"Jangan salahkan kami, karena kami sebagai PNS hanya menerima perintah. Background kami tentu tidak memadai secara maksimal, khususnya terkait dengan bidang keilmuan prodi untuk bisa mengelola jurusan/prodi, apalagi untuk menyusun kurikulum prodi, yang tentunya membutuhkan SDM yang ahli di bidang keilmuan prodi/Jurusan, apalagi saat ini dengan KKNi."* (Hasil wawancara di gedung pasasarjana, pada Senin, 28 Oktober 2019) .

Hal senada dikeluhkan pula salah seorang sekjur di FUAD sebagai berikut: *"Namanya juga jabatan, yang tidak selalu akademik, tapi ada unsur politisnya, saya terima saja posisi ini, yang awalnya saya tolak, karena memang ada masalah juga sebelumnya di AFI. Tapi karena ga enak, pak Rektor sampai meminta saya, ya sudahlah... minimal membantu administrasi prodi."* (Hasil wawancara di kantor jurusan AFI, pada Senin, 28 Oktober 2019) .

Pemimpin yang baru memimpin tersebut mengundang keraguan bagi salah satu dosen yang sebelumnya menduduki posisi jabatan pimpinan. Karena menurutnya, posisi tersebut tidak sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikannya. Bahkan untuk pernah memiliki pengalaman menjadi pimpinan di posisi tersebut belum pernah dimiliki, sehingga minim untuk mempercayai

bahwa ia akan berhasil membawa bahkan mempertahankan prestasi yang telah dicapai oleh jurusan sebelum masa kepemimpinannya sekarang.

*“Aku nggak yakin, kenapa nggak yakin? Aku melihat misalnya jurusan AFI. Sekarang dipimpin yang bukan ahlinya. Dan sekretaris Jurusannya dari IAT. Kemudian Ketuanya Tarbiyah. Tarbiyah tidak linear. Tidak linear dan belum berpengalaman. Padahal AFI sudah sangat jauh melangkah, tinggal booming-nya saja. Dan sekarang malah dipimpin oleh orang yang sangat baru. Kalau Kaprodi-nya itu background-nya campuran antara tarbiyah dan Ushuluddin, tapi belum berpengalaman. Belum berpengalaman itu seharusnya jangan langsung memimpin jurusan yang sudah tinggal booming. Itu ngawal dari awal lagi.” (Wawancara pada tanggal 28 Oktober 2019)*

Dari wawancara di atas tampak kekurangyakinan akan latarbelakang, juga oleh *background* pendidikan yang dimiliki pimpinan AFI saat ini, di mana adanya ketidaklinearan riwayat pendidikan yang ditempuh para pejabatnya. Dengan demikian, sudah menjadi keharusan bagi pimpinan puncak untuk tidak menempatkan seseorang di posisi jabatan pimpinan, khususnya di jurusan/prodi bila tidak linear dengan bidang keilmuan prodi/jurusan. Karena jika hal tersebut terjadi, maka proses peningkatan mutu akan berjalan jalan di tempat, ataupun baru akan dimulai kembali atau bahkan akan mengalami stagnasi. Padahal jurusan tersebut sudah berkembang dan menunggu *booming-nya* saja.

Setiap pemimpin juga harus memiliki visi, yaitu sesuatu yang diimpikan, apa yang ingin dicapai di masa yang akan datang (Wirawan, 2013). Dalam hal ini, seorang pemimpin harus memiliki suatu strategi untuk mewujudkan visi dan misi yang telah ditentukan bersama. Strategi tersebut tentunya perlu adanya suatu pemahaman tentang ruang lingkup jurusan atau fakultas yang dipimpinnya. Kembali lagi pada persoalan di atas, jika seorang pemimpin memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman berbeda dengan jurusan atau fakultas yang dipimpin, maka tidak menutup kemungkinan akan memunculkan keraguan-keraguan dari pihak lainnya. Seperti yang dialami dan dirasakan oleh salah satu pejabat yang sebelumnya memimpin posisi jabatan yang saat ini telah digantikan oleh pemimpin baru.

*“Butuh inovator dan butuh apa namanya orang yang sudah punya pengalaman, tinggal GO-nya aja itu. Ngawalin lagi. Persoalannya bukan tidak percaya pada kepada pimpinan baru, tapi memang harus jurusan-jurusan yang sudah tinggal larinya saja itu harus mempersiapkan pimpinan yang punya start lari. Supaya tidak kembali ke titik nol lagi itu. Kayak gitu. Nah, di tempat lain misalnya fakultas lain, tarbiyah itu besar sekali, bahkan sangat besar, ya memang gimana ya bukan tidak percaya sama emang harus leader itu saya bilang berkali-kali tadi, leader itu harus punya ide-ide besar dan harus punya strategi dan berpengalaman. Ide besar, strategi untuk mencapainya, lalu dan berpengalaman. Itu.” (Wawancara pada tanggal 28 Oktober 2019)*

Pada kenyataannya, seperti yang terjadi di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon, hal tersebut juga tidak bisa dijadikan sebagai satu-satunya pandangan untuk memperkuat pandangan dalam memutuskan seseorang menempati suatu jabatan sebagai pemimpin. Karena tidak dipungkiri bahwa latar belakang pendidikanlah yang memang tetap menjadi pertimbangan pertama dalam menentukan seseorang bisa menjadi seorang pemimpin.

*“Ya, udah pasti itu. Ya tapi itu tergantung kepada kompetensi dirinya. Ada asesmen center. Kalau saya dulu dengan cara dibandingkan dengan beberapa yang lain oleh seorang Psikolog.” (Wawancara pada tanggal 1 Nopember 2019)*

Pada kenyataannya, jika hanya melihat pada pengalaman seseorang saja sebagai penentu kepemimpinan juga perlu dikaji kembali. Karena bagaimanapun juga harus melihat jenis pendidikan apa yang diikuti oleh seseorang yang bisa membantu seseorang untuk menemukan pelajaran atau hal menarik tentang kepemimpinan dari pengalaman hidup mereka. Dengan demikian, dapat disepakati bahwa pembelajaran atau pelatihan tertentu dapat meningkatkan kemampuan seseorang untuk menarik pelajaran penting tentang kepemimpinan lewat pengalaman.

Selain daripada itu, Hughes (2007) juga berpendapat bahwa pendidikan formal memberikan beragam perspektif untuk mengkaji sebuah situasi kepemimpinan. Dengan mempelajari perspektif berbeda, seseorang akan mampu menggunakan teori untuk memahami yang terjadi dari berbagai situasi kepemimpinan. Sangatlah sulit bagi pemimpin pemula untuk menelaah situasi kepemimpinan dari berbagai perspektif, tetapi dengan pendidikan formal, akan membantu pemimpin tersebut mendapat pengalaman dengan melihat dari berbagai sudut pandang (Ika dan Unika, 2015).

### ***Pengalaman Jabatan***

Pimpinan yang baik akan dapat terbentuk setelah adanya proses pengalaman. Pengalaman yang dimaksud disini adalah jenjang karier kepemimpinan yang pernah dilalui. Karena ilmu memimpin bukanlah ilmu yang instan, melainkan ilmu yang ditemukan di perjalanan ketika seseorang itu dipimpin.

Paradigma tersebut juga meyakini bahwa seseorang yang belum berpengalaman dalam memimpin sangat diragukan kompetensinya dalam membawa organisasi yang dipimpinnya. Hal tersebut seperti yang terjadi di salah satu pimpinan jurusan yang ada di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon, di mana ia sangat baru yang menempati posisi jabatan sebagai pimpinan di salah satu jurusan tersebut.

Pemimpin yang baru memimpin tersebut mengundang keraguan bagi salah satu dosen yang sebelumnya menduduki posisi jabatan pimpinan. Karena menurutnya, posisi tersebut tidak sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikannya. Bahkan untuk pernah memiliki pengalaman menjadi pimpinan di posisi tersebut belum pernah dimiliki, sehingga minim untuk mempercayai bahwa ia akan berhasil membawa bahkan mempertahankan prestasi yang telah dicapai oleh jurusan sebelum masa kepemimpinannya sekarang.

*“Harusnya Rektor itu melihat jenjang karir dan pengalaman seseorang dalam menjabat sebelum menetapkan jabatan strategis pada seseorang. Idealnya Rektor mengambil silogisme atas jenjang karir Rektor sendiri yang dalam regulasinya itu ga boleh dijabat oleh seseorang yang tidak punya pengalaman jabatan di posisi WR, Dekan ataupun ketua lembaga. Apa maknanya itu....? Pasti ke arah pengalaman jabatan. Karena pengalaman jabatan akan mengkontruksi pemahaman seseorang akan apa*

*yang akan diprogramkan pada posisi nya yang baru. Begitupula posisi yang ada di bawahnya. Namun melihat fenomena yang terjadi saat ini, tidak sedikit pejabat yang bingung akan melakukan apa, bahkan ada yang sekedar menjalankan yang telah berjalan saja.... Mengallir... Syukur-syukur bila masih bisa mempertahankan prestasi yang ada... Alih-alih akan meningkatkan prestasi, tidak turun kualitasnya saja sudah bagus.”*  
(Wawancara pada tanggal 28 Oktober 2019)

Dari pernyataan di atas menunjukkan adanya fenomena apenempatan posisi jabatan pada kepemimpinan saat ini yang tidak mempertimbangkan pengalaman jabatan para pejabat yang dilantik. Kondisi ini tentu punya dampak bagi keberlanjutan program yang telah ditandaskan pada periode sebelumnya.

(b) Penempatan Pejabat yang Menyalahi Undang-undang yang Berlaku;

Dalam banyak regulasi tampak diungkapkan bahwa para pejabat idealnya tidak diperkenankan menjabat pada posisi yang sama lebih dari 2 periode, namun realitasnya penentuan pejabat di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon menunjukkan fakta adanya salah satu pimpinan yang menjabat posisi yang sama, sekretaris Jurusan PIAUD, selama 3 periode berturut-turut. Sekretaris Jurusan PIAUD ini menjabat lebih dari batas waktu yang telah ditentukan dalam peraturan, di mana ia menjabat selama lebih dari dua periode; yang awalnya bersama dengan Dr. H. Ahmad Yani, kemudian dengan Dr. H. Saefudin, M.Ag dan saat ini dengan DR. Asep Mulyana, M.Si

Saat dikonfirmasi, bapak kabiro tampak tidak begitu tau kondisi ini dan tidak menyadarinya, serta merasa adanya kekurangan hati-hatian dalam penentuan pejabat, sebagaimana hasil wawancara berikut:

*“Oh itu. Itu, Dik. Waduuuh ... itu berarti harus diituin, Dik, harus diteliti. Karena saya juga mohon maaf belum ke situ. Coba nanti diituin. Lagi-lagi kan ke Pak Dekannya juga yang mengajukan. Itu tentu harus diingetin sama kita itu. Dekan bagaimana ini itu gitu. Apa karena nggak ada, terbatas orangnya? Bu Eri yang mana ya? Saya lupa nih. Coba nanti saya liat dalam satuta itu, ya dalam ketentuan ya udah satu periode ya. Iya. Harus diingetin itu coba nanti.”* (Wawancara pada tanggal 1 Nopember 2019)

Ketidaktahuan atas kondisi atau keadaan orang-orang yang dipimpinya tersebut menjadi salah satu bukti bahwa pimpinan kurang cermat dalam melihat para pejabat yang dipimpinya. Kondisi di atas bukan hanya berdampak pada penyalahan perundangan yang berlaku tapi juga berdampak pada psikologi pejabat sendiri yang merasa bosan dan monoton dalam menjalankan aktifitasnya di posisi yang sama. Namun ironisnya, fenomena ini malah kembali dilemparkan kepada pimpinan lainnya, karena di mata kabiro, kesalahan ini bukanlah menjadi tanggungjawab pimpinan puncak (Rektor). Karena yang memiliki kewenangan atau tanggungjawab penuh terhadap jurusan adalah Dekan atau pihak Fakultas.

*“Kalau saya prinsipnya ada usulan fakultas. Itu kan eee kalau masalah jurusan itu kan bukan kewenangan rektor. Kewenangan fakultas. Kalau dari apa. Kalau dari mana, sayang? Kalau rektor itu kan sampai ke kepala lembaga. Kepala pusat. Iya kan. Usulannya kan tetap fakultas. Usulnya di jadi tetap mendengar suara dari fakultas, Dekan. Bahkan itu sebenarnya*

*Dekan yang nentuin pen ... otoritas penuh. Dekan, Wadek tiga itu, bertiga.” (Wawancara pada tanggal 1 Nopember 2019)*

(c) Kurangnya Kewaspadaan dan Kecermatan dalam Menetapkan Pejabat;

Seorang pemimpin harus memiliki kewaspadaan dan kecermatan terhadap segala sesuatu yang terjadi di sekitarnya. Seorang pemimpin haruslah mampu mengevaluasi keadaan, memiliki wawasan sosial, dan mampu memiliki pemahaman yang simpatik. Dengan mampu mengevaluasi keadaan, maka pemimpin akan dapat membuat keputusan yang tepat sesuai dengan kondisi lingkungan (Enceng dan Lilik, t.t).

Realitasnya, terdapat kekurang jelian penempatan pejabat pada periode 2019-2023, dimana seorang kujur pada prodi ahwal al-Syakhsyah PPs dilantik namun setelah 2 bulan diganti dengan orang lain tanpa pemberitahuan sebelumnya. Hasil komunikasi dengan bagian kepegawaian, keputusan dianulir karena kekurangjelian dalam melihat umur pejabat yang dilantik. Padahal idealnya, sebelum menentukan, kualifikasi pejabat dari bayak sisi harus juga sudah teramati dengan baik, Sehingga SK Rektor menjadi sesuatu yang bias dihargai dan tidak terlihat diputuskan dengan tergesa-gesa dan tanpa pertimbangan.

Belum lagi, Masih ditemukannya jabatan yang kosong di beberapa tempat (Kaprodi PAI S-2 Program Magister, sekjur Ekos S-2 Program Magister). Kedua posisi tersebut dari awal kepemimpinan Rektor 2019-2023 hingga kini masih belum ada pelantikan pejabatnya. Juga ketua PSGA yang dilantik namun karena tubel semenjak bulan September 2019 hingga Nopember belum pula ada penggantinya. Kondisi ini, entah disengaja ataupun tidak, dibiarkan berlarut-larut. Rektor, WR dan Kabiro tentu memahami kondisi tersebut, namun apa alasan di balik didiamkannya kondisi ini hingga hampir satu tahun lamanya, tak pernah dibahas kembali. Apakah memang tidak ada orang yang memiliki kualifikasi, kompetensi ataupun pengalaman untuk duduk di posisi tersebut di atas, atautkah ada interest lainnya dari pimpinan puncak hingga kondisi ini diabaikan berbulan-bulan.... Wallahu a'lam bi al-Shawab.

Realitas ini tentu saja berdampak sangat besar bagi laju perjalanan mutu di jurusan/prodi/unit tersebut yang mengalami kekosongan pejabat. Hal ini sebagaimana dikeluhkan oleh sekretaris jurusan dimana ketua jurusannya belum juga ada wujudnya hingga saat wawancara ini dilakukan:

*“Ya... saya melakukan kegiatan untuk kegiatan ketua prodi dan sekretaris prodi. Nah... ehem... pertanyaan berikutnya sehat atau tidak hampir setengah tahun belum juga ada pelantikan ketua prodi, ya kalo menurut struktur kegiatan dalam organisasi ya tidak sehat, jelas gitu ya. Saya berharap banyak untuk secepatnya ada ketua program studi. Secepatnya saya ingin, menginginkan untuk ada ketua program studi. Nah kemudian, menurut pendapat saya tentang mekanisme staffing atau penempatan pejabat di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon... ehem... Ya... kalo dilihat dari segi waktu pada saat pelantikan kemarin, dan sampe sekarang ya... pemim... pimpinan sudah menjalankan penempatan itu sesuai dengan prosedur. Cuma ya, sampai saat ini yang lowong-lowong itu, yang ada ketuanya, seperti contoh di pasca, PAI belum ada ketua program studi, Ekonomi Syariah belum ada sekretaris prodi, nah sampe saat ini masih lowong, belum ada pelantikan. Ya meskipun, katanya mah, katanya,*

*bahwa direktur sudah mengusulkan itu. Tapi sampai saat ini belum ada pelantikan, ya. Jelas ini ada ketimpangan di dalam jalannya organisasi. Iya kan? Dan saya harus menutup kegiatan-kegiatan apa yang harus dilakukan oleh ketua program studi dan saya sendiri sebagai sekretaris prodi.”*  
(Wawancara pada tanggal 31 Oktober 2019)

(d) Minimnya Apresiasi atas Kinerja Pejabat Berprestasi pada Periode Sebelumnya;

Apresiasi atas kinerja pegawai merupakan sesuatu yang penting dilakukan dalam rangka penguatan psikologi kerja para pegawai. Di beberapa lembaga pendidikan, apresiasi tampak dari peningkatan karir pegawai yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Sayangnya di lingkungan IAIN Syekh Nurati Cirebon, apresiasi itu tidaklah tampak. Karena itu complain bermunculan sebagai berikut:

*“Lalu sekarang, aku pada posisi apa ini, pada posisi Wakil Dekan satu yang berpengalaman dua kali, saya kira pengalamanku dan aku dalam satu tahun itu, itu berhasil mengawal eee AFI A akreditasinya. Bayangkan AFI yang jurusan baru dikenal. Jurusan becak. Apa namanya eee muridnya sangat sedikit karena jurusan yang sangat tidak dipandang di masyarakat. Itu aku mengawal jurusan itu bersama Ketua dan Sekretaris Jurusan anu tentunya mereka yang menjadi walau yang didepan ya, itu ... itu dapat A. Dan sekarang dua kelas dua kelas dua kelas dan itu bukan milih yang buangan yang masuk yang sekarang. Dan aku berharap besar teman-teman yang baru-baru di AFI yang pandai-pandai itu, dan aku bangga. Itu kan karena A itu. Lalu saat itu juga eee SPI ya itu dibawah aku ketika Wakil Dekan, kalau aku nggak, ada kontribusi aku dalam mengelola jurusan-jurusan hingga salah satunya adalah aku. Aku nggak boleh arogan ya kala u itu adalah produk aku, nggak. Tapi aku bersama team dan jurusan itu mampu mengawal, SPI juga A, lalu KPI B+, BKI B+. Itu. Itu dalam durasi yang satu tahun. Ya akhir tahun dan awal tahun kemudian.”* (Hasil wawancara di gedung pascasarjana pada Senin 18 Oktober 2019)

Realitas tersebut tampak pula dari studi dokumen, dimana beberapa prodi yang dikawal oleh beberapa kajur n sekjur untuk dapat terakreditasi A, belum tampak memperoleh apresiasi yang memadai. Seperti halnya Ibu Dedeh Nurhamidah, M.Ag yang sebelumnya menjabat sebagai Ketua Jurusan SKI, di mana pada masa jabatannya ia telah berhasil mengkawal akreditasi Jurusan SKI menjadi A. Namun saat ini diturunkan menjadi Sekretaris Jurusan.

Kondisi yang sama juga dialami oleh bapak Wakhit Hasyim, M.Hum yang sebelumnya menduduki jabatan sebagai Ketua Jurusan AFI, di mana pada masa jabatannya juga ia bisa mengkawal akreditasi Jurusan SKI menjadi A. Namun pada periode 2019-2023 tidak menjabat apa pun.

Di Fakultas Tarbiyah, juga ada Pak Nuryana yang sebelumnya menjabat sebagai Wakil Dekan 3 Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK), di mana semasa jabatannya ia telah menciptakan Mars FITK dan beberapaprestasi akademik dan non akademik bagi mahasiswanya, akan tetapi pada periode sekarang diturunkan jabatannya menjadi Ketua Jurusan Tadris IPS.

Dari kondisi di atas, banyak pejabat pada periode sebelumnya, yang telah mencetak prestasi, merasa kurang diapresiasi atas kinerja mereka.

*“Apresiasi? Paling ucapan selamat saja. Yang lainnya nggak. Ya dari Pak Dekan, dari sesama rekan. Kalau dari pihak Rektorat secara langsung nggak ada. Ucapan selamat pun nggak ada. Nggak tau. Mungkin, kalau saya husnudzon saya, mungkin itu merupakan eee apa ya eee bagian dari tanggungjawab Ketua Jurusan untuk memajukan jurusannya itu kemudian bagian dari tanggungjawab, berarti kan kemudian apresiasi sesuatu yang seperti itu bukan menjadi hal yang wajib, karena itu sesuatu yang sudah melekat eee sesuatu yang sudah menjadi tugas seorang Ketua Jurusan. Saya sih gitu aja. Jadi ya itu juga buat jadi ngeneng-ngenengi saya biar saya jadi nggak ngarep-ngarep macem-macem. Walaupun ketika itu pernah ada omongan nanti ini, nanti itu. Saya nggak pernah nuntut ini, itu, gitu. Biasa aja. Yang penting kemudian saya sudah berusaha semaksimal mungkin. Gitu aja.” (Wawancara pada tanggal 28 Oktober 2019)*

Bentuk apresiasi yang diberikan oleh Pimpinan Puncak kepada pejabat yang berprestasi atau telah memberikan kontribusi positif bagi jurusan, seringkali apresiasi tersebut diberikan dalam bentuk sertifikat. Adapun dalam bentuk materi, Pimpinan Puncak sendiri mengakui belum pernah melihat adanya upaya pemberian tersebut. Bahkan untuk posisi atau kenaikan jenjang karier, adalah merupakan tanggungjawab masing-masing individu. Bukan dari prestasi atau pencapaian-pencapaian yang telah diberikan kepada jurusan, karena pengkontribusi adalah hal wajib yang memang harus dilakukan atau diberikan oleh seorang pemimpin.

*“Terus terang saja kalau apresiasi dari itu, selama ini saya juga belum pernah ... belum me ... belum melihat yang dilakukan di sini. Ya biasanya kalau dalam raker gitu ya, dalam raker biasanya dikasih semacam apa reward berupa apa eee sertifikat, gitu ya, apresiasi ya terhadap eee kalau di tempat-tempat saya sebelumnya saya di UIN Jakarta ya saya di UIN Jakarta ya kadang-kadang saya bilang, “Pak, tolong dong yang prodi A, berapa orang Dekannya diberikan penghargaan. Gitu kan. Saya selalu gitu, tapi kalau di sini saya pernah inget deh saya juga lupa waktu raker Bulan Februari, kalau nggak salah. Apakah itu juga diumumkan ... ya secara itu oleh Rektor diumumkan bahwa inilah ini apa yang apa yang akreditasi A, B, gitu ya disebutkan dan ada yang belum diakreditasi. Sebenarnya kalau masukannya dari LPM ada yang inisiatif itu kan kembali kepada lembaga yang punya leding sektor, berarti tentunya akan melakukan itu. Apresiasinya apa yang Adik maksud? Kalau umroh ... hahaha ... nggak. Terus diberikan penghargaan bahwa yang dia dia apa yang mendamping juga nanti jadi catatan pimpinan biasanya salah satunya. Ya siapa tau nanti Calon Wadep, gitu kan. Hehehe ... Calon Dekan, gitu kan berikutnya. Dan pilihan hidup. Biasanya karier itu akan terlihat eee prestasi itu akan terlihat ketika pada o ... karena ini dulu orang pernah berhasil di LPM, misalnya. Dulu pernah berhasil di Tarbiyah, Warek 3. Kan biasanya begitu. Apresiasi itu memang tidak begitu tiba-tiba, tetapi by proses orang itu. Maka bersyukurlah orang yang duduk di Sekjur, Kajur, gitu kan untuk calon Rektor kan dia bisa. Hahahaha. Karena syarat untuk jadi Rektor, jadi Warek itu kan minimal jadi Kajur, ya seperti Ibu Kartini kan dulu apa sih ya, Ketua LPM sekarang. Kajur ya? Kajur IPA bukan ... iya. Udah nanya Bu Kartini belum nih sebelum ke saya? Mestinya ke sana dulu, biar nyambung, biar runut, gitu. Kalau berbicara Anda kepada saya, saya siap, prinsipnya akan mem-backup semua kebijakan itu. Usulan untuk memberikan apresiasi juga harus datang dari yang namanya LP2M yang*

menjadi leding sektor terhadap pelaksanaan akreditasi. Oh mestinya LPM, LPM, sayang. Lembaga Penjaminan Mutu. Kemudian koordinasi dengan Wadep, Dekan, Wadep 1, dan gimana sih kalau akreditasi kan ya tanggungjawabnya siapa? Sekprodi, Kaprodi, Wadep 1, Dekannya, WR. 1, dikawal oleh LPM. Nah saya sebagai Kepala Biro dan teman-teman hanya menyiapkan fasilitas yang memang sesuai kemampuan. Anggaran kan ada di fakultas, anggaran ada di kita sesuai kemampuan dan alokasi yang tersedia, itu kita cuma sebatas itu. Kalaupun nanti harus memberikan apresiasi ya saya yakin itu apresiasi tuh dengan sendirinya akan terasa oleh yang bersangkutan. Ya sepertinya orang-orang yang duduk di sini, di posisi ini kan juga apresiasi. Yang dulu kariernya sebagai Sekprodi ketika nyalon, jadi Dekan, jadi Rektor, itu kan karier. Tetapi kalau hanya sekadar sertifikat sih pasti sudah dilakukan kapan aja. Terima kasih kepada fakultas Matematik, misalnya, telah berhasil menjadi apa, mendapatkan akreditasi A, misalkan gitu. Kan cakep itu. Gitu aja yang dimaksud? Hanya sekadar itu yang Adik tanya? Apa itu jawaban yang dimaksud?" (Wawancara pada tanggal 1 Nopember 2019)

Dari hasil wawancara di atas tampak, bahwa apresiasi pimpinan puncak atas kinerja para pejabat yang berada di bawahnya sangatlah minimalis, bahkan dapat dikatakan tidak ada sama sekali. Kenapa dikatakan demikian? Karena di dalam ilmu Manajemen, *Reward* dan *Punishment* adalah sesuatu yang mutlak dilakukan. *Reward* diberikan saat seorang pegawai mencetak prestasi dan melakukan hal-hal yang dapat mengangkat nama baik lembaga. Sedangkan *punishment* diberikan saat pegawai melakukan sebaliknya, aktifitas yang dapat mencoreng nama baik lembaga.

Berdasarkan narasi di atas, tampak bukan *reward* yang didapat oleh para pejabat yang telah mencetak prestasi (mengkawal akreditasi jurusannya menjadi A saat ia memimpinnya), namun beberapa pejabat yang awalnya kajur ataupun diturunkan menjadi sekretaris jurusan, bahkan ada yang diminta untuk tidak menjabat kembali. Kondisi ini dalam ilmu manajemen, bukannya *reward* yang didapatakan namun sebenarnya adalah *punishment*. Karena yang penurunan jabatan dan posisi yang di non aktifkan dari jabatan tersebut merupakan bentuk *punishment* yang diberikan pimpinan atas kinerja baik yang telah ditelorkan oleh pegawainya.

(e) Potensi Nepotisme dalam Penetapan Pegawai.

Tidak dipungkiri, bahwa nepotisme merupakan produk dari personalisasi kekuasaan oleh pimpinan yang menganggap bahwa kewenangan yang dimilikinya bisa dipergunakan secara relatif bebas menurut kehendak diri pribadi. Nepotisme merupakan tindakan yang semata-mata berdasarkan pada naluri dan ikatan emosional karena alasan pertalian darah atau hubungan kekerabatan. Menurut Surbakti, (1992: 44), indikasi dari tindakan nepotis terlihat pada ada tidaknya pegawai yang memiliki hubungan kekerabatan dengan pimpinan pada saat pegawai tersebut diangkat.

Berangkat dari pernyataan Surbakti di atas, tampak adanya potensi nepotisme dalam kebijakan pengangkatan dosen tetap non PNS di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Berdasarkan SK 0994/In.08/R/Kp.00.3/04/2017 tampak beberapa nama dosen tetap non PNS yang memiliki hubungan darah dan kekerabatan (ssaudara, kerabat bahkan keluarga) dengan para pimpinan Rektorat. Meskipun proses rekrutmen pegawai dan penempatan nampak melalui prosedur yang telah diatur oleh pedoman oeh lembaga, bahkan

mungkin peraturan yang berlaku secara nasional, namun penetapan tersebut tetap tidak bisa dihindari dari kepentingan pribadi/keluarga.

Fakta di atas menunjukkan bahwa pengelolaan rekrutmen pegawai dan staff masih berpotensi atas dasar kepentingan kekrabatan dan keluarga (nepotisme) pimpinan lembaga. Realitas ini merupakan bagian tradisi birokrasi di lembaga yang sudah terjadi cukup lama, dan sampai sekarang belum mampu untuk diakhiri. Dan ini seharusnya menjadi pekerjaan rumah pimpinan yang sedang dan akan memimpin lembaga ke depan, karena kenyataan ini juga yang membuat lembaga berjalan lambat dan tertinggal dengan yang lain, karena tersandera dengan kepentingan berbasis nepotisme, yang sarat dengan *conflict of interest*

- 3) Strategi dan teknik manajemen dalam menyelesaikan kendala kompetensi, pengetahuan, pengalaman dan atribut personal SDM yang hadir dalam proses *staffing* yang telah ditetapkan

Gagasan utama dalam rangka mengelola reformasi birokrasi adalah terjadinya perbaikan yang sistematis, komprehensif dan cepat atas pelayanan yang diberikan kepada publik sehingga publik merasa terpuaskan atas layanan yang diberikan kepada mereka. Ini berarti, harus terdapat perubahan (*change*) di tubuh birokrasi berkaitan dengan manajemen sumber daya. Karena SDM Aparatur yang berkualitas, terutama di level pejabat sangat diperlukan untuk memastikan bahwa mesin birokrasi bisa bekerja secara optimal dalam rangka menjalankan misi utamanya dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi dan pelayanan terhadap masyarakat.

Ketersediaan SDM pejabat yang kompeten dan profesional tentu tidak terlepas dari bagaimana kehandalan mekanisme rekrutmen jabatan yang diberlakukan dalam internal birokrasi untuk memastikan penempatan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat. Dengan demikian, upaya untuk melakukan penataan kembali (*rightsizing*) merupakan kebutuhan yang amat mendesak. Demi kepentingan tersebut dan untuk mereponi beberapa permasalahan yang hadir akibat adanya tendensi politis dalam mekanisme pengisian jabatan, beberapa tawaran strategi dan teknik yang diharapkan dalam dilakukan oleh pihak manajemen dengan komitmen tinggi dalam rangka peningkatan mutu kinerja Sumber Daya Manusia. Diantaranya adalah melalui:

- (a) Kebijakan harus Bersifat *Bottom up*, bukan *Top Down*;

Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya bahwa hal yang dibutuhkan oleh masing-masing jurusan adalah orang-orang yang berada di jurusan tersebut yang persis mengetahui apa-apa yang sedang dibutuhkan. Karena pada dasarnya memang merekalah yang menjalani dan merasakan keadaan yang ada di homebase mereka tersebut. Dengan demikian, maka setiap kebijakan terutama dalam proses penempatan pejabat (*staffing*) tersebut harus mengakomodasi kebutuhan dan masukan dari bawah (*bottom up*), bukan dipaksakan dari atas ke bawah (*top down*).

*“Untuk pengembangan tenaga pendidik di IAIN saya kira, pengembangan tenaga pendidik di IAIN itu jelas harus memenuhi... e... kebutuhan, ya. Ehem... e... Apa kebutuhan-kebutuhan itu? Ya datangnya dari bawah, ya. Jadi bukan top-down, tapi bottom-up. Yang selama ini dilakukan oleh fakultas, waktu dulu, ya, saya fakultas waktu dengan dekannya Pak Ilman. Kemudian, yang saya tahu itu. Jadi, apa yang dibutuhkan prodi, diusulkan kepada fakultas, lalu fakultas mengusulkan kepada lembaga, untuk merekrut kebutuhan-kebutuhan yang ada di fakultas, ya. Ya meskipun, pada kenyataannya mungkin, apa yang kita harapkan belum*

*sesuai, gitu kan. Butuh 4, datangnya 1 misalnya, ya. Butuh dosen Bahasa Inggris, datangnya dosen yang lain. Jadi seperti itu ya, termasuk juga di Pasca. Ya di pasca juga masih membutuhkan tenaga-tenaga kependidikan yang belum cukup semua. Termasuk juga tenaga di staff, ya. Ini masih dirasakan kurang. Yang bagus adalah, prodi punya ketua prodi, punya sekretaris, punya staff, ya. Begitu juga prodi-prodi yang lain, sampe saat ini.” (Wawancara pada tanggal 28 Oktober 2019)*

Mekanisme sistem *bottom up* dan bukan *top down* memang telah dilakukan oleh para pimpinan dalam menjalankan kebijakan-kebijakan di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon ini. Hal tersebut dapat terlihat dari proses dalam mengajukan usulan-usulan kebutuhan yang dilakukan melalui jurusan ke pimpinan fakultas, dan yang kemudian dari pimpinan fakultas diusulkan kembali ke pimpinan puncak. Akan tetapi, apa yang realitasnya terjadi tersebut belum sepenuhnya sesuai.

Seperti kasus pengadaan tenaga pendidikan dan kependidikan di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Sebenarnya sudah ada edaran dari pimpinan agar masing-masing jurusan untuk menajukan kebutuhan penambahan tenaga pendidik dan kependidikan di homebasenya masing-masing. Para jurusan mengajukan list kebutuhan tersebut, dan masuk ke dekanat. Dekanat kemudian mengajukannya ke rektorat. Namun sayangnya mekanisme yang baik ini (*bottom up*) ini eksekusinya tidaknya sesuai dengan yang diajukan dan dibutuhkan pihak urusan. Yang hadir dan di SK kan malah tenaga pendidik dan kependidikan yang tidak dibutuhkan. Sehingga ada beberapa homebasse yang gemuk secara kuantitas akan tenaga pendidiknya, sementara di prodi lainnya mengalami kekurangan. Begitupula kekurangan tenaga ahli computer, pimpinan justru menetapkan orang yang hanya bisa menggunakan computer. Dalam artian pegawai yang di-SK-kan adalah lulusan yang bukan dari pendidikan computer.

Dari realitas tersebut tampak bahwa sistem *top down* masih sangat dominan mewarnai. Oleh karena itu, ke depan, mekanisme sistem *bottom up* diharapkan dapat memberikan perspektif bagi para pimpinan dalam menetapkan kebijakan pengadaan dan penempatan staff yang sesuai dengan kebutuhan di tingkat *grass root*.

(b) Kontrol Psikologi Kuasa Pimpinan Puncak atas Kebijakan yang tidak Pro Mutu;

Dalam rangka memagari kuasa pimpinan yang otoritarianisme, yang kadang keluar dari rel-rel penjaminan mutu, maka perlu redefinisi terma “kuasa ataupun hak prerogatif” Rektor. Hal ini penting, agar tidak disalah-artikan bahwa seakan-akan hak Rektor ini sebangun dengan “hak prerogatif” yang dimiliki oleh presiden selaku kepala negara. Oleh karenanya, harus ada penjelasan eksplisit terhadap beberapa pasal dalam peraturan perundang-undangan yang mengatur kedudukan Rektor selaku pembina kepegawaian beserta kewenangannya. Hal tersebut diperlukan guna menjamin kompatibilitas kewenangan kepala daerah terhadap prinsip meritokrasi (*merit system*) dalam rekrutmen pejabat struktural.

Hak prerogatif yang diklaim pimpinan puncak dan diterima secara meluas, pada akhirnya menyebabkan hasil rekrutmen pejabat tidak lagi sepenuhnya bisa dijamin obyektif. Klaim “hak prerogatif” berpeluang membuka celah bagi masuknya berbagai faktor eksternal berupa anasir tradisional seperti nepotisme, primordialisme dan patrimonialisme yang

dijadikan pertimbangan personalistik pimpinan untuk menentukan siapa ditempatkan pada posisi jabatan apa (*who gets what*). Karenanya, jabatan tidak lagi murni dipandang sebagai fungsi kemampuan dan prestasi (*merit system*) semata namun telah berpotensi mengalami pergeseran ke arah fungsi loyalitas kepada sang penguasa.

Sistem rekrutmen pejabat struktural yang melibatkan Rektor sebagai aktor tunggal (*executive acendency*) dengan klaim “hak prerogatif” beserta motif dan kehendak dinamis yang melekat dalam dirinya, diduga merupakan sumber penyebab ketidakefektifan hasil rekrutmen. Sayangnya tidak mudah membuktikan semua dugaan itu, karena bagaimanapun seorang kepala daerah bisa saja membungkus tindakannya dengan aturan normatif dan klaim “hak prerogatif” sehingga memperoleh dasar pembenaran. Hal ini sebagaimana hasil wawancara berikut ini:

*“Iya, seperti itu. Jadi, maaf ya ini kewenanganku. Jadi tidak ada diskusi. Tidak pengembangan persoalan lalu concern ke sana. Itu resikonya agak banyak. Karena nanti program itu tidak sust... bisa... tidak sustainable. Tidak sustainable itu berarti tidak berkelanjutan. Misalnya pemerintahan yang pertama mengatakan A, dengan capaian jangka jauh A. Tapi nanti untuk pemerintahan berikutnya bisa aja mengubah, dan mengubahnya segala-galanya. Nah itu resiko, resiko dari system management yang basisnya adalah kekuasaan.”* (Wawancara pada tanggal 28 Oktober 2019)

Adanya sistem kepemimpinan yang bersifat satu kewenangan tersebut mengindikasikan bahwa sistem manajemen yang dilakukan oleh para pemimpin terhadap yang dipimpinnya adalah berbasiskan kekuasaan. Seperti contohnya dalam melakukan suatu program. Program-program yang dilakukan seringkali berubah-ubah sesuai dengan pemimpin yang memimpin pada saat itu. Dengan demikian, program-program yang telah dirancang dan dilakukan sebelum bergantinya pimpinan tersebut pun tidak *sustainable*.

*“Iya. Bisa dikatakan seperti itu. Karena bukti-buktinya itu, satu, memang tidak ada rekrutmen secara terbuka. Dua tidak ada konsultasi-konsultasi yang bersifat terbuka mengenai... apa namanya... jabatan itu nanti siapa, yang dibutuhkan apa, tantangannya apa. Jadi, basisnya itu masih kewenangan. Nah yang kedua, ehem... ini opini saya ya. Kalo yang kewenangan itu tadi memang bener seperti itu. Artinya objektif, sesuai dengan objeknya. Nah yang kedua, kalo opini saya, itu... belum ada tradisi organisasi yang baik untuk mengawal tentang visi institut. Visi apa namanya... kelembagaan. Kesadaran yang mendorong perubahan staff, itu bukan kesadaran atas kebutuhan kelembagaan untuk pengembangan institut. Institusi menjawab masalah, tapi berdasarkan... tidak berdasarkan itu. Nah tidak berdasarkan itu. Jadi karena tidak ada assessment... assessment itu gini, assessment itu pengukuran, di dalam manajemen, mengukur tentang persoalan yang dihadapi, mengukur tentang kebutuhan yang dibutuhkan, kemudian nanti baru menentukan orang seperti apa yang e.. dibutuhkan, lalu dari kriteria orang yang dibutuhkan itu lalu siapa. Diantara sekian orang itu pertimbangan manajemen dan pertimbangan akademiknya seperti apa itu... belum menjadi tradisi di IAIN. Jadi, e... sebetulnya agak sedikit mengkhawatirkan karena itu nanti akan mengarah kepada apa yang dalam ilmu politik disebut sebagai personifikasi birokrasi. Jadi birokrasi itu yang*

menentukan, aku. Nah itu. Nah, sebetulnya, secara system kita sudah merespon itu supaya tidak terjadi. Salah satunya ada *quality assurance*. Lembaga *quality assurance* itu sebenarnya di... dibuat, dirancang, itu untuk mengontrol supaya pejabat itu tidak main personal. Tapi utamanya program. Programatik. Dinamikanya masih begitu, pada saat memilih, belum ada rekrutmen yang sifatnya terbuka. Belum ada pengukuran masalah, pengukuran kebutuhan secara terbuka. Jadi kalo ditanya kok kamu memilih ini? Ya itu kan kewenanganku." (Wawancara pada tanggal 28 Oktober 2019).

(c) Melakukan *Need Assesment*;

*Need assessment* adalah sebuah aktifitas penilaian/pengukuran kompetensi seorang calon pegawai berdasar standard dan prosedur psikologi tertentu. *Need assessment* yang dimaksud disini bertujuan agar calon pejabat yang akan menduduki suatu posisi jabatan tertentu dapat tersaring dengan baik, sehingga pada saat penempatannya pun tepat adanya, sesuai dengan komptensinya. Ketepatan yang dimaksud adalah kesesuaian antara kompetensi atau kemampuan calon pejabat dengan posisi jabatan yang sedang dibutuhkan.

Urgensitas program *Need assessment* diungkapkan dari hasil wawancara berikut ini: "Kalau menurut saya... sekarang kan ada *need assessment* ya? Semua pegawai di *assessment* saja baiknya. Jadi, tujuannya *assessment* itu untuk menilai sejauh mana para pegawai itu... dalam berkarir ya... ya dari tingkat pengetahuannya, kinerjanya, jadi nanti pimpinan itu akan melihat orang ini setelah di *assessment* hasilnya seperti apa. Setelah keputusannya diambil, sesuai hasil *assessment*nya, nanti pimpinan ngambil... ngambil langkah. Nah orang ini harus pasnya di sini. Harus di sini. Berarti nanti penempatan jenjang karirnya... apa ya... sesuai dengan apa yang diharapkan, gitu. Itu gunanya *assessment*. Ya mudah-mudahan e... pimpinan... apa ya... komitmen ya. Dengan adanya *assessment* itu jadi karyawan udah jelas, nanti para pegawai tuh jadi merasa, saya merasa pinter di sini. Harusnya di sini." (Wawancara pada tanggal 28 Oktober 2019)

Dari pernyataan di atas tampak, bahwa adanya *need assesment* tersebut tidak lain bertujuan untuk menilai sejauh mana para pegawai dalam berkarier, baik itu dilihat dari tingkat pengetahuannya dan kinerjanya. Dengan melakukan *need assesment*, maka pimpinan akan mengetahui tentang calon pegawai yang akan ditempatkan tersebut, sehingga mereka – para pimpinan – dapat mengambil keputusan yang tepat.

Selain itu, *need assesment* juga dibutuhkan untuk mempermudah proses pengembangan karier pejabat atau dosen, di mana dosen tersebut merupakan salah satu *supprting agent* atau agen yang mensupport terhadap visi jurusan. Sehingga jika *need assesment* tersebut bisa dilakukan oleh para pimpinan, maka akan bisa menjawab setiap kebutuhan, sebagaimana hasil wawancara berikut ini:

"O... ini lain lagi. Iya, hm mm. kalo dosen ya sederhana aja. Ya di... Pertama, dosen itu adalah salah satu *supporting agent* atau agen yang mensupport terhadap tujuan jurusan. Tujuan *academic*, tujuan pengembangan akademik, ya. Pertanyaannya adalah, dosen dengan keahlian seperti apa yang dibutuhkan untuk mencapai dan mensupport tujuan jurusan? Misalnya, jurusannya itu filsafat, dan filsafat yang ingin dikembangkan itu filsafat sosial misalnya. Dalam rangka untuk merespon kemodernan. Masyarakat modern yang penuh dengan persoalan itu butuh pengamatan yang sangat mendalam mengenai jenis masyarakat modern yang ingin dikritik oleh filsafat sosial. Terus misalnya yang direkrut

*adalah ahli tasawuf. Kira-kira njawab gak? Nah itu. Jadi syaratnya itu berarti untuk merekrut itu berarti visi jurusan itu harus jelas. Jurusan itu mau membangun apa, merespon apa, visinya kayak apa, strateginya kayak apa. Visi dan strategi ini ini nanti menentukan dia butuh tenaga yang seperti apa, baik dosen maupun staff.” (Wawancara pada tanggal 28 Oktober 2019)*

Kondisi riil di lapangan menunjukkan, tidak setiap penempatan pejabat melalui proses *Need assessment* atau bahasa lain yang biasa digunakan adalah *fit and proper test*. Disamping itu, realitas tersebut memperlihatkan bahwa model tersebut tidaklah murni sebagaimana umum diketahui, praktisnya seringkali merujuk sekedar pada sebuah proses ketika Rektor memanggil dan mewawancarai satu persatu PNS yang akan dicalonkan sebagai pejabat. Artinya, tidak ada hal yang terlampau signifikan untuk membedakannya dari mekanisme rekrutmen di Baperjakat, dimana subjektivitas masih merupakan unsur kontaminatif yang mempengaruhi hasil akhir (*outcome*).

Mekanisme *staffing* yang sesuai dengan peraturan memang menjadi *asa* yang ingin dicapai. Akan tetapi, untuk bisa menuju ke arah itu secara konsisten, *periodic*, diperlukan waktu yang tidak sedikit. Walaupun demikian, para pimpinan kampus pernah memiliki upaya melakukan proses mekanisme *staffing* tersebut dengan baik dengan menggunakan proses *need assessment* dan aktifitas *fit and proper test*, namun masih belum intens diberlakukan untuk setiap proses rekrutmen dan penempatan pegawai. Hal ini sebagaimana dikemukakan pada hasil wawancara berikut ini:

*“Ada. Ke arah situ ada. Cuma untuk pelaksanaannya masih ada perlu waktu kayanya. Untuk ke arah situ tuh ada. Pokoknya tenaga... eh... kepegawaian ya itu orang yang sudah apa ya... Mungkin paling tidak kan ya punya latar belakang tentang itu, gitu. Apa umpamanya keuangan, ya itu berarti kan diliat secara formal mungkin S.E. gitu ya. Hehe harus sarjana ekonomi. Karena mereka bidangnya untuk itu. Harusnya ya memang professional dari... Kayanya butuh waktu. Menurut Bapak tuh butuh waktu.” (Wawancara pada tanggal 28 Oktober 2019)*

*“Untuk SDM. Dosen. Ya anu eee kita tuh harus melakukan asesmen. Asesmen tuh apa? Kita harus menambah yang kira-kira memang kita butuhkan. Asesmen itu menaksir kebutuhan. Kebutuhan sumber daya kita, baik itu secara administratif, kependidikan, maupun pendidik ya, itu harus benar-benar, jangan hanya menerima ... eee menerima ini ... menerima ini. Makanya harus bottom up. Jadi menurut saya eee setiap jurusan entah butuh dosen apa yang kurang, gitu. Mungkin sebenarnya itu sudah kok. Udah dilakukan. Jadi yang diterima tuh yang dibutuhkan itu. Gitu. Begitu juga tenaga kependidikan misalnya harus ada ahli perpustakaan masih kurang, terus IT menurut saya. Itu yang ... yang keterpenuhannya itu harus di itu. Makanya seluruh program harus eee bottom up jangan top down. Jangan dibuat oleh di atas, tapi dibuatnya oleh bawah disetorkan ke atas. Kayak gitu.” (Wawancara pada tanggal 28 Oktober 2019)*

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan, bahwa proses asesmen yang dilakukan selama melakukan penempatan pejabat di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon ini, pada dasarnya sudah dilakukan. Akan tetapi di dalam realitanya, sumber daya manusia yang kurang mendukung. Agar mekanisme *staffing* tersebut dapat terealisasi dengan baik, maka perlu adanya asesmen yang dilakukan secara *bottom up*, bukan *top down*, sehingga dengan demikian, maka mekanisme *staffing* tersebut dapat berjalan baik dengan semestinya.

*“Tenaga pendidik kan biasanya sudah ada anu ... sudah ada saringan dari sana sebelum diangkat, eh ... ada saringan kebutuhan. Kebutuhan itu umpamanya bahasa Inggris ya orang bahasa Inggris. Atau bahasa Arab ya orang bahasa Arab gitu yang diangkatnya gitu. Ya ... untuk lebih profesionalnya seperti itu. Jadi kalo ngangkat dosen atau tenaga pendidik ya? Tenaga pendidik itu ya memang kayanya kan sudah professional kalo itu mah. Sudah sesuai dengan apa ya ... sesuai dengan kebutuhan. Umpamanya bahasa Arab dibutuhkan sekian, ya orang bahasa Arab yang diangkatnya. Gak bisa bahasa yang lain gitu. Kayanya sudah mengarah ke situ, untuk pengangkatan pendidikanya.” (Wawancara pada tanggal 28 Oktober 2019)*

Upaya untuk bisa melakukan proses penempatan jabatan sesuai dengan kebutuhan juga diakui oleh pejabat lainnya. Ia mengatakan bahwa keprofesionalan sudah dapat diwujudkan oleh pimpinan atas calon pejabat. Seperti contohnya ketika sedang membutuhkan Dosen Bahasa Arab, maka pemimpin pun juga akan menetapkan seseorang yang memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman di Bahasa Arab juga. Begitupun yang lainnya.

Tidak hanya untuk tenaga pendidik saja, asesmen tersebut juga berlaku untuk calon tenaga kependidikan. Karena yang terjadi di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon itu sendiri, seringkali tenaga kependidikan yang ditetapkan juga tidak sesuai dengan *background* pendidikannya. Misal ketika jurusan atau kampus membutuhkan orang yang ahli komputer, pimpinan justru menetapkan orang yang hanya bisa menggunakan komputer. Dalam artian, orang tersebut bukan dari lulusan pendidikan komputer.

*“Tenaga kependidikan itu kadang-kadang macam-macam, yah. Kan macam-macam ada tapi... yah agak susah juga mungkin yang dibutuhkan komputer mungkin. Ya harus orang yang menguasai komputer. Tapi latar belakangnya kadang-kadang bukan... bukan computer gitu. Kadang-kadang hanya sekedar bisa, gitu. Karena dia pernah... pernah belajar komputer, walaupun bukan jurusan computer yang diangkat, tapi dia mampu. Kelihatannya sepeerti itu, ya. Jadi ada umpamanya dari jurusan PAI. Karena dibutuhkan untuk staff karena dia bisa ya bisa computer gitu. Dibutuhkan. Jadi kepen... tenaga kependidikan kayanya masih perlu, perlu waktu. Perlu waktu untuk me... apa yah... untuk... untuk... apa istilahnya tuh... untuk sebagai tenaga ahli di bidangnya, kaya gitu. Kayanya perlu waktu, yah.” (Wawancara pada tanggal 30 Oktober 2019)*

- (d) Dukungan dari Pimpinan Puncak melalui Pendidikan dan Pelatihan managerial lainnya;

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk pengembangan karir para dosen atau pejabat adalah melalui program Pendidikan dan Pelatihan. Program pelatihan merupakan program untuk melatih keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan. Belajar, dalam konteks ini, mempunyai arti suatu perubahan di dalam perilaku. Suatu perubahan jangka panjang yang berasal dari pengalaman atau latihan. Sedangkan pelatihan didefinisikan sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya nanti. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dan pekerjaannya.

Program pendidikan dan pelatihan juga perlu terus diupayakan menerus oleh pimpinan IAIN Syekh Nurjati Cirebon dalam rangka penguatan minimnya kemampuan dan kualifikasi para pejabat sebagaimana disebutkan sebelumnya. Pimpinan perlu terus mengoptimalkan pelaksanaan diklat PIM III dan IV, serta bagi pegawai yang ingin melanjutkan studi, perlunya di buka kesempatan sebesar-besarnya, mengurangi motif politis dalam penempatan jabatan, khususnya pada jabatan struktural bagi setiap pegawai yang ada. Pimpinan Puncak perlu melakukan beberapa hal dalam rekrutmen pejabat struktural dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya aparatur sebagaimana berikut:

- Meningkatkan produktivitas kerja. Pelatihan dapat meningkatkan *performance* kerja pada posisi jabatan yang sekarang. Kalau *level of performance*-nya naik/meningkat maka berakibat peningkatan dari produktivitas dan peningkatan keuntungan bagi lembaga.
- Meningkatkan mutu kerja. Hal ini berarti peningkatan baik kualitas maupun kuantitas. Tenaga kerja yang berpengetahuan jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam melaksanakan sebuah aktifitas.
- Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM. Pelatihan yang baik bisa mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan di masa yang akan datang. Apabila ada lowongan-lowongan maka secara mudah akan diisi oleh tenaga-tenaga dari dalam lembaga sendiri.
- Meningkatkan moral kerja. Apabila organisasi menyelenggarakan program pelatihan maka iklim dan suasana organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik. Dengan iklim kerja yang sehat, moral kerja juga akan meningkat.
- Menunjang pertumbuhan pribadi. Dimaksudkan bahwa program pelatihan yang tepat sebenarnya memberi keuntungan kedua belah pihak yaitu perguruan tinggi dan tenaga kerja itu sendiri. Bagi tenaga kerja, jelas dengan mengikuti program pelatihan akan lebih memasakkan dalam bidang kepribadian, intelektual, dan keterampilan.

Akses pada pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) yang telah dicoba difasilitasi oleh pimpinan IAIN Syekh Nurjati Cirebon bagi para pegawai di kampus sebagaimana diungkap dari hasil wawancara berikut ini:

*“Harapannya saya si... Ya sesuai itu aja. Sesuai undang-undang ASN ya... jadi... penempatan pegawai harus sesuai dengan kompetensinya. Terus... pembinaan karir harus berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Nah kemudian, menurut saya, para pegawai itu ya... ya... yang belum dibekali ilmu untuk duduk di dalam jabatan ya... harus berjenjang gitu. Untuk memenuhi jabatan itu harus ada sertifikatnya. Ya... baik eselon 4 eselon 3. Yang eselon 4 harus ada diklatnya. Eselon 3 apalagi. Kalo eselon 4 itu diklatnya paling kalo di tingkat IAIN biasanya di Bandung. Kalo eselon 3 naik lagi ke Jakarta, bukan di Bandung. Dan waktunya kalo diklat karir itu... sekarang udah pake pola baru. Pakenya tiga bulan. Jadi, CPNS juga sama seperti itu, yang pra-jabatan tuh. Nah... kalo dulu pra-jabatan paling Cuma 2 minggu ya. Sekarang udah... jadi satu bulan di kampus... di tempat diklat... nanti dua bulannya di tempat kerja. Ketika offkampus itu berarti ada di tempat kerja. Tapi kita harus punya... apa namanya... garapan. Jadi punya... punya sesuatu yang akan dibawa ke dalam seminar aaktualisasi namanya. Kalo yang pra-*

*jabatan. Kalo yang diklat karir, kaya diklat pimpinan itu, nanti di tempat kerja itu kita harus punya satu proyek yang namanya proyek perubahan. Jadi perubahan itu dari yang belum ada menjadi ada. Misalnya di sini, ketika dulu saya diklat, saya mencoba membuat rancangan dulu layanan akademik yang berbasis IT. Sebetulnya di sini proyek itu sudah ada, ya. Ketika saya di tarbiyah ya dulu. Artinya walaupun sudah ada program itu cuman... kaya model misalnya mahasiswa mau akses nilai gitu kan... harus lari ke pangkalan data. Sementara kalo di jurusan masih trouble kan. Tidak lancar kan. Pasti ada kendalanya. Nah makanya itu salah satu rancangan saya dulu bagaimana supaya proyek ini bisa berjalan dengan baik ya kita coba cari judul rancangan proyek perubahan itu. Alhamdulillah berjalan. Walaupun dulu jaman Pak Rektornya Pak Prof. Maksud, itu sudah digagas itu, aplikasi itu. Layanan akademik berbasis IT. Tapi sekarang Alhamdulillah ya mungkin pasca juga. Tapi kalo di pasca masih terkendala terus terang ...” (Wawancara pada tanggal 28 Oktober 2019)*

(e) Melakukan Perbaikan terhadap Sistem Kualifikasi.

Saran lain yang ditawarkan berikutnya adalah dengan melakukan perbaikan terhadap sistem kualifikasi calon pejabat sebelum pimpinan memutuskan untuk menempatkan calon pejabat tersebut di posisi jabatan yang sedang dibutuhkan. Karena memang sistem kualifikasi tersebut sangat penting untuk dilakukan agar ketetapan pimpinan tersebut bisa tepat sesuai dengan kebutuhan.

Hal tersebut seiring dengan pernyataan Jeddawi (2010: 71), bahwa penempatan pegawai yang tepat berarti ada kesesuaian kompetensi pegawai terhadap jabatan sebagai suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak-haknya dalam satuan organisasi negara (Jeddawi, 2010: 71). Jabatan yang dimaksud adalah jabatan karir pada struktur organisasi birokrasi yang hanya dapat diduduki oleh para pegawai yang sudah sesuai dengan kualifikasinya. Kenyataan hingga saat ini, penempatan PNS dalam jabatan struktural birokrasi, meskipun telah dijalankan menurut prosedur normatif yang dirancang seideal mungkin, namun belum sepenuhnya mampu memenuhi harapan akan ketersediaan sosok-sosok pejabat yang dapat membawa birokrasi bergerak ke luar dari zona stigmatisasi negatif.

Sejalan dengan itu, dalam salah satu karya tulisannya, Cornelis Lay mengatakan bahwa: “secara normatif birokrasi Indonesia didesain menurut model *merit system* dengan mengandaikan proses pengangkatan birokrasi dilakukan menurut standar-standar profesional dan non politis. Akan tetapi dalam praktiknya, kriteria pengangkatan birokrat terutama pada tingkat elite birokrasi lebih dekat dengan praktek perkoncoan (*patrimonialisme*) dan kental dengan pertimbangan politis.” (Lay, 2003 : 59). Karena itu pula, tawaran gagasan dari seorang tenaga kependidikan adalah sabagaimana berikut ini:

*“Sampe sekarang iya. Akhirnya makanya sistim ini harus dibenerin ya... harus di... harus ditata kembali, biar temen-temen di tingkat pegawai itu, satu karirnya akan lancar... naiknya tidak terhambat gitu kan. Terus apa namanya, pengembangan-pengembangan ya... satu ke keahliannya. Ya mereka juga akan lebih mudah gitu. Seperti itu.” (Wawancara pada tanggal 28 Oktober 2019)*

Adanya proses dalam sistem kualifikasi tersebut agar menghindari kekurangsinkronan antara kemampuan atau kompetensi yang dimiliki oleh calon pejabat dengan posisi jabatan. Dengan demikian, hal tersebut nantinya

dapat menghindari keadaan carut-marut karena adanya kekurangtepatan sistem kualifikasinya.

*“Hehehe Mendikbud aja diributkan ya... Menteri agama diributkan, ya? Nah kalo di kita juga sebetulnya ada. Saya pernah... saya pernah menolak jabatan di kabag perencanaan keuangan, waktu itu. Karena saya tidak bersedia, alasannya satu... satu itu kompetensi saya bukan di situ. Pendidikan saya, pendidikan studi lanjutnya, S2-nya juga bukan keuangan. Makanya saya, daripada, nah, pekerjaan itu dipegang oleh bukan ahlinya. Nanti akan... administrasinya kan carut marut ya... akhirnya saya menyatakan tidak bersedia, seperti itu. Harusnya saya sesuai dengan kompetensinya. Saya misalnya S2-nya kan administrasi public, bidang administrasi harus tempatnya yang sesuai. Walaupun itu hak prerogative rector ya... Tapi ya kalo kita boleh... apa namanya... ngasih masukan ya... ya harus dipertimbangkan kembali gitu. Jangan dipaksakan.” (Wawancara pada tanggal 28 Oktober 2019)*

Perbaikan terhadap proses kualifikasi juga akan berdampak pada kesesuaian antara calon pejabat dengan posisi jabatan yang sedang dibutuhkan. Dalam artian, seseorang yang akan menempati posisi jabatan tersebut yakni benar-benar sesuai dengan latar belakang pendidikan, latar belakang pengalaman, dan sesuai dengan kemampuan serta bidangnya. Jika seseorang ditempatkan bukan pada bidangnya, maka jurusan atau fakultas akan dapat mengalami kehancuran. Hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan seorang kaprodi: *“Tempatkan orang pada bidangnya. Atau hancur kalau tidak pada bidangnya.”* (30 Oktober 2019).

## KESIMPULAN

Seluruh pembahasan dalam penelitian ini sedenarnya dapat disimpulkan ke dalam beberapa point berikut ini: (1) terdapat perbedaan yang signifikan antara periode awal penetapan pejabat di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon antara periode awal dan periode kedua kepemimpinan Dr. H. Sumanta, M.Ag. Periode pertama penetapan pejabat berdasarkan masukan dari Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan) yang ditetapkan berdasarkan SK Rektor No. 73/In.14/R/Kp.07.6/03/2015, sementara pada periode kedua, Rektor lebih mempercayakan mekanisme seleksi pejabat melalui SK Panitia seleksi saja. Namun demikian, meskipun tidak ada SK Penetapan Baperjakat pada periode kedua ini, Rektor tetap meminta saran kepada WR 2, Kabiro para Dekan dan Direktur pasca, hanya saja dalam bentuk rapat pimpinan, bukan dalam badan resmi tertentu dengan nama Baperjakat; (2) Berangkat dari latar penetapan staffing di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon di atas, psikologi kuasa pimpinan perguruan tinggi memainkan peran yang sangat luar biasa besar. Dengan kewenangannya, pimpinan puncak melalui kebijakannya sendiri menetapkan siapapun sesuai dengan yang keinginannya. Karena hal itu pula, terdapat beberapa kecenderungan yang kurang positif dalam penetapan pejabat di lingkungan IAIN Syekh Nurjati Cirebon sebagaimana berikut: (a) Penempatan pejabat yang tidak berdasar kualifikasi, kompetensi, pengalaman jenjang karir sumber daya manusia; (b) Penempatan pejabat yang menyalahi undang-undang yang berlaku; (c) Kurangnya kewaspadaan dan kecermatan dalam menetapkan pejabat; (d) Minimnya apresiasi atas kinerja pejabat berprestasi pada periode sebelumnya; dan (e) Potensi nepotisme dalam penetapan pegawai; (3) Untuk mereponi beberapa permasalahan yang hadir akibat adanya tendensi politis dalam mekanisme pengisian

jabatan, beberapa tawaran strategi dan teknik yang diharapkan dalam dilakukan oleh pihak manajemen dengan komitmen tinggi dalam rangka peningkatan mutu kinerja Sumber Daya Manusia. Diantaranya adalah melalui: (a) kebijakan harus bersifat *bottom up*, bukan *top down*; (b) kontrol psikologi kuasa pimpinan puncak atas kebijakan yang tidak pro mutu; (c) melakukan *need assesment*; (c) dukungan dari pimpinan puncak melalui pendidikan dan pelatihan managerial lainnya; dan (e) melakukan perbaikan terhadap sistem kualifikasi.

## REFERENSI

- Amnillah, M. (2004). *Implentasi Perencanaan Strategi Pendidikan Dasar Tahun 2001-2003 Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung: Studi Kasus di SLTP Islam Nadirejo*, Tesis. Yogyakarta: PPs. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Aprianto, R. (2016). "Mekanisme Pengisian Jabatan Struktural Berbasis Kompetensi Sebagai Bagian Dari Reformasi Birokrasi," *Doctoral Dissertation*, Universitas Gadjah Mada.
- Arifuddin, S. (2017). "Peranan Staf Dalam Pengambilan Keputusan Oleh Pimpinan Perguruan Tinggi. Dalam *Lentera Pendidikan: Jurnal Ilmu Tarbiyah dan Keguruan*, 11(2), 182-192.
- Asnawaty. (2003). Pemberdayaan Sumber Daya Aparatur Pemerintah dalam Perspektif Otonomi Daerah. *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Malang.
- Azzubaidi, Z.A. (1986). *Hadits Shahih Bukhari*. Semarang: Toha Putra, Jilid I.
- Baharuddin & Makin, M. (2010). *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Bass, B.M. et al., (2003). "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Bathos, B. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: bumi aksara Cardoso.
- Beausaert, B. et al., (2011), "Understanding academic performance of international students: the role of ethnicity, academic and social integration", *Higher Education: The International Journal of Higher Education Research*, published online 24 July 2011.
- Bernandin, H. J. & Russel, J.E.A. (1993). *Human Resources Management*, Singapore: MacGraw-Hill, Inc.
- Bono, J.E. & Judge, T.A. (2004). "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910.
- Cano, M.D. (2011). "Students' Involvement in Continuous Assessment Methodologies: A Case Study for a Distributed Information Systems Course", *IEEE Transactions on Education*, 54(3), 442–451.
- Craig, R.J. & Amernic, J.H. (2006). "PowerPoint Presentation Technology and the Dynamics of Teaching", *Innov High Educ*, 31: 147–160.
- Cranfield, D.J. & Taylor, J. (2008). "Knowledge Management and Higher Education: A UK Case Study", *the Electronic Journal of Knowledge Management*, 6(2), 85–100.
- Dacholfany, M.I. (2016). Peranan Pengambilan Keputusan Dalam Rangka menciptakan inovasi Di bidang pendidikan, *Jurnal Dewantara*, I(1).

- Fadilah, A. N. (2013), "Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja (Studi pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik)" dalam *Jurnal Administrasi Publik*, 1(5), 847-852.
- Fattah, N. (1996). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Gaffar, M. F. (2004). *Membangun Kembali Pendidikan Nasional dengan Fokus: Pembaharuan Manajemen Perguruan Tinggi pada Era Globalisasi, Makalah Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia V*, Surabaya.
- Gaffar, M.F. (2004). *Membangun Kembali Pendidikan Nasional dengan Fokus: Pembaharuan Manajemen Perguruan Tinggi pada Era Globalisasi, Makalah Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia V*, Surabaya.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi offset.
- Groenen, C. (1992). *Teologi Sakramen Inisiasi Baptisan Krisma: Sejarah dan Sistematika*, Yogyakarta: Kanisius.
- Handoko, T.H. (2003). *Manajemen Personalia dan SDM*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Hasibuan, M.S.P. (2008). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, Cet. VII.
- Husnan, S. (2002). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Indrafachru, S. et al., (1983). *Pengantar kepemimpinan pendidikan*. Surabaya: Usana Offset Printing.
- Islamy, M.I. (2002). *Manajemen Sumber Daya Aparatur. Fakultas Ilmu Administrasi, universitas Brawijaya*. Malang.
- Kamaruddin. (1990). *Manajemen Berdasarkan Sasaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Koen, M.P. et al., (2010). "Academic Leadership In Higher Education: A "Participative" Perspective", *Fromone Institution*, 8(1).
- Koontz, H. et al., (1892). *Principles of Management*. Tokyo: Kogakusha Co. Ltd.
- Kurniawan, S. (2006). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Leisyte, L. et al., (2009). "The balance between teaching and research in Dutch and English universities in the context of university governance reforms", *High Educ* 58, 619–635.
- Lievens, F. Van Geit, P., and Coetsier, P. (1997). Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), 415-430.
- Malayu Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: bumi aksara, 2013.
- Mastuki, H.S. et al., (2003). *Managemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka.
- Mathis Jackson. (2001). *Manajemen SDM*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moekijat. (2009). *Administrasi Kepegawaian Negara Indonesia*. Cv.Mandar Maju.
- Mujiono, I. (2002). *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. Yogyakarta: UII Press.
- Mulyadi. (2010). *Kepemimpinan kepala sekolah*. Malang: UIN Maliki Press.
- Mulyasa, H. E. (2012). *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Munajat, N. (2011). *Hand Out Leadership*. UIN Suka-Fakultas Tarbiyah dan Keguruan.
- Mursi, A. H. (1997). *SDM yang Produktif: Pendekatan Alquran dan Sains*. Jakarta: Gema Insani.
- Notoatmodjo. S. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Nur Hidayati. (2010). *Perencanaan Kepegawaian*. Bandung: Fokus media.
- Panggabean, M.S. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.

- Poniyem, S. (2013). *"Pangkatangan Pejabat Struktural di Lingkungan Universitas Gadjah Mada," Doctoral Dissertation*, Universitas Gadjah Mada.
- Pratiwi, A. & Gilang, A. (2015), "Pengaruh Kesesuaian Penempatan Pegawai Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Build Better Communication–English Training Specialist (bbc-ets) Cabang Rawamangun Jakarta" dalam *eProceedings of Management*, 2(2).
- Priansa Suwatno Donni Juni. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi Publik dan Swasta*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Rivai, V. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*, penerbit PT.Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Rohmat. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan Strategi Menuju Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Cahaya Ilmu.
- Sabardi, A. (1987). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan.
- Saefullah. (2014). *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia, Cet. II.
- Sagala, S. (2007). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Salim, H. (1985). *Tarjamah Mukhtarul Ahadits*. Bandung: PT. Alma'arif.
- Sallis, E. (2011). *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan Peran Strategis Pendidikan di Era Globalisasi Modern*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Samsudin, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Sandi, S. N. et al., (2013), *Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. Telkom Kandatel Malang)*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Sasmita, G. K. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Masalah, Tantangan, dan Stategi Pembangunan*. FIA Unibaw dan IKIP. Malang.
- Sastrohadiwiryo, B. S. (2002). *Manajemen tenaga Kerja Indonesia: Pen-dekatan Admnistratif dan Opera-sional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sastrohadiwiryo, S. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Schuler, R.S. et al., (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21*. Edisi Keenam Jilid I. Jakarta: Erlangga.
- Shadily, J. M.E.H. (2010). *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Sheehan, M. (1996). *The Balance of Power: History & Theory*. London: Routledge.
- Shephard, K. (2008). "Higher education for sustainability: seeking affective learning outcomes", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9(1), 87-98
- Shihab, M.Q. (2002). *Tafsir Al-Misbah Pesan, Kesan dan Keserasian Alquran*. Jakarta: Lentera Hati.
- Siagian, S. P. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singh, A. & Purohit, B. (2010). "Leadership for Higher Education – Role of a Dean", *Academic Leadership the Online Journal*, 8(4).
- Sudirman & Ana, Y. (2012). Pengaruh penempatan pegawai dan Kompetensi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank DKI Cabang Balaikota. *Jurnal Ilmu Administrasi*. 8(2), 89-90.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suhertian. (2010). *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bineka.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.

- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, Cet. VI.
- Terry, G. R. (2013). *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, Cet. XII.
- Thoha, M. (1983). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. (1989). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Tim Penyusun. (2012). *Pedoman Penulisan Skripsi Jurusan Ilmu Administrasi FISIP UNHAS*. Makassar.
- Tohari, A. (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang *Ketenagakerjaan* ("UU Kete-nagakerjaan") dalam Bab VI meng-atur mengenai Penempatan Tenaga Kerja. Dalam Pasal 32 ayat (1) UU Ketenagakerjaan.
- Wahyudi, B. (1991). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: BPFE.
- Yeh, Y.M. (2005). "The Implementation of Knowledge Management System in Taiwan's Higher Education", *Journal of College Teaching & Learning*, 2(9), 35-42.
- Yuniarsih, T & Suwatno. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Yusanto, M.I. et al., (2002). *Menggagas Bisnis Islam*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Zainudin, A. R. (1992). *Kekuasaan dan Negara: Pemikiran Politik Ibnu Khaldun*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.