

Bidang Fokus Penelitian:
Pembangunan dan Pemerintahan

LAPORAN AKHIR PENELITIAN DASAR



JUDUL PENELITIAN:

**STRATEGI PENGEMBANGAN KEUNGGULAN KOMPETITIF TENAGA
KEPENDIDIKAN FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN HUKUM UNIVERSITAS
NEGERI SURABAYA DI ERA PTN-BH**

TIM PENGUSUL:

Ketua	: Indah Prabawati	0029077404
Anggota	: M. Turhan Yani	0001037704
	Eva Hany Fanida	0019018306
	Sudarman	196305221983031003

**UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
NOVEMBER 2022**

**HALAMAN PENGESAHAN
PENELITIAN DASAR**

Judul Penelitian : Strategi Pengembangan Keunggulan Kompetitif Tenaga Kependidikan Fakultas Ilmu Sosial Dan Hukum Universitas Negeri Surabaya Di Era PTN-BH

Kode>Nama Rumpun Ilmu : 580 / Sosial Humaniora

Bidang Fokus Penelitian : Pembangunan dan Pemerintahan

Ketua Peneliti

a. Nama Lengkap : Indah Prabawati, S.Sos., M.Si.

b. NIDN : 0029077404

c. Jabatan Fungsional : Lektor

d. Program Studi : Administrasi Negara

e. No HP : 081703666068

f. Alamat Surel (e-mail) : indahprabawati@unesa.ac.id

Anggota Peneliti (1)

a. Nama Lengkap : Prof. Dr. M. Turhan Yani, M.A.

b. NIDN : 0001037704

c. Perguruan Tinggi : Universitas Negeri Surabaya

Anggota Peneliti (2)

a. Nama Lengkap : Eva Hany Fanida, S.AP., M.AP.

b. NIDN : 0019018306

c. Perguruan Tinggi : Universitas Negeri Surabaya

Anggota Peneliti (3)

a. Nama Lengkap : Sudarman, S.Sos,M.Pd

b. NIDN : 196305221983031003

c. Perguruan Tinggi : Universitas Negeri Surabaya

Lama Penelitian Keseluruhan : 8 bulan

Usulan Penelitian Tahun ke- : -

Biaya Penelitian Keseluruhan : Rp.50.000.000,-

Biaya Penelitian :

- diusulkan ke LPPM UNESA : Rp.50.000.000,-



Mengetahui,
Dekan FISH

Prof. Dr. M. Turhan Yani, MA.
NIP. 197703012002121003

Surabaya, 20 November 2022
Ketua Peneliti,

Indah Prabawati, S.Sos., M.Si
NIP. 197407292005012001



Menyetujui
Ketua LPPM

Prof. Dr. Darmi, M.Hum.
NIP. 196509261990022001

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR.....	iii
DAFTAR TABEL	iv
RINGKASAN	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	4
2.1 Strategi/Manajemen Strategi.....	4
2.2 Pengembangan Pegawai/Karyawan	5
2.3 Keunggulan Kompetitif.....	9
2.4 Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH).....	12
BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	16
BAB IV METODE PENELITIAN	17
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....	21
1. Organisasi	31
2. Kemampuan.....	33
3. Kultur.....	35
4. SDM.....	37
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	42
DAFTAR PUSTAKA.....	45
LAMPIRAN.....	49

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Milestone Renstra Unesa 2016-2035.....	2
Gambar 2.1 Alur Syarat Menjadi PTN-BH.....	13
Gambar 2.2 Roadmap Kinerja dan Penelitian	14
Gambar 3.1 Model analisis data interaktif	19
Gambar 5.1 Peta Jabatan	26

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Peta Status Kepegawaian FISH Unesa.....	2
Tabel 1.2 Peta Kualifikasi Pendidikan	3
Tabel 3.7.1 Rincian Tugas Tim Penelitian.....	20
Tabel 5.1 Tabel Informan.....	21

RINGKASAN

Perguruan Tinggi (PT) tentunya berkeinginan untuk mewujudkan visi dan misi yang telah dibuat dan akan diimplementasikan kedalam bentuk strategi-strategi untuk menghasilkan keunggulan yang bisa digunakan untuk bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya. Salah satu upaya untuk mewujudkan kemandirian perguruan tinggi melalui kebijakan pemerintah yang mendorong Perguruan Tinggi Negeri (PTN) menjadi PTN Berbadan Hukum (PTN-BH). Kebijakan pemerintah ini dituangkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 4 Tahun 2020 tentang Perubahan PTN menjadi PTN-BH. Seiring dengan rencana Unesa menjadi PTN-BH, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum (FISH) berupaya untuk mengembangkan tenaga kependidikan yang akan difokuskan pada keunggulan kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi pengembangan keunggulan kompetitif tenaga kependidikan FISH Unesa di era PTNBH. Jenis penelitian yang dipilih oleh peneliti adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif menggunakan Wawancara, Focus group discussion (FGD), dan dokumentasi dalam pengumpulan data. Fokus penelitian ini didasari oleh variabel keunggulan kompetitif oleh Waterman (1998) meliputi: (1) Organisasi, (2) Kemampuan, (3) Kultur, dan (4) SDM. Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis dengan model analisis data interaktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tenaga kependidikan FISH dalam menjalankan manajemen di lingkup fakultas masih dibutuhkan pembinaan secara berkala. Tetapi Fakultas Ilmu Sosial Dan Hukum telah mempersiapkan dengan baik karena telah menyusun draft Renstra FISH dan terpilih menjadi Zona Intergritas. Namun, FISH sempat mengalami kendala dalam mengintegrasikan SDM yang masih belum tepat sasaran sehingga diharapkan nantinya menjadi lebih transparan, bersifat objektif dan memiliki panduan yang jelas. Selanjutnya kultur dalam lingkup FISH memiliki proses penyesuaian secara bertahap dimana latar belakang terbentuknya budaya tersebut dibawa dari budaya tiap-tiap pegawai, untuk itu sosialisasi terkait peta jabatan perlu ditingkatkan agar skill atau kompetensi pegawai sesuai dengan apa yang dibutuhkan. strategi pengembangan keunggulan kompetitif tenaga kependidikan FISH memprioritaskan dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dengan cara mengikuti pelatihan-pelatihan yang telah disediakan oleh pihak universitas. Selain dari universitas, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum diharapkan dapat menyelenggarakan pelatihan-pelatihan secara mandiri. Hal ini bertujuan agar SDM FISH dapat memiliki kompetensi dan keunggulan kompetitif untuk dapat beradaptasi di era PTN-BH. Penelitian ini menghasilkan luaran berupa jurnal internasional atau prosiding seminar internasional. Penelitian ini menghasilkan TKT level (3) tiga.

Kata Kunci : Sumber Daya Manusia, PTN-BH, Keunggulan Kompetitif, Renstra

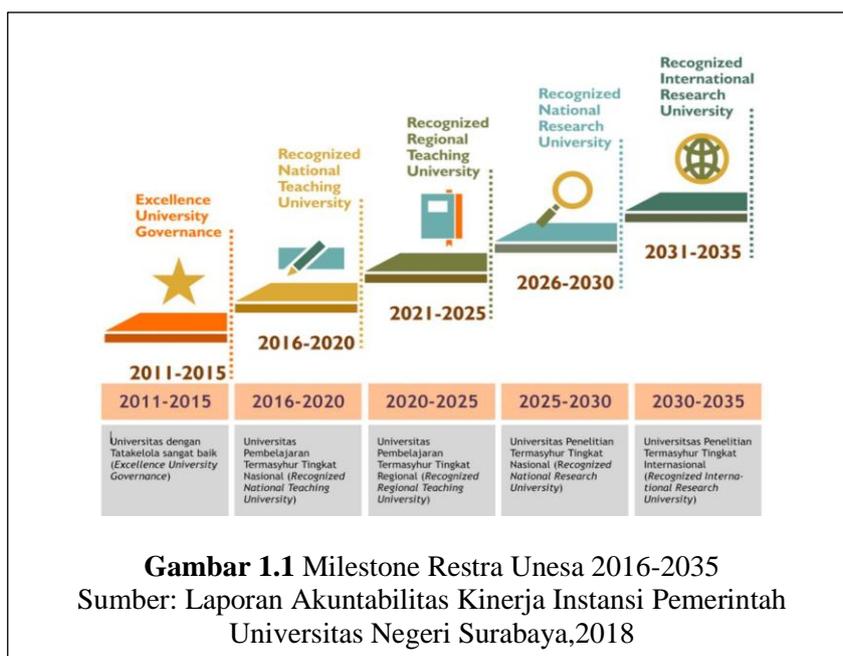
BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025, sasaran RPJM 2020-2024 adalah mewujudkan masyarakat Indonesia yang mandiri, maju, adil, dan makmur melalui percepatan pembangunan dengan menekankan pada struktur perekonomian yang kokoh berlandaskan keunggulan kompetitif yang didukung oleh SDM yang berkualitas dan berdaya saing. Oleh karena itu, untuk mewujudkannya, Kemdikbud menetapkan dua arah kebijakan yaitu meningkatkan pemerataan layanan pendidikan berkualitas dan meningkatkan produktivitas dan daya saing.

Selaras dengan strategi pembangunan pendidikan, setiap Perguruan Tinggi (PT) berkeinginan untuk dapat mewujudkan tujuan visi dan misi yang akan diimplementasikan kedalam bentuk strategi-strategi untuk menghasilkan keunggulan yang dapat digunakan untuk bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya (Danu dan Biyanto, 2022). Berdasarkan Rencana Induk Pengembangan (RENIP) Universitas Negeri Surabaya (Unesa) 2011-2035 pada point ke 3 (tiga) disebutkan bahwa target yang harus tercapai pada tahun 2021-2025 adalah menjadikan Universitas Pembelajaran Termasyhur Tingkat Regional. Dengan demikian, untuk mencapainya diperlukan tenaga kependidikan yang unggul sebagai modal intelektual dalam pengembangan sebuah organisasi khususnya pada Perguruan Tinggi (PT).



Untuk mewujudkan hal tersebut PT diharapkan memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (tridharma). Salah satu upaya untuk mewujudkan kemandirian PT melalui kebijakan pemerintah yang mendorong Perguruan Tinggi Negeri (PTN) menjadi PTN Berbadan Hukum (PTN-BH). Kebijakan pemerintah ini dituangkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 4 Tahun 2020 tentang Perubahan PTN menjadi PTN-BH. Hingga akhir 2022 PTN yang berstatus sebagai PTN-BH baru 15 PTN. Data ini menunjukkan bahwa masih < 10% PTN yang berstatus PTN-BH, berarti sekitar 90% PTN yang masih berstatus PTN Satker dan PTN-BLU.

Kebijakan tersebut memberikan peluang bagi Unesa untuk meningkatkan status kemandiriannya dari PTN-BLU menjadi PTN-BH. Unesa berstatus PTN PTN-BLU sudah 14 tahun, sejak tahun 2009 berdasar pada Keputusan Menteri Keuangan No. 50/KMK.05/2009. Unesa-BLU berkeinginan tumbuh menjadi dewasa dengan serta merta kemandiriannya dan dapat dengan segera menjadi bagian dari PTN-BH lainnya. Upaya Unesa menjadi PTN-BH juga mendukung kebijakan Kampus Merdeka oleh Menteri Pendidikan Nasional pada Tahun 2020 memiliki beberapa program penting salah satunya mengubah PTN Satker menjadi sebuah PTN-BH.

Seiring dengan rencana Unesa menjadi PTN-BH, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum (FISH) akan menyiapkan rencana strategi pengembangan terhadap kualitas tenaga kependidikan yang akan difokuskan melalui pengembangan kompetitif yang ditujukan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing dimana hal tersebut mampu untuk mendukung perubahan lingkungan organisasi khususnya FISH dalam era Unesa PTN-BH. Rencana strategi pengembangan SDM juga dilatarbelakangi dengan peta kondisi tenaga kependidikan FISH sebagai berikut:

Tabel 1.1 Peta Status Kepegawaian FISH Unesa

Status Kepegawaian	Jumlah
PNS	20
Non PNS	18
Total	38

Sumber: Data Terolah,2022

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat bahwa status kepegawaian tenaga kependidikan (tendik) di FISH berjumlah 38 orang. Status kepegawaian PNS berjumlah 20 orang sedangkan jumlah tendik yang berstatus Non PNS hanya sejumlah 18 orang. Namun, hal

ini belum sebanding dengan kualifikasi tingkat pendidikan yang ada. Berikut adalah peta kualifikasi pendidikan tendik FISH pada tahun 2021:

Tabel 1.2 Peta Kualifikasi Pendidikan
Tenaga Kependidikan FISH Unesa

Kualifikasi Pendidikan	Status Kepegawaian		Jumlah
	PNS	Non PNS	
SMA/STM	10	8	18
D3	1	1	2
S1	5	8	13
S2	4	1	5
Total			38

Sumber: Data Terolah,2022

Penelitian ini akan dibatasi pada strategi pengembangan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah keunggulan kompetitif para tenaga kependidikan. Seiring dengan perubahan status Unesa menjadi PTN-BH, maka budaya organisasi FISH juga akan melakukan adaptasi.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan pada Sub Bab Latar Belakang di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah: Bagaimana strategi pengembangan SDM melalui keunggulan kompetitif tenaga kependidikan Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum di era Universitas Negeri Surabaya melalui Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) ?

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi/Manajemen Strategi

Menurut Chandler, strategi adalah definisi dari sebuah tujuan dan sasaran jangka panjang suatu perusahaan, adopsi tindakan, dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk pencapaian sebuah tujuan (Fuertes dll., 2020). Sedangkan, strategi menurut Andrews adalah model dari sebuah tujuan, kebijakan, sasaran, dan rencana yang ditujukan sedemikian rupa sehingga mereka menentukan bisnis mana perusahaan itu berada atau akan berada (Fuertes et al., 2020).

Ferlie dan Ongaro berpendapat bahwa manajemen strategi adalah pendekatan untuk menyusun strategi organisasi publik dengan memasukkan perumusan strategi, implementasi strategi, dan pembelajaran strategis berkelanjutan yang tidak hanya membantu organisasi publik untuk mencapai tujuan utama mereka tetapi juga menciptakan nilai publik (Safi dan Mahmood, 2022).

Wujud dari penerapan manajemen strategi dapat berupa Rencana Strategis (Renstra). Pada hakikatnya, Renstra merupakan sebuah dokumen perencanaan suatu organisasi atau lembaga yang menentukan strategi atau arahan yang akan digunakan sebagai dasar dalam mengambil keputusan untuk mengalokasikan atau menempatkan sumber daya termasuk modal dan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Renstra sendiri berfungsi sebagai dokumen perencanaan teknis operasional dalam menentukan arah kebijakan serta indikasi program dan kegiatan setiap urusan bidang dan/atas fungsi organisasi atau lembaga untuk jangka waktu 5 (lima) tahun.

Implementasi pada Renstra tersebut akan dijabarkan kembali ke dalam dokumen Rencana Kerja (Renja) atau Rencana Operasional (Renop) yang memuat prioritas program dan kegiatan dalam kurun waktu 1 (satu) tahun anggaran. Kemudian hasil capaian program dan kegiatan tersebut wajib diinformasikan dan dilaporkan kepada *stakeholders*, yang dituangkan melalui Satuan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (SAKIP).

Sedangkan tujuan dari penyusunan Renstra adalah:

1. Tersedianya instrumen yang dapat digunakan oleh pimpinan organisasi atau lembaga untuk mengarahkan personil dan mengalokasikan seluruh sumber daya yang ada secara optimal untuk pencapaian tujuan organisasi;
2. Tersedianya instrumen awal untuk dijadikan pengukuran pencapaian kinerja

yang akan digunakan oleh pihak-pihak dalam rangka menilai dan mengevaluasi kinerja organisasi/lembaga;

3. Menjamin tersedianya rencana program berbasis kinerja yang berorientasi pada pelayanan umum secara terukur; dan
4. Memudahkan penyusunan dan penyampaian laporan kinerja yang terukur.

Sebagai salah satu unit kerja di lingkungan Unesa, FISH berkewajiban menyiapkan Renstra yang secara teknis merupakan penjabaran dari Rencana Pengembangan Jangka Panjang 2020-2045 dan Rensntra Unesa 2020-2024. Renstra FISH 2021-2025 disusun berdasarkan RPJP Unesa 2020-2045 dan Renstra Unesa 2020-2024, dan hasil evaluasi pelaksanaan program pada periode sebelumnya. Dalam proses penyusunannya, Renstra FISH menggunakan metode dan kerangka berpikir ilmiah untuk menganalisis kondisi objektif di lingkungan FISH dan Unesa. Renstra FISH 2021-2025 memuat, visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program dan kegiatan FISH selama lima tahun yang berfokus pada pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Unesa.

2.2 Pengembangan Pegawai/Karyawan

Menurut Elena Pengembangan Pegawai adalah salah satu fungsi terpenting dari Manajemen Sumber Daya Manusia (Hameed dan Waheed, 2011). Pengembangan pegawai berarti mengembangkan kemampuan individu karyawan dan organisasi secara keseluruhan oleh karena itu Karyawan adalah sumber daya (aset) yang berharga dari organisasi. Werner dan Desimone (2011) mendefinisikan pengembangan SDM (human resources development) sebagai serangkaian aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh organisasi untuk memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk mempelajari keahlian yang diperlukan dalam memenuhi persyaratan kerja saat ini dan yang akan datang. Pengembangan tersebut mengacu pada kegiatan yang mengarah pada perolehan pengetahuan atau keterampilan baru untuk itu organisasi perlu menyediakan program untuk meningkatkan kemampuan para pegawai.

Pengembangan dapat diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi yang berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional agar dapat menunaikan pekerjaan yang lebih baik (Alwi, 2001:103). Sedangkan dalam konteks pengembangan pegawai dimaksudkan untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai untuk menciptakan efektivitas organisasi. Pengembangan SDM dirasa sangat penting untuk dilaksanakan mengingat adanya perubahan atau perkembangan baik dari manusia itu

sendiri, teknologi, pekerjaan, lingkungan maupun organisasi itu sendiri. Menurut Flippo (dalam Alwi, 2001:105) pengembangan merupakan suatu proses dari :

1. Pelatihan untuk meningkatkan keahlian serta pengetahuan untuk melakukan sebuah aktifitas pekerjaan tertentu.
2. Pendidikan yang berkaitan dengan perluasan pengetahuan umum, dan tenaga operasional. Dimana terdapat dua kelompok besar yang harus dilatih yakni tenaga operasional dan para manajer.

Menurut Noe, Hollenbeck, Wright Pengembangan pegawai atau karyawan yang berupa pengembangan kemampuan per individu dapat dilakukan melalui 4 (empat) pendekatan yakni melalui:

1. Pendidikan Formal (*Formal Education*)

Pendidikan formal adalah salah satu cara strategis untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian individual. Pengembangan pegawai melalui pendidikan formal dapat dilakukan dengan catatan lembaga pendidikan yang diikuti adalah lembaga pendidikan yang memiliki tenaga-tenaga profesional yang menawarkan sistem yang didukung oleh tenaga-tenaga profesional.

2. *Assessment*

Model ini bertumpu dengan sistem pengembangan karyawan melalui assessment center yang melibatkan beberapa assensor atau rater. Berdasarkan hasil tes, akan menjadi acuan dalam melakukan sebuah pengembangan. Hasil performance appraisal juga dipergunakan sebagai dasar pengembangan.

3. Pengalaman Jabatan

Pengembangan pegawai sebagian besar dilakukan melalui pengalaman jabatan mengingat pengalaman yang ada memiliki nilai yang sangat berharga bagi kepentingan karir di masa yang akan datang. Namun, metode ini umumnya digunakan jika terjadi ketidakcocokan (*mismatch*) antara keahlian dan pengalaman lalu yang dimiliki dengan keahlian yang diperlukan saat ini untuk memangku jabatan tertentu. Implementasi metode ini tergantung pada sikap masing-masing individual.

4. Hubungan interpersonal.

Pengembangan keahlian dan pengetahuan karyawan dapat juga dilakukan melalui interaksi dengan anggota organisasi yang lebih berpengalaman seperti melalui proses mentoring secara informal atau formal. Sistem mentoring pada umumnya

dilakukan secara formal karena pengembangan dinilai lebih berhasil. Sedangkan pendekatan formal disisi lain juga memiliki keunggulan tertentu yakni mentor dapat mengakses ke semua karyawan tanpa memandang ras atau gender.

Sedangkan menurut Suwatno dan Priansa (2013), metode yang paling penting dan efektif dalam pengembangan sumber daya manusia diantaranya melalui metode pendidikan dan pelatihan. Dua metode tersebut dipandang sebagai salah satu bentuk investasi suatu perusahaan atau organisasi yang ingin berkembang.

1. Metode Pendidikan (*Education*)

Hasil akhir dari proses pendidikan dan pelatihan adalah adanya perubahan tingkah laku yang diharapkan. Maka pendidikan pada hakikatnya bertujuan untuk mengubah tingkah laku pegawai. Tingkah laku yang baru hasil dari adanya perubahan tersebut dirumuskan dalam suatu tujuan pendidikan. Tentunya bukan sembarang perubahan tingkah laku yang dihasilkan dari berlangsungnya proses pendidikan. Harapan dari perubahan tersebut antara lain seperti perubahan pengetahuan, sikap, dan kemampuan masing-masing. Oleh karena itu bahwa tujuan pendidikan adalah rumusan dalam tingkat dan jenis tingkah lain. Beberapa jenis metode pendidikan antara lain adalah:

- a. Metode Kuliah atau Ceramah merupakan metode tradisional. Metode ini biasanya diberikan kepada peserta dalam jumlah banyak dan mengajarkan beberapa teori yang diperlukan.
- b. Metode Diskusi merupakan metode untuk melatih peserta agar berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana menyakinkan orang lain untuk percaya akan pendapat tersebut.
- c. Metode Studi Kasus diberikan kepada peserta untuk dapat memecahkan suatu permasalahan dan agar peserta terbiasa mencari data atau informasi dari luar dalam mengambil setiap keputusan dalam setiap masalah yang dihadapi.
- d. Permainan Bisnis merupakan metode pelatihan yang dilakukan dengan cara menciptakan kompetisi tertentu untuk bersaing dalam memecahkan suatu masalah atau kasus tertentu.

2. Metode Pelatihan (*Training*)

Metode pelatihan harus berdasarkan pada kebutuhan pekerjaan dan tergantung pada berbagai faktor, diantaranya waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta dan sebagainya. Pelatihan pada dasarnya dipandang sebagai penerapan kecakapan dan keterampilan pekerjaan, oleh karenanya

pelatihan difokuskan untuk mempelajari bagaimana melaksanakan tugas-tugas khusus. Pelatihan merupakan suatu fungsi yang terus menerus dilakukan dan disesuaikan dengan ruang lingkup pekerjaan yang diemban pegawai. Beberapa metode pelatihan menurut Andrew F. Sikula antara lain:

- a. *On The Job Training* adalah salah satu metode yang paling sering digunakan. Keunggulan metode ini adalah bahwa peserta dapat belajar langsung dan terlibat secara langsung dalam kenyataan operasional sehari-hari.
- b. *Vestibule* adalah suatu bentuk latihan dimana para pelatuhnya bukan berasal dari atasan langsung para karyawan yang dilatih melainkan pelatih khusus (*trainer specialist*).
- c. *Apprenticeship* merupakan sistem magang yang dipergunakan untuk pekerja-pekerja yang membutuhkan keterampilan yang relatif tinggi.
- d. *Specialist Course* merupakan bentuk pelatihan pegawai yang lebih mirip dengan pendidikan dari pada pelatihan, kursus-kursus ini biasanya diadakan untuk memenuhi minat para karyawan dalam bidang pengetahuan tertentu.

Membahas mengenai pelatihan, menurut Edwin B. Flippo dalam Alwi (2001) menyebutkan bahwa pelatihan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan skills seorang karyawan atau pegawai untuk menerapkan aktivitas kerja tertentu. Melalui pelatihan suatu perusahaan atau organisasi akan sangat terbantu mendapatkan masukan yang baik dalam menghadapi tantangan manajemen yang terus berkembang dengan memiliki SDM yang dapat memenuhi penyelesaian masalah-masalah yang ada. Apabila para pegawai atau karyawan dapat mengembangkan kemampuan atau kompetensi diri mereka maka secara tidak langsung sebuah organisasi tersebut akan melahirkan sumber daya yang berkualitas. Kualitas dari pengembangan kemampuan akan berdampak terhadap perkembangan karir para pegawai atau karyawan tersebut.

Alwi (2001) berpendapat bahwa segala bentuk kompetensi yang dimiliki setiap individu merupakan ciri dari pegawai atau karyawan disebut sebagai modal intelektual atau human capital yang mana melalui pengembangan human capital tersebut berperan penting dan diperlukan bagi pertumbuhan sebuah organisasi atau perusahaan. Dengan demikian organisasi perlu berinvestasi dalam pengembangan karyawan. Oleh karena itu, bersama dengan strategi pengembangan tenaga kependidikan FISH pada era Unesa menuju PTN-BH maka hal ini dimaksudkan untuk menyiapkan serta mencetak para tenaga kependidikan yang berkualitas sehingga mereka dapat dengan mudah beradaptasi

dengan tata kelola dari PTN-BH itu sendiri.

2.3 Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif perusahaan bisa dibentuk melalui berbagai cara seperti menciptakan produk dengan desain yang unik, penggunaan teknologi, desain organisasi dan utilisasi sumber daya manusia. Letak SDM dalam konsep keunggulan kompetitif berperan sebagai elemen kunci yang harus dipahami dalam konteks kinerja organisasi (Alwi, 2001:40). Bernardin dan Russel mendefinisikan keunggulan kompetitif sebagai kemampuan dari organisasi memformulasikan strategi strategi untuk menggali peluang peluang yang *profitable* guna memaksimalkan *return on investment*. Menurut Wang keunggulan kompetitif diperoleh ketika organisasi mengembangkan atau memperoleh sesuatu yang memungkinkannya mengungguli pesaingnya (Cegliński, 2017).

Menurut Porter (1994) keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada keunggulan bersaing. Oleh karena itu Perguruan Tinggi Negeri (PT) harus mampu menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing melalui sumber daya yang dimiliki khususnya tenaga kependidikan. Oleh karena itu, setiap pengelola SDM di suatu perusahaan harus mampu mempersiapkan, mengelola dan mempertahankan SDM yang memiliki kemampuan dan komitmen yang tinggi agar mereka mampu memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. hal tersebut sejalan dengan teori kude tentang *company personality* yaitu bagaimana sebuah perusahaan dapat mengajak karyawan bekerja sama dalam kesatuan cara berpikir, semangat mencapai tujuan dan arah organisasi.

Kekuatan perusahaan yang berfokus pada *company personality* bersandar pada keseimbangan tiga kondisi yaitu :

1. Cara perusahaan melihat dirinya (*The Company's Perception*)

Mendorong perusahaan untuk selalu melihat kekuatan dan kelemahan faktor-faktor internal perusahaan seperti kultur dan SDM

2. Cara perusahaan ingin dilihat seperti apa di masa yang akan datang (*The Company's Desire Perception*)

Mendorong perusahaan menjalankan bisnisnya dengan misi yang jelas

3. Cara pasar melihat perusahaan the market perception (*The Market's Perception*)

Menunjukkan posisi pasar eksternal yang akan memberi inspirasi bagi perusahaan untuk menawarkan dan meningkatkan terus-menerus kualitas produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar.

Keseimbangan ketiga kondisi tersebut merupakan sumber kekuatan perusahaan untuk melakukan penetrasi pasar. Oleh sebab itu keunggulan kompetitif merupakan elemen kunci dalam keberhasilan perusahaan menjalankan misinya. SDM dikatakan memiliki keunggulan kompetitif jika SDM memiliki kemampuan dan keahlian yang khas dan memiliki kepribadian yang sesuai dengan company personality dimana mereka bekerja. jika perusahaan meletakkan SDM sebagai keunggulan kompetitif maka konsekuensi adalah manajemen harus mendorong peran karyawan ke arah posisi memiliki tanggung jawab yang lebih besar lebih memberikan kebebasan bagi mereka mengambil keputusan dan berkreasi.

Pembentukan kemampuan SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif tidak bisa dilakukan secara parsial, melainkan harus terintegrasi dengan sumber-sumber keunggulan lainnya. Waterman dalam (Alwi, 2001:43)., mengidentifikasi empat sumber keunggulan kompetitif yaitu:

1. Organisasi

Kemampuan organisasi ditunjukkan dengan kemampuan mengelola sistem dan orang/karyawan, untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan kebutuhan strategi. Organisasi seperti bangunan yang memiliki pilar-pilar yang saling mendukung tegaknya bangunan pilar-pilar itu terintegrasi sebagai suatu arsitektur bangunan yang menjamin eksistensi bangunan itu dalam jangka waktu yang diharapkan demikian pula dengan organisasi arsitektur organisasi juga terdiri dari pilar-pilar yang disebut sebagai sistem-sistem yang bentuk organisasi. Kilmann mengemukakan lima faktor sukses organisasi yaitu kultur manajemen keahlian tim building struktur dan sistem kompensasi Sedangkan McKinsey memperkenalkan tujuh elemen organisasi yaitu strategi, struktur, sistem, staf, gaya, keahlian, dan tujuan-tujuan

Win dan Mind merinci delapan pilar organisasi yang penting mulai dari visi, misi, strategi sebagai suatu kesatuan harus didukung oleh elemen-elemen lain yaitu kultur, struktur, proses, SDM, sumber-sumber daya, teknologi dan kompetensi-kompetensi lain, pengukuran kinerja dan insentif

2. Kemampuan

Kemampuan manajemen mendesain mengintegrasikan dan mengoperasikan elemen-elemen organisasi dengan dukungan seluruh karyawan menentukan efektivitas organisasi. Kemampuan teknologi yang dimiliki dan fleksibilitas

keuangan organisasi dipadukan dengan kemampuan organisasi melakukan proses *reengineering*, penerapan *total quality management (TQM)* dan membangun kepercayaan timbal balik antara manajer dan karyawan non manajer merupakan prasyarat bagi keberhasilan organisasi menghadapi tantangan persaingan

3. Kultur

Kultur Organisasi yang terbentuk melalui Interaksi antara perilaku karyawan yang dipengaruhi oleh nilai-nilai kepercayaan dan sikap yang melekat pada individu dipadukan dengan kultur korporat yang ideal yang diinginkan oleh organisasi. Kultur organisasi merupakan kumpulan kumpulan nilai yang harus selalu menjadi pegangan karyawan dalam organisasi untuk memahami tindakan yang dipertimbangkan untuk diterima dan yang tidak terima. Implementasi dalam praktek bisnis melalui kultur yang terbentuk dalam organisasi muncul sikap berupa komitmen yang kuat dari para karyawan terhadap perusahaan komitmen ini dibangun melalui pembentukan nilai-nilai seperti menghargai orang lain kerja keras solidaritas yang berjalan tinggi yang mempengaruhi perilaku dalam organisasi.

Dalam konteks ini Harrison mengemukakan empat tipe kultur organisasi, kultur kekuasaan menunjukkan perilaku organisasi yang bersumber pada senioritas dan kekuasaan untuk menggerakkan orang-orang dalam organisasi, Kultur Peran meletakkan perhatian terhadap prosedur birokrasi yang bertumpu pada aturan peraturan-peraturan sebagai cara untuk menjaga kestabilan organisasi, kultur dukungan menciptakan integrasi dan kontribusi dalam organisasi sehingga rasa kebersamaan saling menolong lebih menonjol dalam kegiatan organisasi, Sedangkan Kultur Prestasi merupakan iklim kerja yang menciptakan peluang berprestasi bagi karyawan.

4. SDM

SDM merupakan kunci keunggulan kompetitif bagi organisasi. suatu perusahaan harus bisa membentuk kompetensi dan komitmen karyawan baik secara individu atau kelompok guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan mengintegrasikan kompetensi-kompetensi tersebut dalam proses bisnis dan sistem manajemen yang dijalankan organisasi. kualitas dan karakteristik karyawan yang diperlukan oleh organisasi pada hakekatnya tidak terlepas dari tantangan-tantangan bersaing yang akan dihadapi oleh organisasi salah sekarang

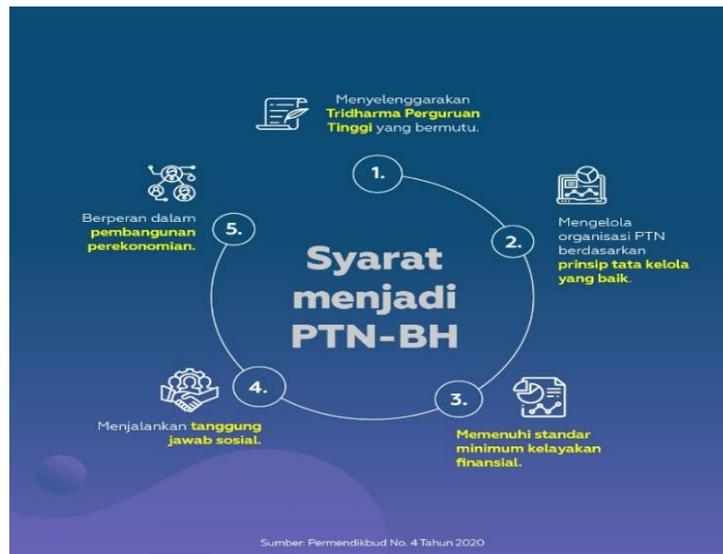
maupun di masa mendatang. Karena itu praktek MSDM harus mampu membentuk kualitas kemampuan dan komitmen SDM yang sesuai dengan karakteristik perubahan melalui pendekatan lunak maupun Pendekatan keras.

Keunggulan kompetitif dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi karena hanya sedikit organisasi lain yang dapat melakukan tindakan serupa. Untuk bisa menciptakan keunggulan kompetitif organisasi diharapkan menggunakan sumber daya yang dimilikinya agar dapat menjawab tantangan bersaing yang dihadapi oleh organisasi baik di masa sekarang maupun di masa yang akan datang (alwi, 2001:45).

2.4 Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH)

Menurut Robbins dan Coulter (2009) struktur organisasi adalah pengaturan formal pekerjaan. Selain memiliki struktur, organisasi juga memiliki 4 desain organisasi. Ivancevich (2008) mendefinisikan desain organisasi sebagai proses penentuan keputusan untuk memilih alternatif kerangka kerja jabatan, proyek pekerjaan, dan departemen. Oleh karena itu, desain organisasi akan berpengaruh pada pembentukan suatu struktur kerja dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2008).

PTN-BH merupakan Salah satu desain organisasi perguruan tinggi negeri di Indonesia. Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) merupakan perguruan tinggi negeri yang berstatus sebagai badan hukum publik yang otonom, baik dalam bidang akademik maupun non akademik. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 88 Tahun 2014 tentang Perubahan PTN Menjadi PTN-BH, PTN-BH adalah PTN yang didirikan oleh Pemerintah yang berstatus sebagai subyek hukum yang otonom. Peraturan diatas telah diperbarui melalui Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2020.



Gambar 2.1 Alur Syarat Menjadi PTN-BH
Sumber: Twitter Resmi Ditjendikti

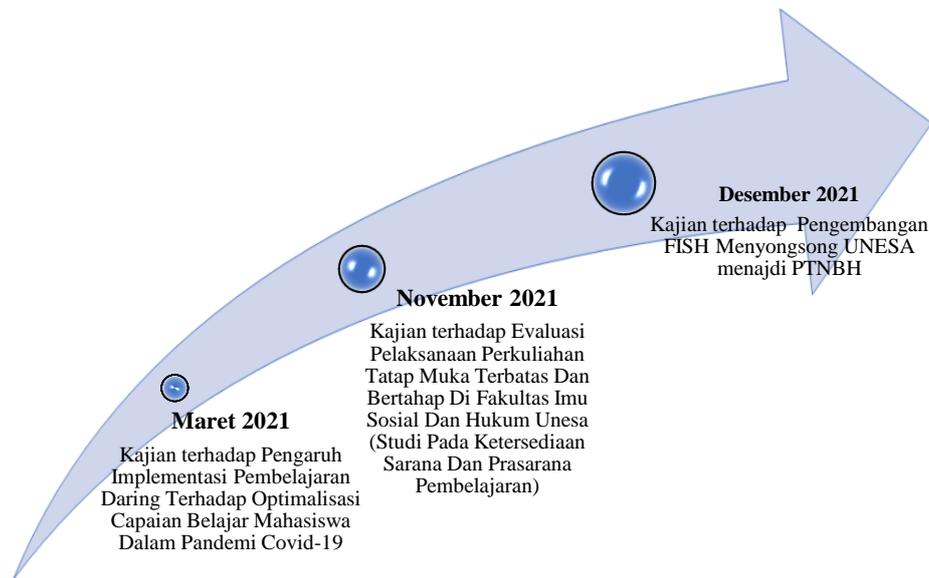
Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2020 Pasal 2 yang menjelaskan terkait Persyaratan PTN menjadi PTN-BH yaitu:

- a) menyelenggarakan Tridharma Perguruan Tinggi yang bermutu
- b) mengelola organisasi PTN berdasarkan prinsip tata kelola yang baik
- c) memenuhi standar minimum kelayakan finansial
- d) menjalankan tanggung jawab sosial
- e) berperan dalam pembangunan perekonomian

PTN-BH menerapkan otonomi sesuai UU Dikti No. 12 tahun 2012 (Pasal 65 ayat 4) yang memiliki otonomi yang luas dibandingkan dengan PTN-Satker dan PTN-BLU. Dalam UU Dikti No. 12 tahun 2012 (Pasal 65 ayat 4) PTN-BH memiliki ciri-ciri sebagai berikut: norma dan kebijakan diatur sepenuhnya oleh PTN yang bersangkutan, kekayaan awal merupakan kekayaan negara yang dipisahkan kecuali tanah, PTN dapat mengambil keputusan secara mandiri, akuntabel dan transparan, berhak mengelola dana secara mandiri, transparan, dan akuntabel, berwenang mengangkat dan memberhentikan dosen dan tenaga kependidikan, berwenang mendirikan badan usaha dan mengembangkan dana abadi, berwenang membuka, menyelenggarakan, dan menutup program studi, dan akuntabilitas dikontrol oleh pemangku kepentingan.

PTN-BH mampu menyediakan layanan pendidikan tinggi lebih baik jika dibandingkan dengan PTN-BLU dan PTN Satker. PTN-BH merupakan versi yang lebih baik dari PTN-BLU karena lebih otonom baik secara akademik maupun non akademik. Hanya PTN-BLU yang sudah lulus dalam perihal kualitas layanan Tri Dharma, tata

kelola, serta kelayakan finansial saja yang dapat jadi PTN- BH. Selain itu, jika universitas menjadi PTN-BH maka dipastikan universitas tersebut pasti memiliki peringkat akreditasi unggul.



Gambar 2.2 Roadmap Kinerja dan Penelitian

Peta jalan penelitian pada fase pertama di bulan Maret 2021 telah dimulai dengan kajian yang berfokus pada optimalisasi pencapaian belajar dalam pandemic Covid 19. Tujuan dari tahap ini adalah mendapatkan pemahaman terkait pengaruh kondisi pembelajaran daring di lingkup Universitas Negeri Surabaya dalam menindaklanjuti kebijakan pemerintah terkait persoalan publik dalam bidang pendidikan di tengah wabah pandemi. Pada fase ini, artikel yang dikaji telah dipublikasikan dalam Journal Wahana: Tri Dharma Perguruan Tinggi pada Volume 73, No.1 Tahun 2021 (Prabawati dkk., 2021). Urgensi penelitian ini menjadi penting apabila dikaitkan dengan ketika pandemi Covid 19 maka pendidikan, menjadi salah satu sektor yang mengalami tekanan yang berat.

Fase kedua pada bulan November 2021 alur kajian penelitian pendidikan dilanjutkan dengan fokus pada hasil dengan mengevaluasi dari penelitian yang telah dilakukan pada fase pertama. Tujuan pada tahap ini adalah melakukan evaluasi dari perubahan sistem pembelajaran daring menjadi luring yang masih menemui sejumlah kendala dengan studi kasus pada ketersediaan sarana dan prasarana pembelajaran agar mendapatkan

keberhasilan program kedepannya. Artikel yang telah dikaji akan dipublikasikan dalam *Journal of Public Sector Innovations* dan akan diterbitkan pada *JPSI Volume VII, No.1: November 2022* (Prabawati dkk., 2022). Urgensi penelitian ini menjadi penting jika dilihat dari studi kasusnya dimana sarana pembelajaran merupakan semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pembelajaran. Sedangkan prasarana pendidikan merupakan semua kelengkapan dasar yang secara langsung digunakan dalam proses pembelajaran. Sarana Prasarana adalah faktor pendorong terbesar keberhasilan dalam kegiatan Perkuliahan Tatap Muka Terbatas dan Bertahap (PTMTB).

Fase ketiga pada bulan Desember 2021 kajian penelitian pendidikan dilanjutkan dengan pengembangan Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum dalam menyongsong Universitas Negeri Surabaya menjadi PTN-BH. Tujuan penelitian ini adalah untuk mewujudkan kemandirian perguruan tinggi melalui kebijakan pemerintah yang mendorong perguruan tinggi negeri (PTN) menjadi PTN Berbadan Hukum (PTN-BH). Artikel terkait dengan judul *Developing Strategy of Public Organization: Study of Faculty of Social Sciences and Law State University Surabaya Effort Into State Universities Legal Entities* akan dipublikasikan di *MIMBAR: Jurnal Penelitian Sosial dan Politik* pada Volume 11, No.1, Tahun 2022 (Prabawati dkk., 2022). Penelitian pengembangan ini dibatasi pada pengembangan tata kelola organisasi atau kelembagaan. Target yang diharapkan dapat tercapai juga tambahan luaran seperti publikasi baik pada prosiding maupun jurnal internasional pada tahun 2022.

BAB III

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan urgensi pengembangan tenaga kependidikan di Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum melalui strategi keunggulan kompetitif di era Universitas Negeri Surabaya menuju Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum.

B. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mempunyai kontribusi penting bagi Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum (FISH) dalam menjalankan roda organisasi. Untuk menanggapi perkembangan perguruan tinggi khususnya pergantian status Universitas Negeri Surabaya menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH), institusi ini dituntut untuk mampu beradaptasi dengan tatanan manajemen maupun budaya yang baru. Mengingat bahwa penggerak roda manajemen organisasi adalah sumber daya manusia memiliki peranan penting dan yang mendominasi jalannya sistem manajemen. Penelitian ini difokuskan pada pengembangan kualitas dan keunggulan kompetitif sumber daya manusia khususnya tenaga kependidikan atau tendik di FISH. Tenaga kependidikan menjadi penyumbang kontribusi terbesar bagi organisasi untuk meraih keunggulan kompetitif, sehingga diperlukan adanya strategi yang tepat dalam perencanaan pengembangan SDM atau tendik secara terpadu. Oleh karena itu, melalui penelitian ini FISH dapat mengetahui urgensi pengembangan sumber daya manusia khususnya tendik dan akan menghasilkan strategi dalam pengembangan pegawai melalui sumber-sumber keunggulan kompetitif yang akan dibahas secara mendalam.

BAB IV

METODE PENELITIAN

1.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci dan berlandaskan pada filsafat postpositivisme. Teknik pengumpulan data dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2016).

1.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk kedalam penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang diarahkan untuk memberikan gejala-gejala, fakta, atau kejadian secara sistematis dan akurat, terkait sifat-sifat populasi. Dalam jenis penelitian ini, cenderung tidak perlu mencari atau menerangkan keterhubungan dan menguji hipotesis (Riyanto & Oktariyanda, 2007). Tujuan dari penelitian deskriptif adalah menghasilkan gambaran akurat tentang sebuah kelompok, menggambarkan mekanisme sebuah proses atau hubungan, memberikan gambaran lengkap baik dalam bentuk verbal atau numerikal, menyajikan informasi dasar akan suatu hubungan, menciptakan seperangkat kategori dan mengklasifikasikan subjek penelitian. Metode ini juga menjelaskan seperangkat tahapan atau proses, serta untuk menyimpan informasi bersifat kontradiktif mengenai subjek penelitian.

1.3 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer merupakan data-data yang nantinya akan diperoleh secara langsung dari lapangan. Sedangkan sumber data sekunder merupakan data-data yang diperoleh secara tidak langsung yang dapat berupa literasi dan dokumentasi.

1.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti meliputi:

1. Wawancara yang dilakukan kepada Dekan, Wakil Dekan, Koordinator, dan Tendik FISH.
2. *Focus Group Discussion* (FGD) dilakukan bersama universitas yang sudah mendapatkan status PTN-BH yang akan bekerja sama dengan Universitas Gadjah Mada
3. Dokumentasi.

1.5 Subjek Penelitian

Penentuan Informan dalam penelitian ditetapkan secara *purposive sampling* yaitu mereka yang dianggap mempunyai informasi dalam kaitannya dengan pengembangan keunggulan kompetitif para tenaga kependidikan di Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum. Adapun informan dalam penelitian ini yakni: Dekan, Wakil Dekan, Koordinator, Sub Koordinator, Tendik, dan Wakil Dekan Bidang Keuangan, Aset, dan Sumberdaya manusia Dr. Nurhadi Santoso, S.H., M.Hum

1.6 Fokus Penelitian

Fokus pada penelitian ini adalah melakukan pengembangan keunggulan kompetitif para tenaga kependidikan di Fakultas Sosial dan Hukum. Proses pengembangan kompetitif akan disesuaikan dengan 4 variabel sumber keunggulan kompetitif oleh Waterman (1998), yang mengidentifikasi empat sumber keunggulan kompetitif yaitu:

1. Organisasi

Kemampuan organisasi ditunjukkan dengan kemampuan mengelola sistem dan orang/karyawan, untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan kebutuhan strategi.

2. Kemampuan

Kemampuan manajemen mendesain mengintegrasikan dan mengoperasikan elemen-elemen organisasi dengan dukungan seluruh karyawan menentukan efektivitas organisasi

3. Kultur

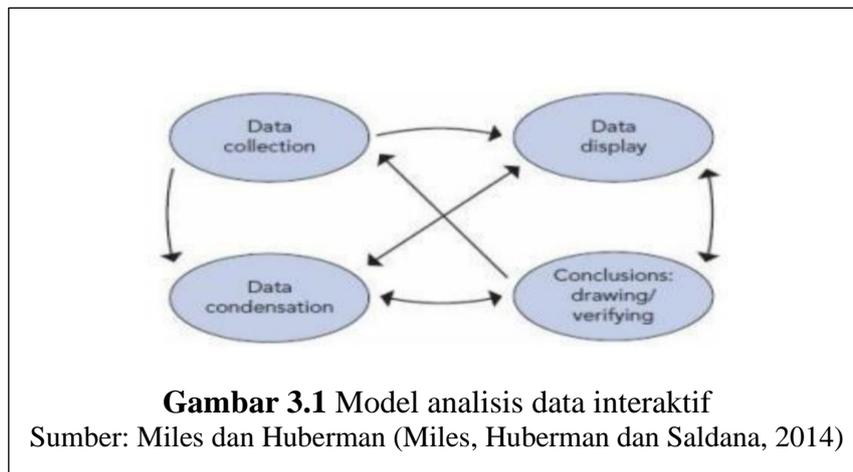
Interaksi antara perilaku karyawan yang dipengaruhi oleh nilai-nilai kepercayaan dan sikap yang melekat pada individu dipadukan dengan kultur korporat yang ideal yang diinginkan oleh organisasi.

4. SDM

Kunci keunggulan kompetitif bagi organisasi. Bagaimana suatu perusahaan bisa membentuk kompetensi dan komitmen karyawan baik secara individu atau kelompok guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi.

1.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan teknik yang digunakan peneliti untuk memperoleh suatu kesimpulan melalui pengumpulan data secara sistematis. Dalam menganalisis data, penelitian ini menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman. Model analisis data tersebut ditunjukkan pada gambar



Tahapan yang digunakan dalam menganalisis data dengan model interaktif, yaitu:

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Kondensasi data merupakan proses pemilihan, pemilahan, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen, dan data temuan lainnya yang bertujuan untuk membuat data penelitian menjadi lebih kuat (Miles et al., 2014).

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data merupakan kumpulan data atau informasi terorganisir yang memungkinkan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data disajikan dalam bentuk teks naratif yang kemudian disusun menjadi bentuk yang lebih mudah dipahami. Penyajian data dapat berbentuk matriks, diagram, tabel, dan bagan.

3. Menarik dan Verifikasi Kesimpulan (*Drawing and Verifying Conclusion*)

Tahap ini merupakan tahap terakhir dalam analisis data dengan model interaktif, di mana peneliti mengambil kesimpulan dari data yang telah dikondensasi dan disajikan, serta didukung bukti kuat pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan merupakan jawaban dari rumusan masalah dan daftar pertanyaan yang telah dipaparkan peneliti.

Tim pelaksana yang terlibat pada penelitian beserta rincian jabatan serta keterlibatan pada proses penelitian sebagaimana disajikan pada Tabel 3.7.1

Tabel 3.7.1 Rincian Tugas Tim Penelitian

No	Nama	Jabatan	Keterlibatan
1	Indah Prabawati, S.Sos, M.Si	Dosen Universitas Negeri Surabaya	Ketua Pelaksana Management penelitian.
2	Prof. Dr. Muhammad Turhan Yani, M.A.	Dosen Universitas Negeri Surabaya	Koordinator penyusunan instrumen penelitian, membantu pengumpulan data dan analisis data.
3	Eva Hany Fanida, S.AP., M.AP.	Dosen Universitas Negeri Surabaya	Koordinator pengumpulan data, membantu penyusunan instrumen penelitian dan analisis data.
4	Sudarman, S.Sos,M.Pd	Koordinator Pokja FISH	Membantu pengumpulan data.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Hasil dari penelitian ini berupa penjelasan mengenai data yang telah didapatkan dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti selama proses penelitian berlangsung. Penelitian mengenai Strategi Pengembangan Keunggulan Kompetitif Tenaga Kependidikan FISH di Era Universitas Negeri Surabaya menuju PTNBH ini menggunakan empat variabel sumber keunggulan kompetitif yang dikemukakan oleh Waterman (1998) yakni:

1. Organisasi
2. Kemampuan
3. Kultur
4. SDM

Mengingat bahwa jenis data pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, maka data yang diperoleh berbentuk kata dan kalimat dari hasil wawancara, observasi, serta data atau hasil dokumentasi lainnya. Pada penelitian ini kata-kata dan tindakan orang yang di wawancara merupakan sumber utama dalam penelitian. Adapun informan dalam penelitian sebagai berikut:

Tabel 5.1

Keterangan Informan

No	Nama	Jabatan/Pekerjaan
1	Indah Prabawati, S.Sos., M.Si.	Wakil Dekan II Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum Universitas Negeri Surabaya
2	Dra. Tatik Murtiasih, MM	Subkoordinator Akademik
3	Anies Inayatulloh, S.E	BPP
4	Mohammad Sulton Arifin, S.Pd., M.Pd	Koordinator Hukum Dan Kepegawaian Universitas Negeri Surabaya
5	Dr. Nurhadi Susanto, S.H., M.Hum.	Wakil Dekan II Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gajah Mada

Informan diatas merupakan informan utama dalam penelitian serta melalui informan tersebut peneliti mengumpulkan data-data sebagai informasi pelengkap dari apa yang telah diberikan oleh informan utama tersebut. Hasil wawancara bersama informan tersebut akan

disesuaikan dengan teori penelitian menggunakan teori Waterman (1998). Dimana teori tersebut menjelaskan sumber keunggulan kompetitif melalui empat indikator.

5.1 Organisasi

Sumber keunggulan kompetitif yang pertama ialah organisasi, Waterman pada teori keunggulan kompetitifnya menjelaskan bahwa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan kebutuhan strategi sebuah organisasi harus bisa mengelola sistem dan orang/karyawan dengan baik. Menurut Porter (1994) keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada keunggulan bersaing. Oleh karena itu Perguruan Tinggi Negeri (PT) harus mampu menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing melalui sumber daya yang dimiliki khususnya tenaga kependidikan. Universitas Negeri Surabaya saat ini tengah meningkatkan tata kelola yang sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan untuk menjadi PTN-BH. Berdasarkan hasil wawancara bersama Wakil Dekan II FISH, beliau mengatakan bahwa:

“Sebagai bentuk dukungan FISH untuk menyambut perubahan status Unesa menjadi PTNBH saat ini FISH telah menyusun draft Renstra FISH 2021-2025 yang mana isi dari Renstra itu memuat visi dan misi lalu ada tujuannya, strategi, kebijakan, program dan kegiatan FISH selama lima tahun kedepan. Dan juga fokus utama itu ada pada pencapaian Indikator Kinerja Utama atau disebut IKU. Penyusunan Renstra FISH 2021-2025 tersebut sudah berdasar pada RPJP Unesa 2020-2045 dan Renstra Unesa 2020-2024, dan hasil evaluasi pelaksanaan program pada periode sebelumnya sehingga apa yang telah tertulis didalamnya sudah sesuai dengan acuan dari pusat.”
(Wawancara dengan Ibu Indah Prabawati, S.Sos., M.Si. 01 Agustus 2022)

Keterkaitan antara Renstra dengan Indikator Kinerja Utama juga telah disampaikan dan dibahas bersama melalui hasil FGD dengan Wakil Dekan II FISIPOL UGM, beliau mengatakan bahwa:

“Perencanaan kinerja pegawai setiap tahunnya itu didasarkan pada rencana strategis atau Renstra selama 5 tahun. Sehingga nanti kerangka kinerja harus didukung untuk pendanaan jika memenuhi tiga syarat yaitu adanya ke jelasan target kinerjanya, jelas probis atau keterkaitan proses, jelas sumberdaya yang tersangkut dan sudah termasuk dengan anggarannya. Namun perlu untuk diingat bahwa dalam implementasinya perlu untuk terus ditinjau dan di evaluasi.” (Wawancara dengan Bapak Dr. Nurhadi Susanto, S.H., M.Hum. 14 Oktober 2022)

FISH telah berupaya untuk menyiapkan Renstra yang telah disesuaikan dengan pusat sebagai bentuk upaya mempersiapkan perubahan Unesa menjadi PTNBH. Hal ini tentunya akan menyangkut mengenai kinerja para sumber daya manusia didalamnya sehingga, perencanaan kinerja para pegawai FISH juga perlu untuk diperhatikan. Perencanaan kinerja tersebut setiap tahunnya ketika diimplementasikan penting adanya untuk dikalibrasi di pertengahan tahun dengan tujuan agar perencanaannya dapat diantisipasi apabila ada komponen yang perlu untuk disempurnakan. Perencanaan kinerja yang baik adalah yang mudah untuk dievaluasi. Berikut adalah beberapa poin evaluasi:

1. Rencana *Capacity Building*, kesimbangan antara kompetensi dan kinerja pegawai.
2. *Cascade and Align* dengan Renstra.
3. Beban kerja, kamus jabatan, pola karier dan roadmap sebagai panduan.

Setelah adanya rencana dan kalibrasi pada kinerja pegawai, maka untuk menjaga kualitas kinerja pegawai di lembaga pemerintah tentunya perlu untuk dilakukan evaluasi secara rutin melalui penilaian kinerja. Tujuan dari penilaian kinerja tersebut agar menjamin objektivitas pembinaan yang didasarkan pada sistem prestasi kerja dan sistem karir. Hal ini disampaikan pula oleh Sub Koordinator Akademik FISH sebagai berikut:

“Jadi kinerja para pegawai itu akan dievaluasi nantinya melalui dua tipe yang pertama SKP atau Sasaran Kinerja Pegawai dan kedua LKE atau Lembar Kerja Evaluasi yang dilakukan dan diawasi oleh Kementerian PANRB. Jadi kami nanti mengirimkan hasilnya. Lalu hasil dari evaluasi kinerja tadi juga berkaitan dengan insentif yang nantinya akan diterima pegawai sesuai jenis jabatan yang ada di FISH”
(Wawancara dengan Dra. Tatik Murtiasih, MM. 15 Agustus 2022)

Melalui dua tipe penilaian kinerja tersebut FISH telah bertanggung jawab atas performa kinerja para pegawainya melalui pengisian SKP dan LKE yang dilakukan oleh Kementerian PANRB. Hasil penilaian tersebut akan berpengaruh terhadap insentif yang akan didapatkan para pegawai. Terdapat dua jenis jabatan yaitu jabatan fungsional dan non fungsional. Jabatan fungsional adalah jabatan yang terdaftar dalam jabatan ASN yang diangkat oleh pemerintah, sedangkan yang non fungsional adalah jabatan yang tidak terdaftar dalam jabatan ASN diangkat universitas. Tujuan utama dalam pemberian

insentif untuk meningkatkan kesejahteraan untuk pegawai, hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Wakil Dekan II FISIPOL UGM sebagai berikut:

“Kita ambil contoh UGM saat ini sebagai salah satu universitas yang telah menjadi PTNBH menurut saya bahwa insentif memberikan semangat bagi para pegawai untuk mempelajari dan beradaptasi terhadap hal-hal baru sehingga dapat memberikan keuntungan bagi institusi” (Wawancara dengan Bapak Dr. Nurhadi Susanto, S.H., M.Hum. 14 Oktober 2022)

Sebagai salah satu wadah untuk mengelola sistem dan pegawai didalamnya saat ini FISH selangkah lebih maju dari fakultas-fakultas lain karena telah dipilih oleh Universitas Negeri Surabaya untuk menjadi zona integritas. Hal tersebut telah disampaikan pula oleh Wakil Dekan II FISH, beliau menyampaikan:

“Kabar baiknya saat ini FISH adalah salah satu fakultas yang siap untuk mengemban amanat sebagai Fakultas dengan predikat Zona Integritas. Pada awalnya, sebetulnya ada dua fakultas yang dinobatkan untuk terpilih yakni FMIPA dan FISH. Setelah peninjauan akhirnya diputuskan oleh pusat bahwa FISH yang terpilih karena telah memiliki tim zona integritas yang terbentuk lebih dulu oleh pimpinan sebelumnya. Kami dilihat selangkah lebih siap. Namun kekurangan disini kami selaku tim pada awalnya belum mengetahui tugas secara spesifik dari program tersebut.” (Wawancara dengan Ibu Indah Prabawati, S.Sos., M.Si. 01 Agustus 2022)

Pencapaian FISH menjadi salah satu fakultas yang unggul diharapkan akan membawa dampak yang baik bagi perkembangan seluruh elemen didalamnya. Apabila wadah dari suatu organisasi telah tersusun dengan sangat baik maka kualitas orang-orang yang didalamnya pun harus ikut untuk memberikan performa terbaik mereka. Sehingga kedepan, sejalan dengan dengan perubahan Unesa menjadi PTNBH, FISH telah siap dengan segala bentuk sistem, tata kelola dan sumber daya didalamnya dengan penampilan yang terbaik.

5.2 Kemampuan

Menurut Alwi (2001) berpendapat bahwa segala bentuk kompetensi yang dimiliki setiap individu merupakan ciri dari pegawai atau karyawan disebut sebagai modal intelektual atau *human capital* yang mana melalui pengembangan human capital tersebut berperan penting dan diperlukan bagi pertumbuhan sebuah organisasi atau perusahaan.

Namun FISH Unesa sempat mengalami kendala dalam pelaksanaannya salah satunya masih kurang tepatnya sasaran dalam mengintegrasikan SDM di Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum. Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil dekan,

“selama ini rekrutmen tenaga kependidikan di FISH masih bergantung sama kuota yang diberikan oleh universitas mbak, jadi terkadang kompetensi atau bidang keahlian tiap individu tidak sesuai dengan yang dibutuhkan oleh FISH. Kalo saya bilang ini tsunami rolling secara spontanitas yang dilakukan oleh pihak universitas yang menurut saya masih memiliki kekurangan dalam pelaksanaannya seperti masih belum transparan, bersifat subjektif dan engga ada panduan yang jelas. Sehingga pihak universitas perlu menyetarakan kemampuan pegawai dengan jobdesk yang akan dikerjakan.” (Wawancara dengan Ibu Indah Prabawati, S.Sos., M.Si. 01 Agustus 2022)

Pernyataan mengenai sistem *rolling* juga disampaikan oleh Koordinator Hukum Dan Kepegawaian Universitas Negeri Surabaya sebagai berikut:

“kalo menurut saya mbak, adanya spontanitas sistem rolling ini cukup memakan waktu untuk para pegawai dalam menyesuaikan jabatan yang baru sehingga dirasa kurang efektif bagi pengembangan SDM.” (Wawancara dengan Bapak Mohammad Sulton Arifin, S.Pd., M.Pd 15 September 2022)

Sistem *rolling* adalah salah satu trobosan yang diberikan oleh Unesa dalam memberikan kesempatan bagi para pegawainya untuk menghindari kebosanan kerja melalui rotasi kerja. Namun, apabila sistem tersebut tidak tersusun dengan matang maka hasilnya akan kurang optimal. Diketahui bahwa setelah sistem *rolling* ini diterapkan, belum ada pemberian pelatihan atau pembelakan bagi pegawai yang menempati jabatan yang baru. Hal tersebut disampaikan oleh Wakil Dekan II FISH:

“setelah rolling dilakukan pihak universitas juga nggak memberikan pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan pegawai baru ini. Jadi untuk meminimalisir kesalahan mereka dalam bekerja pihak dari pihak kami FISH memberikan solusi berupa bimbingan dan pendampingan bagi para pegawai yang baru bergabung karena seringkali pegawai yang diterima tidak relevan dengan kompetensi yang dimiliki sebelumnya sehingga mereka sering mengalami kesulitan untuk menjalankan tugas dan kewajibannya” (Wawancara dengan Ibu Indah Prabawati, S.Sos., M.Si. 01 Agustus 2022)

Solusi yang diberikan untuk menghadapi *rolling* pada FISH dapat berhasil bergantung pada kemampuan individu atau pegawai untuk mau beradaptasi dan

berkomitmen untuk belajar serta mengikuti perkembangan terkini bahwa terdapat beberapa pegawai yang telah beradaptasi dan mengembangkan kompetensi yang mereka miliki sehingga mereka mampu memenuhi ekspektasi para pimpinan dalam memberikan kinerja terbaiknya. Namun, untuk meminimalisir sebuah permasalahan yang sama pada setiap fakultas, maka Badan Hukum dan Kepegawai Unesa memberikan strategi yang dibentuk untuk menangani sistem *rolling* selanjutnya pada lingkup FISH dalam memenuhi kebutuhan pemerataan tendik adalah dengan tersusunnya peta jabatan.

“Jadi kami buat Peta Jabatan yang dapat memudahkan FISH dalam menempatkan para pegawai baru dengan jabatan yang sesuai kompetensi yang dibutuhkan pada tiap-tiap bidang.” (Wawancara dengan Bapak Mohammad Sulton Arifin, S.Pd., M.Pd 15 September 2022)



Gambar 5.2 Peta Jabatan Tendik FISH

Tingkat kompetensi atau kemampuan pegawai juga didasarkan oleh jenjang pendidikan para pegawai yang merupakan sebuah pondasi bagi tiap individu untuk dapat mengembangkan wawasan dan pola pikir mereka sehingga mereka dapat dengan mudah beradaptasi dengan perubahan zaman dan teknologi tentunya.

“Menurut saya ya mbak tingkat pendidikan para SDM di FISH termasuk baik dan cukup sesuai dengan standar yang dibutuhkan sehingga fokus yang ditekankan adalah terkait bagaimana mereka dapat mengasah kemampuan untuk meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan kedepan saja.”(Wawancara dengan Bapak Mohammad Sulton Arifin, S.Pd., M.Pd 15 September 2022)

Apabila kompetensi pegawai menjadi daya tarik bagi fakultas yang memerlukan adanya penyempurnaan dan pengembangan. Berdasarkan dari hasil wawancara sebelumnya mulai dari sistem rolling, adanya solusi berupa pendampingan dan pembentukan Peta Jabatan, serta tingkat pendidikan yang cukup baik di lingkup FISH. Maka selanjutnya penyempurnaan dan pengembangan kedepan tersebut berhubungan dengan penilaian hasil kinerja yang mereka hasilkan.

“Untuk sistem evaluasi atau penilaian kinerja di FISH ini saya lihat ya mbak berada pada angka 75 untuk pengelolaan sistem pegawai. Angka tersebut relatif ditengah yang artinya masih diperlukan adanya peningkatan dari sisi kepegawaian. Sedangkan kalo dilihat dari sisi penilaian kinerja baik dari bidang pelayanan dan lain sebagainya, pemberian penilaian relatif baik semua gitu untuk keseluruhan namun amat sangat bertolak belakang dengan kinerja mereka realitanya. Ini kan yang perlu dipertanya kenapa bisa seperti itu. Jadi ya perlu untuk dikaji ulang kedepan” .”(Wawancara dengan Bapak Mohammad Sulton Arifin, S.Pd., M.Pd 15 September 2022)

Ketidaksiesuaian diatas, menarik perhatian pimpinan untuk dapat mengkaji lebih dalam terkait performa kinerja para pegawainya. Terdapat lima kriteria yang ingin pimpinan atau Dekan FISH tonjolkan dalam penilaian kinerja yakni kerjasama, kepemimpinan, disiplin, motivasi dan kompetensi. Penilaian kinerja para pegawai akan dilanjutkan pada evaluasi kinerja. FISH melakukan koordinasi seluruh bidang berapa pimpinan atau Dekan yang diadakan tiga bulan sekali untuk membahas mengenai pelayanan, SDM dan lain sebagainya. Evaluasi tersebut menghasilkan SKP atau Sasaran Kinerja Pegawai.

Selain dari berbagai prosedur mengenai evaluasi kinerja dan sebagainya. Salah satu faktor yang diperhatikan adalah bagaimana membangun semangat untuk mau mengembangkan kompetensi para pegawai. Hal tersebut disampaikan oleh Wakil Dekan II FISIPOL UGM bahwa:

“sebagai seorang individu yang mengemban tugas tentunya besar harapan untuk dapat memberikan hasil yang maksimal kepada organisasi. Oleh karena itu, tantangan tersebut dapat diantisipasi dengan meningkatkan kepekaan diri dan menekankan continuous improvement.” (Wawancara dengan Bapak Dr. Nurhadi Susanto, S.H., M.Hum. 14 Oktober 2022)

Continuos Improvement adalah salah satu hal yang perlu untuk ditekankan kepada seluruh pegawai FISH agar dalam kondisi apapun dan perubahan secara spontanitas dapat segerah untuk dipelajari, dapat beradaptasi dengan cepat dan tingkat kreativitas pegawai dapat terus diberikan melalui kualitas kinerja mereka. Hal ini akan menguntungkan pada pegawai apabila mereka kedepan dihadapkan dengan budaya baru yang dibawa oleh perubahan Unesa menjadi PTNBH.

5.3 Kultur

Dimensi kultural menjadi salah satu aspek yang sangat penting bagi efektivitas suatu organisasi. Peranan kultur dapat mempengaruhi kebiasaan dan perilaku seluruh stakeholder dalam organisasi. Sehingga sangat penting kaitannya suatu organisasi dapat mengetahui dan memahami kultur atau budaya yang berkembang dalam lingkungan organisasinya. Jika dikaitkan dengan keunggulan bersaing setiap pegawai atau SDM dalam suatu organisasi berkaitan dengan kualitas kontribusi yang diharapkan. Kontribusi tersebut berbagai macam bentuknya yang didasarkan pada sikap yang dibawa oleh tiap individu. Menurut Wakil Dekan II FISIPOL UGM memaparkan bahwa:

“pembentukan sebuah kultur dalam organisasi ini menjadi sebuah dasar dalam membangun manner atau attitude individu dalam suatu organisasi biasanya kita sebut dengan corporate culture. Untuk membangun tersebut oragnisasi punya ciri khasnya dalam menyusun budaya kerja yang seperti apa sih yang ingin ditampakkan. Salah satu cara adalah dengan berdialog atau interaksi secara berkala dan berlanjut bagi tiap-tiap individu atau pegawai kepada institusinya agar tujuan-tujuan organisasi dengan pegawainya ini dapat didiskusikan lebih jauh dan dapat tercapai tujuannya.”
(Wawancara dengan Bapak Dr. Nurhadi Susanto, S.H., M.Hum. 14 Oktober 2022)

Pentingnya *corporate culture* dalam diri organisasi khususnya FISH dimaksudkan bahwa FISH menjadi wadah bagi pegawainya khususnya tendik dalam mengembungan iklim kerja yang positif. Pembentukan iklim kerja dalam sebuah organisasi didukung dengan dibentuknya ruang bagi individu untuk dapat memunculkan kreativitas, inovasi dan meningkatkan kompetensi yang mereka miliki. Hal tersebut akan berkesinambungan dengan perubahan kultur yang dibawa dari status UNESA menjadi PTNBH sehingga, seluruh *stakeholder* di dalam instansi dapat beradaptasi dengan cepat dengan tatanan manajemen yang baru dan kompleks.

Mengingat bahwa setiap PT atau perguruan tinggi diperlukan untuk mengetahui kultur atau budaya organisasi apa yang digunakan dalam organisasinya. Pada dimensi kultural ini menurut Harrison dalam (Alwi, 2001) terdapat empat tipe kultur organisasi yakni: 1) Kultur kekuasaan (*power culture*) 2) Kultur peran (*role culture*) 3) Kultur dukungan (*support culture*) 4) Kultur prestasi (*achievement culture*). Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan, diketahui bahwa berdasarkan empat kultur diatas dalam lingkup FISH Unesa terdapat dua tipe kultur yang sangat dominan yang terbentuk dalam tiap-tiap individu yakni kultur kekuasaan dan kultur organisasi.

5.4 SDM

Pada konteks ini, SDM atau pegawai dianggap sebagai bentuk sumber daya organisasi yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi yang didasarkan pada penggunaan optimal SDM-nya dan pemeliharaan kerja (Alwi, 2001). Peran SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif dapat dikatakan valid apabila SDM memiliki kemampuan dan keahlian serta memiliki kepribadian yang sesuai dengan *company personality*. Sebagai salah satu faktor unggulan, SDM perlu untuk dikombinasikan dengan kualitas praktek-praktek MSDM, kemampuan potensial orang-orang dalam organisasi dan kualitas sistem manajemen serta sumber-sumber lainnya.

Bentuk perwujudan tanggung jawab pengembangan kompetensi para pegawai atau SDM berupa pemberian pelatihan sesuai dengan bidang-bidang yang dibutuhkan untuk dilakukan *upgrade skill*. Sedangkan pada lingkup fakultas khususnya FISH juga mengemban tanggung jawab untuk mengembangkan kompetensi seluruh *stakeholder*. Kegiatan pembinaan dan pelatihan baik yang dilakukan oleh Unesa dan khususnya FISH adalah salah satu bentuk strategi pengembangan kompetensi dan kualitas tendik. Berdasarkan pada hasil wawancara bersama Wakil Dekan II FISH menyebutkan:

“tenaga pendidik di FISH dapat pelatihan mbak. Kemaren kita ikutkan mereka pelatihan dari pusat dan kementrian mbak. Ada pelatihan berupa pelatihan kepribadian, lalu ada pelatihan keuangan, ya sesuai dengan bidang mereka. Pelatihan arsiparis dari pusat juga.” (Wawancara dengan Ibu Indah Prabawati, S.Sos., M.Si. 01 Agustus 2022)

Hal yang sama terkait pemberian pelatihan untuk menunjang pengembangan SDM, disampaikan oleh Bu Tatik selaku Sub Koordinator Akademik FISH sebagai berikut:

“ada beberapa pelatihan yang mana kami ikut berpartisipasi dan mengirimkan kadidat untuk ikut serta ya mbak. Kemaren ada pembinaan arisparis dari kementerian, lalu ada pelatihan perpustakaan dari rektorat untuk peningkatan layanan juga. Karena kalo kita lihat perpustakaan kita ini perlu untuk diatur ulang tata ruangnya dan lain sebagainya ya. Ada pelatihan keuangan juga dari Kemenku. Lalu yang seru kemaren itu kita ikuti bersama pelatihan dengan John Robert Powers Peningkatan untuk peningkatan pelayanan dan SDM juga. Kita juga memberikan pembinaan mbak bagi para mantan satpam yanag diangkat sebaga tendik di FISH. Kita berikan mereka pembinaan pada bidang IT ” (Wawancara dengan Dra. Tatik Murtiasih, MM. 15 Agustus 2022)

Berbagai bentuk pelatihan dan pembinaan tersebut tentunya diharapkan akan membawa hasil yang baik bagi perkembangan kompetensi para tendik atau pegawai FISH. Namun, agar hasil dapat optimal maka pelatihan dan pembinaan tersebut perlu untuk dilakukan tindaklanjut untuk dikembangkan. Sehingga hasilnya bagi tendik dapat optimal. Sejauh hasil wawancara diatas, mengenai pelatihan dan pembinaan, sebagian besar yang membuat pelatihan tersebut adalah pusat atau rektorat dan kementerian. Peneliti mencoba menggali lebih mengenai program pengembangan pegawai yang didapat melalui wawancara bersama Bu Anies dalam pembahasan mengenai anggaran pelatihan yang diusulkan FISH, beliau menyatakan:

“kalo pembinaan pengembangan pegawai dalam rangka untuk menunjang PTNBH memang iya, namun secara aturan kalo PTBHN secara ini ni harus dilakukan pengembangan pegawai masih belum. Namun dari pimpinan FISH sudah ada upaya kan juga masih nunggu juga ya dari kantor pusat. Untuk anggaran PTNBH ini masih belum ya cuman kan kita masih dalam proses masa transisi jadi rencana anggaran yang semula APBN dari pemerintah yang 100% tahun ini mulai dikurangi.” (Wawancara bersama Ibu Anies Inayatulloh, S.E 15 Agustus 2022)

Berdasarkan hasil wawancara diatas, bahwasannya jenis-jenis pelatihan yang diberikan kepada para tendik atau pegawai FISH diselenggarakan oleh Kementerian dan pusat atau rektorat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa FISH belum dapat optimal dalam memberikan pelatihan secara mandiri.

B. Pembahasan

Rencana penguatan kelembagaan Unesa dari PTN-BLU menjadi PTN-BH membutuhkan perencanaan yang baik. Perencanaan tidak hanya dilakukan di tingkat Universitas, namun harus dilakukan di tingkat unit kerja yang lebih bawah, salah satunya adalah fakultas. Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum (FISH) yang menjadi salah satu organ Rektor dan menjadi bagian integral dalam struktur organisasi Unesa. Pembentukan kemampuan SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif tidak bisa dilakukan secara parsial, melainkan harus terintegrasi dengan sumber-sumber keunggulan lainnya. Waterman dalam (Alwi, 2001:43)., mengidentifikasi empat sumber keunggulan kompetitif yaitu Organisasi, Kemampuan, Kultur, dan SDM

1. Organisasi

Seperti telah dijelaskan pada Bab Tinjauan Pustaka di atas bahwa secara konseptual disebutkan bahwa organisasi adalah bagaimana lembaga kemampuan mengelola sistem dan orang/karyawan, untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan kebutuhan strategi. Sesuai acuan dari pusat FISH telah menyusun draft Renstra FISH 2021-2025 yang mana isi dari Renstra itu memuat visi dan misi lalu ada tujuannya, strategi, kebijakan, program dan kegiatan FISH selama lima tahun kedepan yang berfokus pada pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU). Penyusunan Renstra FISH 2021-2025 tersebut sudah berdasar pada RPJP Unesa 2020-2045 dan Renstra Unesa 2020-2024.

Setiap tahunnya didasarkan pada rencana strategis atau Renstra selama 5 tahun. FISH perlu untuk memperhatikan Sistem Manajemen Kinerja PNS sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.8 Tahun 2021 dan No.6 Tahun 2022. Apabila disangkutkan dengan hasil FGD, bahwasannya terdapat empat poin penting yakni :

1. **Perencanaan Kinerja** meliputi penyelarasan kinerja baik lingkup peran dan kendali serta menetapkan rencana. Indikator, dan target kinerja.
2. **Pelaksanaan, Pemantauan dan Pembinaan Kinerja** meliputi melakukan tinjauan kinerja, memberikan *in giving/feedback* berdasarkan tinjauan kemajuan kinerja, mengatasi kinerja yang buruk dan mengapresiasi kinerja yang baik.
3. **Penilaian Kinerja** meliputi menilai capaian kinerja keseluruhan (*full cycle evolution*) dan menilai ide baru.

4. **Tindak Lanjut** meliputi pemberian penghargaan terhadap kinerja baik dan memberikan sanksi untuk kinerja yang buruk.

Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum terpilih menjadi zona integritas karena dianggap telah telah memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, dan penguatan kualitas pelayanan publik. Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2019 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani Di Lingkungan Instansi Pemerintah, menjelaskan bahwa Zona Integritas adalah gelar yang diberikan kepada lembaga pemerintah yang pimpinan serta jajarannya memiliki komitmen untuk Mewujudkan Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan wilayah birokrasi bersih melayani (WBBM) melalui reformasi birokrasi, hal ini bertujuan untuk mencegah terjadinya korupsi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Penilaian kinerja terhadap pegawai dilakukan setiap satu atau tiga bulan sekali dengan dua cara yaitu SKP penilaian kinerja yang dilakukan di Fakultas Ilmu SH dan LKE yang dilakukan oleh Kementerian PANRB. Hasil penilaian tersebut akan berpengaruh terhadap insentif yang akan didapatkan para pegawai. jenis jabatan di FISH memiliki dua jenis yaitu jabatan fungsional dan non fungsional. Jabatan fungsional adalah jabatan yang terdaftar dalam jabatan asn yang diangkat oleh pemerintah, sedangkan yang non fungsional adalah jabatan yang tidak terdaftar dalam jabatan ASN diangkat universitas.

Untuk mengembangkan kemampuan individu pegawai, Fakultas Ilmu Sosial dan hukum aktif mengirimkan wakil untuk mengikuti dan menghadiri undangan pelatihan atau pembinaan yang diadakan oleh universitas. Pelatihan tersebut bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan menjaga kesehatan fisik dan mental para pegawai, kesehatan mental pegawai sangat penting karena secara tidak langsung akan berpengaruh pada produktivitas unit kerja secara menyeluruh.

Seiring dengan rencana Unesa menjadi PTN BH, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum melakukan pengembangan terhadap kualitas tenaga kependidikan terutama

pada keunggulan kompetitif untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing dimana hal tersebut mampu untuk mendukung perubahan lingkungan organisasi khususnya FISH dalam era PTN-BH

2. Kemampuan

Sumber keunggulan kompetitif yang kedua adalah kemampuan yang menjelaskan untuk menentukan efektivitas organisasi manajemen perlu mendesain, mengintegrasikan, dan mengoperasikan elemen-elemen organisasi dengan dukungan seluruh karyawan. Sejalan dengan hasil FGD terkait poin Alignment dengan job desk yakni :

1. *Job design* : universitas perlu merancang bagaimana karyawan dapat memahami pekerjaan yang akan dilakukan
2. Standarisasi *job desk* : pihak universitas perlu membuat SOP yang jelas agar kegiatan operasional organisasi dapat berjalan dengan baik
3. Evaluasi dan pemeringkatan (*grading*) : bertujuan agar para pegawai dapat meningkatkan kinerjanya secara profesional

Dalam pelaksanaannya FISH Unesa sempat mengalami kendala dalam mendesain, mengintegrasikan, dan mengoperasikan elemen-elemen organisasi salah satunya masih kurang tepatnya sasaran saat mengintegrasikan SDM di Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum. Rekrutmen tenaga kependidikan di FISH masih bergantung kepada kuota yang diberikan oleh universitas sehingga terkadang kompetensi atau bidang keahlian setiap individu tidak sesuai dengan yang dibutuhkan oleh FISH. Sistem rolling adalah salah satu trobosan yang diberikan oleh Unesa dalam memberikan kesempatan bagi para pegawainya untuk menghindari kebosanan kerja melalui rotasi kerja. Namun, apabila sistem tersebut tidak tersusun dengan matang maka hasilnya akan kurang optimal.

Kekurangan sistem rolling yang dilakukan universitas ialah dalam pelaksanaannya masih belum transparan, bersifat subjektif dan tidak terdapat panduan yang jelas. Sehingga pihak universitas perlu melakukan evaluasi agar dapat menyelaraskan kemampuan pegawai dengan jobdesk yang akan dikerjakan. Dan dengan adanya spontanitas sistem rolling hasilnya dirasa kurang efektif bagi pengembangan SDM kerana memakan waktu yang cukup lama untuk para pegawai dalam menyesuaikan jabatan yang baru.

Setelah *rolling* dilakukan, pihak universitas juga tidak memberikan pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan bagi para pegawai. Sedangkan dalam konteks pengembangan pegawai, organisasi harus memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk mempelajari keahlian yang diperlukan dalam memenuhi persyaratan kerja saat ini dan yang akan datang. Alhasil pihak Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum memberikan solusi berupa bimbingan dan pendampingan bagi para pegawai yang baru bergabung karena seringkali pegawai yang diterima tidak relevan dengan kompetensi yang dimiliki sebelumnya sehingga mengalami kesulitan untuk menjalankan tugas dan kewajibannya, namun solusi yang diberikan dapat berhasil bergantung pada kemampuan individu pegawai untuk beradaptasi dan berkomitmen untuk belajar serta mengikuti perkembangan terkini bahwa terdapat beberapa pegawai yang telah beradaptasi dan mengembangkan kompetensi yang mereka miliki sehingga mereka mampu memenuhi ekspektasi para pimpinan dalam memberikan kinerja terbaiknya.

Berdasarkan sudut pandang dari sisi bidang kepegawaian, Badan Hukum dan Kepegawaian Unesa memberikan strategi untuk menangani sistem rolling selanjutnya pada lingkup FISH dalam memenuhi kebutuhan pemerataan tendik adalah dengan tersusunnya peta jabatan. Melalui peta jabatan dapat memudahkan FISH dalam menempatkan para pegawai baru dengan jabatan yang sesuai kompetensi yang dibutuhkan pada tiap-tiap bidang. Pembentukan strategi melalui keunggulan kompetitif tendik juga berhubungan dengan kemampuan mereka dalam menangani sebuah masalah atau problem solving yang akan mereka jumpai dalam menjalankan tugas sehingga, organisasi khususnya fakultas diharuskan dapat menciptakan iklim kerja yang positif dengan dibentuknya ruang bagi tiap individu agar dapat memicu kreativitas, inovasi serta meningkatkan daya saing para pegawai. Pembentukan iklim kerja melalui daya saing atau tingkat kompetitif para pegawai tersebut dapat membawa dampak bagi kinerja atau performance para pegawai.

Tingkat kompetensi atau kemampuan pegawai juga didasarkan oleh jenjang pendidikan para pegawai yang merupakan sebuah pondasi bagi tiap individu untuk dapat mengembangkan wawasan dan pola pikir mereka sehingga mereka dapat dengan mudah beradaptasi dengan perubahan zaman dan teknologi. Terdapat lima kriteria penilaian kerja yang disusun oleh FISH sebagai pondasi awal dalam membangun budaya organisasi yakni kerjasama, kepemimpinan, disiplin, motivasi, dan kompetensi. Penilaian kinerja para pegawai akan dilanjutkan pada evaluasi kinerja.

Salah satu metode yang dapat dikembangkan dalam mengatasi performa kinerja tendik adalah merancang pemetaan kompetensi dimana nantinya akan membentuk kompetensi building yang ditujukan untuk dapat menempatkan para pegawai sesuai dengan kompetensi mereka atau disebut dengan *the right man in the right place*. Selanjutnya setelah hasil evaluasi kinerja dipetakan maka fakultas dapat memberikan pembinaan atau pelatihan dengan maksud untuk mengupgrade kemampuan mereka serta pemberian assignment.

Selain dari berbagai prosedur mengenai evaluasi kinerja dan sebagainya. Salah satu faktor yang diperhatikan adalah bagaimana membangun semangat kepada pegawai untuk terus meningkatkan kompetensi. Continuous improvement adalah sebuah konsep perbaikan dan peningkatan diri yang dilakukan secara terus-menerus dan sistematis agar perubahan yang diharapkan dapat membawa dampak perbaikan yang besar dan berkesinambungan sehingga peran organisasi harus terstruktur dengan tepat (Rusdi, 2018). Hal ini akan membentuk keseimbangan antara kompetensi dengan performa para pegawai atau tendik. Jika pegawai memiliki semangat untuk mengembangkan diri maka nantinya pegawai akan lebih siap jika dihadapkan perubahan budaya kerja baru yang dibawa oleh perubahan Unesa menjadi PTNBH.

3. Kultur

Menurut Alwi (2001) kontribusi pegawai tergantung pada sikap dan persepsi sebuah organisasi yang dipandu oleh nilai-nilai yang dikembangkan di dalamnya atau dapat disebut sebagai kepribadian perusahaan (*company personality*). Termasuk dalam lingkup fakultas yang terdiri dari dekan, wakil dekan, tendik, koordinator, sub koordinator, dosen, dan mahasiswa.

Mengingat bahwa setiap PT atau perguruan tinggi diperlukan untuk mengetahui kultur atau budaya organisasi apa yang digunakan dalam organisasinya. Pada dimensi kultural ini menurut Harrison dalam (Alwi, 2001) terdapat empat tipe kultur organisasi yakni: 1) Kultur kekuasaan (*power culture*) 2) Kultur peran (*role culture*) 3) Kultur dukungan (*support culture*) 4) Kultur prestasi (*achievement culture*). Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan, diketahui bahwa berdasarkan empat kultur diatas dalam lingkup FISH Unesa terdapat dua tipe kultur yang sangat dominan yang terbentuk dalam tiap-tiap individu yakni kultur kekuasaan dan kultur organisasi.

Menurut Moorhead dan Griffin dalam (Alwi, 2001) kultur organisasi tersusun dari kumpulan nilai-nilai yang menjadi pegangan bagi pegawai dalam organisasi untuk memahami tindakan yang mana di pertimbangkan untuk diterima dan tidak diterima. Kultur dapat terbentuk dengan munculnya sikap berupa komitmen yang kuat dari para pegawai terhadap organisasi atau perusahaan yang mana sikap tersebut muncul dari adanya nilai-nilai seperti kerja keras, saling menghargai, solidaritas sosial yang tinggi yang mempengaruhi bagaimana perilaku dari masing-masing individu atau pegawai (Alwi, 2001).

Pada kultur kekuasaan peranan pemimpin menjadi penggerak orang-orang dalam organisasi atau fakultas. Sebuah perintah biasanya turun dari atasan atau pimpinan baik dalam bentuk pembagian tugas, bagaimana tugas tersebut diselesaikan, sehingga semua dipusatkan pada atasan. Kultur tersebut tercerminkan dari hampir seluruh organisasi dan tentunya pada lingkup fakultas. Sagala bentuk perintah tersebut baik dari Dekan dan Kepala Bagian (Kabag) menjadi sebuah kultur yang berorientasi bahwa perilaku seorang pegawai diharapkan menjadi seseorang yang patuh, loyal, pekerja keras dan atasan menjadi seorang pimpinan yang tegas dan berpengetahuan yang luas, serta adil kepada pegawai. Sehubungan dengan tipe kultur tersebut, menurut Kepala Bidang Hukum dan Kepegawaian bahwasannya sistem kepemimpinan FISH dapat dikatakan baik dan sesuai dengan hasil kinerja setiap Kabag sehingga menciptakan iklim kerja yang positif.

Sedangkan salah satu tipe kultur organisasi yang berorientasi pada peran, kekuasaan tetap berada pada pimpinan atau sentralisasi tetapi perilaku kerja para pegawai di kendalikan oleh prosedur dan aturan yang jelas, tegas, struktur tugas didasarkan pada spesialisasi dengan deskripsi jabatan yang jelas (Hariandja dan Sembiring, 2014). Orientasi kultur ini membawa harapan bahwa seorang pegawai dapat memunculkan nilai-nilai pekerja kerasnya, patuh terhadap aturan, berkonsentrasi terhadap tugasnya, memiliki tanggung jawab, dapat dipercaya, dan kompeten. Kedua tipe kultur tersebut menjadi kultur yang berkembang pada sistem kelola manajemen SDM di lingkup fakultas.

Sedangkan jika dilihat kualifikasi kultur dari kerangka bersaing OCAI atau organizational culture assessment instrument yang telah dikemukakan oleh Cameron dan Quinn dalam (Wijaya, 2016) budaya kerja pada lingkungan FISH termasuk ke

dalam kultur klan. Lingkungan kerja dalam kultur klan cenderung bersifat ramah dan mirip dengan keluarga besar. Tipe pemimpin dalam kultur ini dianggap sebagai pembimbing, fasilitator, mentor, dan tim pembangunan. Organisasi dalam kultur klan disatukan oleh loyalitas, komitmen, dan tradisi. Pengembangan sumber daya manusia atau SDM ditekankan untuk jangka panjang dan moral. Strategi peningkatan kualitas dapat dilihat dari segi pemberdayaan, membangun tim, keterlibatan pegawai, pengembangan SDM, dan adanya komunikasi yang terbuka.

Kultur menjadi salah satu sumber keunggulan kompetitif yang sangat penting bagi efektivitas suatu organisasi. Kultur dapat mempengaruhi kebiasaan dan perilaku seluruh stakeholder dalam organisasi. Pembentukan kultur dalam lingkup FISH tentunya telah melalui proses penyesuaian secara bertahap dimana latar belakang terbentuknya budaya tersebut dibawa dari budaya tiap-tiap pegawai sebelumnya. Kultur juga memiliki sikap yang dinamis mengingat bahwa Unesa menerapkan sistem rolling dari berbagai fakultas sehingga personality para SDM di dalam FISH juga bermacam-macam sehingga peranan pemimpin dibutuhkan untuk dapat memberikan bimbingan baik berupa pelatihan atau pendampingan secara bertahap.

Pembentukan kultur dalam organisasi merupakan sebuah hal yang sangat mendasar dalam membangun manner atau attitude suatu individu, dalam suatu organisasi biasanya disebut dengan corporate culture. Corporate culture memiliki peranan penting bagi FISH agar dapat menjadi wadah bagi pegawainya khususnya tendik dalam mengembungkan iklim kerja yang positif. FISH membuka ruang bagi individu pegawai untuk dapat memunculkan kreativitas, inovasi dan meningkatkan kompetensi yang mereka miliki. Hal tersebut akan berkesinambungan dengan perubahan kultur yang dibawa dari status UNESA menjadi PTNBH sehingga, seluruh stakeholder di dalam instansi dapat beradaptasi dengan cepat dengan tatanan manajemen yang baru dan kompleks.

4. SDM

Elemen kunci keberhasilan pada suatu organisasi atau perusahaan terdapat pada kekuatan SDM. Pegawai dianggap sebagai bentuk sumber daya organisasi yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi, Peran SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif dapat dikatakan valid apabila SDM memiliki kemampuan dan keahlian serta memiliki kepribadian yang sesuai dengan company personality. Bentuk

perwujudan tanggung jawab pengembangan kompetensi para pegawai atau SDM berupa pemberian pelatihan sesuai dengan bidang-bidang yang dibutuhkan untuk dilakukan upgrade skill.

Menurut Alwi (2001) terdapat tiga cara perwujudan peranan SDM dalam membangun kemampuan organisasi serta mempertahankan keunggulan kompetitif melalui faktor manusia dalam organisasi sebagai berikut: 1) Melalui implementasi strategi 2) Menjadi bagian dari kesatuan strategik 3) Berperan dalam menghadapi perubahan. Secara garis besar, ketiga cara tersebut dapat diartikan bahwa keunggulan kompetitif yang bersumber pada SDM dapat diimplementasikan melalui pembentukan dan pelaksanaan strategi pada suatu organisasi yang disusun oleh para SDM yang berkompeten dimana mereka tergabung dalam kesatuan strategik dengan tujuan untuk dapat menghadapi perubahan lingkungan dinamis di masa yang akan datang.

Optimalisasi penggunaan SDM sebagai kunci keunggulan kompetitif membawa sebuah tantangan baru bagi organisasi. Menurut Alwi (2001) persoalan tersebut terdapat pada bagaimana membentuk kompetensi dan komitmen pegawai baik secara individu atau kelompok guna untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan mengintegrasikan kompetensi tersebut ke dalam sistem manajemen organisasi. Oleh sebab itu, segala bentuk praktek MSDM harus mampu untuk membentuk kualitas kemampuan dan komitmen para pegawai atau SDM yang sesuai dengan company personality. Pada konteks PT atau perguruan tinggi, Unesa yang menjadi salah satu PT yang sedang menyiapkan transformasinya menuju PTN-BH memiliki tanggung jawab penuh dalam mengawasi bagaimana perkembangan kompetensi dari masing-masing SDM pada seluruh elemen yang ada pada lingkungan kampus. SDM merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif perlu diprioritaskan oleh organisasi, hal ini bertujuan agar tenaga kependidikan FISH dapat mendukung perubahan Universitas Negeri Surabaya menjadi PTN-BH.

Berdasarkan hasil wawancara kepada wadek dan sub koordinator akademik FISH. Berikut daftar rincian jenis pelatihan yang telah diberikan kepada Pegawai FISH :

1. Pelatihan Pembekalan Arsiparis

Bentuk pengembangan pegawai yang dilakukan oleh FISH salah satunya adalah dengan mengikuti Pelatihan Pembekalan Jabatan Fungsional Arsiparis yang rancangan oleh Pusdiklat Pegawai Kemendikbud Ristek yang bekerja sama dengan Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI). Dikutip dari laman pusdiklat.kemendikbud.go.id tujuan pemberian pembekalan kompetensi dasar adalah untuk memberikan pemahaman kepada seorang Pejabat Fungsional Arsiparis yang berfokus pada perubahan mindset dari jabatan fungsional, serta membuka wawasan tentang pengembangan karier sebagai Arsiparis. Pembekalan yang diberikan kepada peserta juga berupa cara merancang kegiatan, melaksanakan, dan melaporkan kegiatan yang telah dilaksanakan untuk dituangkan dalam SKP yang nantinya akan menjadi angkat kredit.

2. Pelatihan Kepribadian

Pelatihan kepribadian yang diselenggarakan oleh kementerian adalah satu bentuk pelatihan yang diberikan kepada tendik di FISH. Tujuan pemberian pelatihan tersebut adalah untuk meningkatkan keterampilan dan kepribadian para aparatur dalam memberikan pelayanan, baik dalam bersikap, berpenampilan dan berkomunikasi. Dikutip dari modul pelatihan kepribadian oleh Dr. Chandra Prasad Sreedhar terdapat beberapa poin penting yang diberikan dalam pelatihan kepribadian khususnya jika dikaitkan bagi tendik fakultas biasanya terfokuskan pada etika perkantoran, kepemimpinan, komunikasi, hubungan interpersonal, dinamika kelompok *stress management* dan *team building*, manajemen konflik, manajemen waktu, penilaian kinerja dan motivasi kerja. Pentingnya pemberian pelatihan kepribadian pada tendik FISH adalah dengan adanya permasalahan bagi beberapa pegawai yang dirasa kurang menjiwai dalam *jobdesk* yang mereka emban dan adanya kesulitan untuk memahami sebuah perintah. Permasalahan tersebut menjadi tantangan pula dimana para pegawai tersebut perlu untuk diberikan pendampingan dan arahan pada kinerja mereka. Namun, banyak pula pegawai atau tendik yang sudah menunjukkan kualitas dan kompetensi yang mereka miliki sehingga menghasilkan profesionalitas dalam menjalankan tugas yang mereka bawa. Jika dikaitkan dengan praktek MSDM tipikal manajemen terdapat tipe X untuk sebutan pasif dan Y untuk sebutan aktif maka hasil dari pemberian pelatihan kepribadian ini akan berbeda beda hasilnya pagi tiap individu atau pegawai. Apabila

orientasi mereka baik maka kinerja mereka kedepan akan membawa perubahan yang signifikan.

3. Pelatihan Keuangan

Pelatihan Keuangan yang telah diikuti oleh tendik FISH terdapat dua macam yakni pelatihan keuangan yang diselenggarakan oleh Kementerian Keuangan dan diselenggarakan oleh Unesa. Bentuk pelatihan keuangan yang diselenggarakan oleh Unesa adalah Bimtek Pengelolaan Keuangan yang baru saja dilaksanakan pada tanggal 22 sampai 23 Agustus 2022. Tujuan pelatihan tersebut adalah untuk membangun karakteristik, tanggung jawab, serta memperbaiki mutu kualitas kinerja pada bidang keuangan. Beberapa materi penting yang diberikan dalam pelatihan tersebut antara lain pengelolaan keuangan negara secara umum, perencanaan dan monitoring anggaran melalui SIREGINA, pengelolaan keuangan negara sebagai satker BLU, mekanisme pertanggungjawaban pendapat dan belanja Negara, mekanisme pengelolaan keuangan melalui SIMKANES, dan inventarisasi dan pengelolaan aset BMN.

4. Pelatihan Perpustakaan

Pelatihan perpustakaan diselenggarakan oleh Perpustakaan Pusat Unesa yang telah diikuti oleh pustakawan FISH khususnya pada bagian tenaga pelaksana dari perpustakaan fakultas. Tujuan penyelenggaraan pelatihan tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada perpustakaan tiap-tiap fakultas. Tindak lanjut dari pelatihan tersebut adalah pemberian pendampingan pustakawan dalam penataan dan penyesuaian sistem tiap-tiap perpustakaan fakultas. Melalui pelatihan tersebut, perpustakaan pada FISH mendapatkan gambaran baru apa saja pembenahan dan penyesuaian yang perlu untuk dilakukan pada perpustakaan kedepannya. Sedangkan pada lingkup perpustakaan Unesa yang dikutip dari laman berita unesa di www.unesa.ac.id untuk menyongsong PTN BH, perpustakaan Unesa melakukan transformasi di berbagai aspek, salah satunya pada Unit Pelaksanaan Teknis Perpustakaan yang memaksimalkan layanan perpustakaan digital dengan menambahkan ribuan koleksi literature digital sebanyak 2.281 koleksi yang dapat diakses secara digital. Transformasi perpustakaan digital merupakan tuntutan kemajuan era sekarang serta tuntutan pola kerja dan layanan perpustakaan selama pandemi dan bermanfaat di kemajuan zaman kedepan.

5. Pelatihan Peningkatan Pelayanan dan SDM dengan John Robert Powers

Unesa bekerja sama dengan John Robert Powers dalam menggelar *Service Excellence Training* bagi tenaga kepegawaian. Tujuan pelatihan ini adalah untuk mempersiapkan para kepala unit, koordinator dan sub-koordinator dan akan terus diagendakan kedepannya untuk dosen, kajar dan maupun kaprodi selingkung Unesa menuju PTN-BH. Selain itu, pelatihan ini ditujukan untuk meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat. Beberapa materi penting yang didapatkan adalah terkait *Building Positive Service Attitude, Interpersonal Skills*, dan berbagai materi lainnya. Selaras dengan perubahan status Unesa menjadi PTN-BH menurut Prof. Nurhasan, M.Kes maka perubahan mindset penting untuk dilakukan dan mampu mengejawantahkan PTN-BH ke ranah kreasi dan inovasi dan meningkatkan pengabdian kepada masyarakat dan bangsa.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Rencana penguatan kelembagaan Unesa dari PTN-BLU menjadi PTN-BH membutuhkan perencanaan yang baik. Perencanaan tidak hanya dilakukan di tingkat Universitas, namun harus dilakukan di tingkat unit kerja yang lebih bawah, salah satunya adalah fakultas. Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum (FISH) yang menjadi salah satu organ Rektor dan menjadi bagian integral dalam struktur organisasi Unesa. FISH telah melakukan perencanaan dengan melakukan penyusunan Rencana Strategis FISH Unesa tahun 2020-2024 yang memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program dan kegiatan FISH selama lima tahun yang berfokus pada pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU).

Penelitian ini memuat sebuah upaya Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum (FISH) untuk mencetak tenaga kependidikan yang unggul dan berkualitas melalui strategi pengembangan keunggulan kompetitif atau berdaya saing. FISH memiliki kapasitas untuk merumuskan sebuah strategi untuk memanfaatkan peluang melalui pembentukan keunggulan kompetitif para tendik. Strategi organisasi adalah salah satu rencana dengan skala besar dengan fokus jangka panjang yang diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan sasaran yang ingin dicapai salah satunya melalui pengelolaan sumber daya manusia (SDM) atau tendik khususnya. Proses pengembangan strategi kompetitif FISH telah disesuaikan melalui 4 variabel sumber keunggulan kompetitif yakni organisasi, kemampuan, kultur, dan SDM.

Kemampuan organisasi atau FISH dalam konteks ini ditunjukkan dengan kemampuan dalam mengelola sistem dan SDM dengan maksud untuk menciptakan keunggulan kompetitif para tendik. FISH sebagai wadah untuk mendukung segala bentuk pencapaian yang diinginkan dirasa tepat. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan selain memiliki Renstra 2021-2025, FISH menjadi satu-satunya fakultas dengan predikat Zona Integritas dengan tujuan utama menciptakan birokrasi yang bebas korupsi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Efektivitas suatu organisasi ditentukan dengan kemampuan manajemen dalam mengintegrasikan seluruh elemen organisasi melalui dukungan SDM yang berkompeten. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan tendik dalam menjalankan manajemen di lingkup fakultas masih dibutuhkan pembinaan secara berkala. Pembentukan

perencanaan kinerja pegawai dirasa menjadi salah satu upaya yang perlu dikaji lebih dalam namun, dalam implementasinya *performance* para tendik diperlukan untuk di kalibrasi atau di evaluasi. Melalui evaluasi tersebut maka dapat dipetakan apa saja yang butuh untuk ditinjau ulang dan nantinya akan membentuk kompetensi building.

FISH telah menyusun peta jabatan sebagai bentuk hasil evaluasi tata kelola sebelumnya dimana melalui peta jabatan dapat menempatkan setiap pegawai ditempat yang tepat. Kompetensi para tendik harus seimbang dengan *performance* yang mereka keluarkan. Seluruh elemen organisasi perlu untuk bersinergi bersama, berdialog dengan institusi untuk membentuk tata kelola yang baik sehingga, hal tersebut dapat menumbuhkan pencapaian pada setiap bidang khususnya di FISH. Keunggulan kompetitif erat kaitanya dengan *problem solving* karena yang diharapkan dari kinerja para tendik adalah hasil dan dampak yang saling menguntungkan baik bagi individu dan organisasi. Oleh karena itu, iklim kerja perlu untuk dibangun sebagai bentuk pemberian ruang agar setiap tendik dapat memunculkan kreativitas, inovasi serta meningkatkan daya saing antar tendik. Hal tersebut berkaitan dengan budaya suatu organisasi atau *corporate culture* yang membangun suatu *attitude* para tendik. Terdapat lima kriteria penilaian kerja yang disusun oleh FISH sebagai pondasi awal dalam membangun budaya organisasi yakni kerjasama, kepemimpinan, disiplin, motivasi, dan kompetensi.

Budaya organisasi tidak cukup untuk berhenti dan berpatok pada lima kriteria yang telah dicetuskan namun setiap tendik perlu ditekankan pada *continuous improvement* agar mereka dapat dengan mudah mengikuti pola perubahan khususnya pada sistem perubahan Unesa menjadi PTN-BH. Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor paling utama untuk mensukseskan segala bentuk tata kelola dalam organisasi. Strategi FISH dalam pengembangan pegawai sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif memberikan wadah bagi tendik untuk dapat berkembang melalui berbagai macam jenis pelatihan untuk meningkatkan kompetensi yang mereka miliki dan pembinaan bagi beberapa tendik yang dirasa perlu untuk didampingi. Tujuan utama dalam pengembangan pegawai adalah untuk mencetak tendik yang berkualitas dengan semangat gotong royong agar cita-cita yang disusun oleh organisasi dapat tercapai dengan maksimal.

B. SARAN

1. Berdasarkan hasil penelitian, peneliti merekomendasikan kepada pihak universitas negeri Surabaya saat melaksanakan *rolling* pegawai diharapkan lebih transparan, bersifat objektif dan memberikan panduan yang jelas.
2. Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menyarankan kepada seluruh tenaga kependidikan FISH Fokus untuk mencapai 5 kriteria kinerja pegawai yaitu kerjasama, kepemimpinan, disiplin, motivasi dan kompetensi.
3. Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menyarankan kepada Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum diharapkan dapat menjadi wadah pengembangan kemampuan bagi para pegawai melalui penyelenggaraan pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan secara mandiri.
4. Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menyarankan kepada Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum untuk lebih gencar untuk memberikan sosialisasi terkait peta jabatan agar dapat menyeimbangkan antara skill atau kompetensi para pegawai dengan *performance* yang akan mereka hasilkan.

DAFTAR PUSTAKA

Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 88 Tahun 2014 Tentang Perubahan Perguruan Tinggi Negeri Menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum

Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 88 Tahun 2014 Tentang Perubahan Perguruan Tinggi Negeri Menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Dan Pengelolaan Perguruan Tinggi

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.8 Tahun 2021 dan No.6 Tahun 2022 Tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2019 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi Dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani Di Lingkungan Instansi Pemerintah,

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Perguruan Tinggi

Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.

Andhi Sukma Hanafi, Saiful Bahri dan M. Shabri Abd. Majid, 2018, Pengaruh Struktur Organisasi dan Analisis Jabatan terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Studi pada SMK SMTI Kementerian Perindustrian di Indonesia), *Jurnal MONEX* vol. 7 No. 2 Juni 2018.

Borg. W.R. dan Gall, M.D. 1983. *Educational Research: An Introduction*. New York: Longman.

Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, 2012, *Pengantar Manajemen*, Penerbit Kencana Prenada Media Group, Jakarta.

Fitria M. Kaunang, Lisbeth Mananeke, dan Dedy N. Baramuli, 2017, Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Struktur Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Putra Karangatang, *Jurnal EMBA*, Vol.5 No.2, Juni 2017.

Cegliński, P. (2017). The Concept Of Competitive Advantages. Logic, Sources And Durability. *Journal of Positive Management*, 7(3), 57.
<https://doi.org/10.12775/jpm.2016.016>

Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review -

- Descriptive. In *Journal of Engineering (United Kingdom)* (Vol. 2020). Hindawi Limited. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee Development and Its Effect on Employee Performance A Conceptual Framework. *In the International Journal of Business and Social Science* (Vol. 2, Issue 13). www.ijbssnet.com
- Happy Fitria, Mukhneri Mukhtar, dan Makruf Akbar, 2017, The Effect of Organizational Structure and Leadership Style on Teacher Performance in Private Secondary School, *International Journal of Human Capital Management*, Vol. 1, No.2, Desember 2017.
- Hariandja dan Sembiring (2014). Studi Tentang Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Studi Kasus Fisip Unpar. <https://journal.unpar.ac.id/index.php/Sosial/article/view/756>
- James L. Gibson, Ivancevich, John M, Donnelly, James H, JR and Robert, Konopaske. (2012). *Organizations: Behaviour, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill-Irwin Jhon M.Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson. (2008). *Organizations Behavior and Management*, 8nd Edition. Singapore: McGraw-Hill/Irwin
- Lalu Parjadinata, Surati, dan Dwi Putra Buana Sakti, 2020, Pengaruh Struktur Organisasi, Kepemimpinan, dan Kompetensi Pegawai terhadap Efektivitas Pelayanan Program *One Day Service* di Kantor Pertanahan Kota Mataram, *Jurnal Magister Manajemen*
- Menristekdikti. 2014. *Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Mirip BUMN*. <http://ristek.go.id/URL> (diunduh 30 Januari 2016).]
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*. <https://doi.org/10.7748/ns.30.25.33.s40>
- Moch.danu & Biyanto, 2022. Strategi Membangun Keunggulan Kompetitif Perguruan Tinggi Islam di Universitas Surabaya, *Academia Open*
- Poengky. 2008. Keuntungan dari universitas berbadan hukum. <http://www.yahoo/answer.html>(diunduh 30 Januari 2016).
- Pusdiklat.kemdikbud.go.id (2022) Pelatihan Pembekalan Jabatan Fungsional Arsiparis Angkatan 1 Dan 2 Tahun 2022. <https://pusdiklat.kemdikbud.go.id/pelatihan-pembekalan-jabatan-fungsional-arsiparis-angkatan-1-dan-2-tahun-2022/>
- Riyono, Bagus, 2006, Konsep Dasar dalam Mendesain Organisasi, *Buletin Psikologi*, Volume 14 Nomor 1, Juni 2014.
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Buku 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Riyanto, Y., & Oktariyanda, T. A. (2007). *Metodologi Penelitian: Kualitatif dan Kuantitatif* (4th ed.). UNESA UNIVERSITY PRESS.

Rusdi. 2018. *Continuos Improvement Sebagai Upaya Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pedesaan*. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol.2, No.2. Probolinggo: Universitas Nurul Jadid

Safi, A. J., & Mahmood, S. M. J. (2022). Strategic Management Practices in the Public Sector: A literature review-Descriptive Strategic Management Practices adopted by Rural Development Sector of Afghanistan View project International Journal of Advanced Multidisciplinary Research Strategic Management Practices in the Public Sector: A literature review-Descriptive. *Int. J. Adv. Multidiscip. Res*, 9(2), 88–104. <https://doi.org/10.22192/ijamr.2022.09.02.008>

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. PT Alfabet.

Surahman. 2016. *UU PT, UKT, dan PTNBH*.
<http://koridorhitam.blogspot.co.id/2014/04/sekilas-uu-pt-ukt-dan-ptn-bh.html>(diunduh 08 Februari 2016).

Sevima.com (2022) Apa Itu Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM)?
<https://sevima.com/apa-itu-merdeka-belajar-kampus-merdeka>

Suwatno. 2013. *Manajemen SDM Strategi Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. : BPFE-YOGYAKARTA.

Stephen P. Robbins and Mary Coulter. (2009). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall.

Tatiek Nurhayati dan Ahmad Darwansyah, 2013, Peran Struktur Organisasi dan Sistem Remunerasi dalam Meningkatkan Kinerja, EKOBIS, Vol.14, No.2, Januari 2013.

Universitas Mataram, Volume 9 – Issue 1 - Maret 2020.

unesa.ac.id (2022) Menyongsong PTN BH, Perpustakaan UNESA Tambah Ribuan Koleksi Digital <https://www.unesa.ac.id/menyongsong-ptn-bh-perpustakaan-unesa-tambah-ribuan-koleksi-digital>

unesa.ac.id (2022) Siapkan SDM Jelang PTN BH, UNESA Gandeng John Robert Powers Adakan Service Excellence Training <https://www.unesa.ac.id/siapkan-sdm-jelang-ptn-bh-unesa-gandeng-john-robert-powers-adakan-service-excellence-training>

Werner, Jon M, and Randy L DeSimone. *Human Resource Development*. South-Western Cengage Learning, 2011

Wijaya (2016). Pengelompokan Kultur Budaya Fakultas Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).
<https://ejournal.unisba.ac.id/index.php/performa/article/view/3516>

@ditjendikti. (2022, 12 April). Sudah pada tahu belum, nih, soal PTN BH? Apa sih PTN BH itu? [Twitter post]. Diunduh dari
<https://twitter.com/ditjendikti/status/1228277319137054720/photo/1>
<https://twitter.com/ditjendikti/status/1228277319137054720/photo/1>

LAMPIRAN

Focus Group Discussion (FGD) Bersama Wakil Dekan 2 FISIPOL UGM



Overview



Dinamisasi : *cascade, alignment* untuk perbaikan **Performance Management**

Institutional & Capacity Building

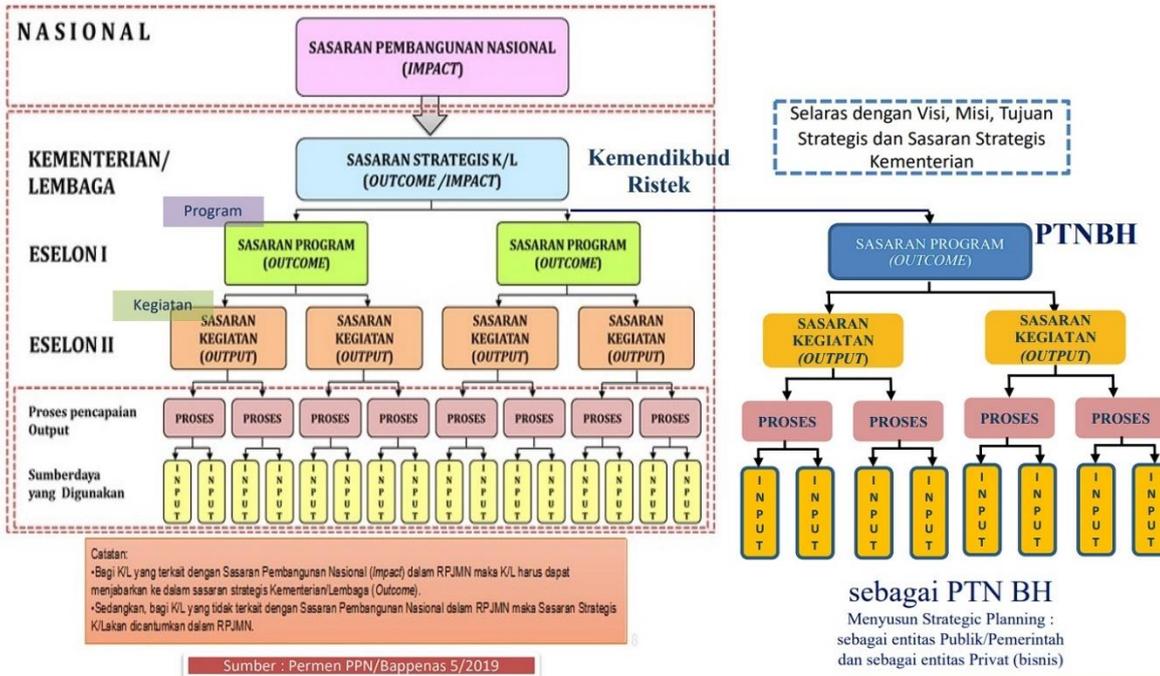


Sumber : Hasil Analisis dan adopsi logic Bryson (2011)

Locally Rooted, Globally Respected

www.ugm.ac.id

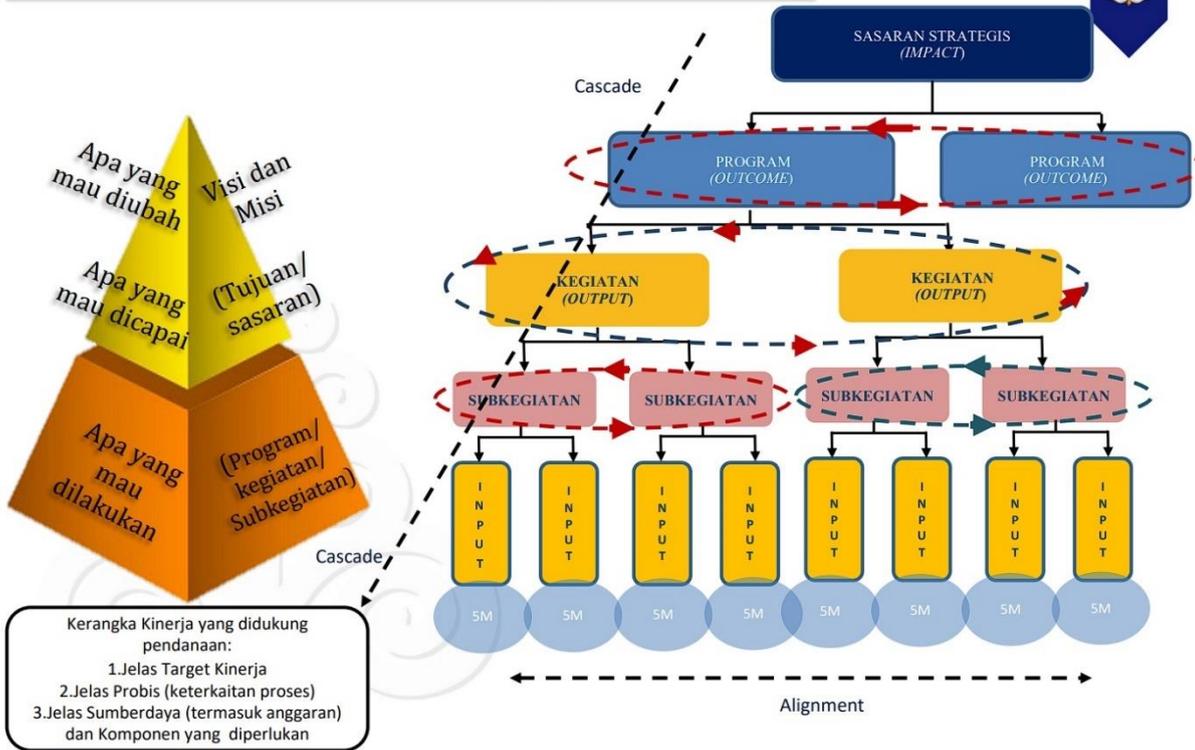
Arsitektur Kinerja



Locally Rooted, Globally Respected

www.ugm.ac.id

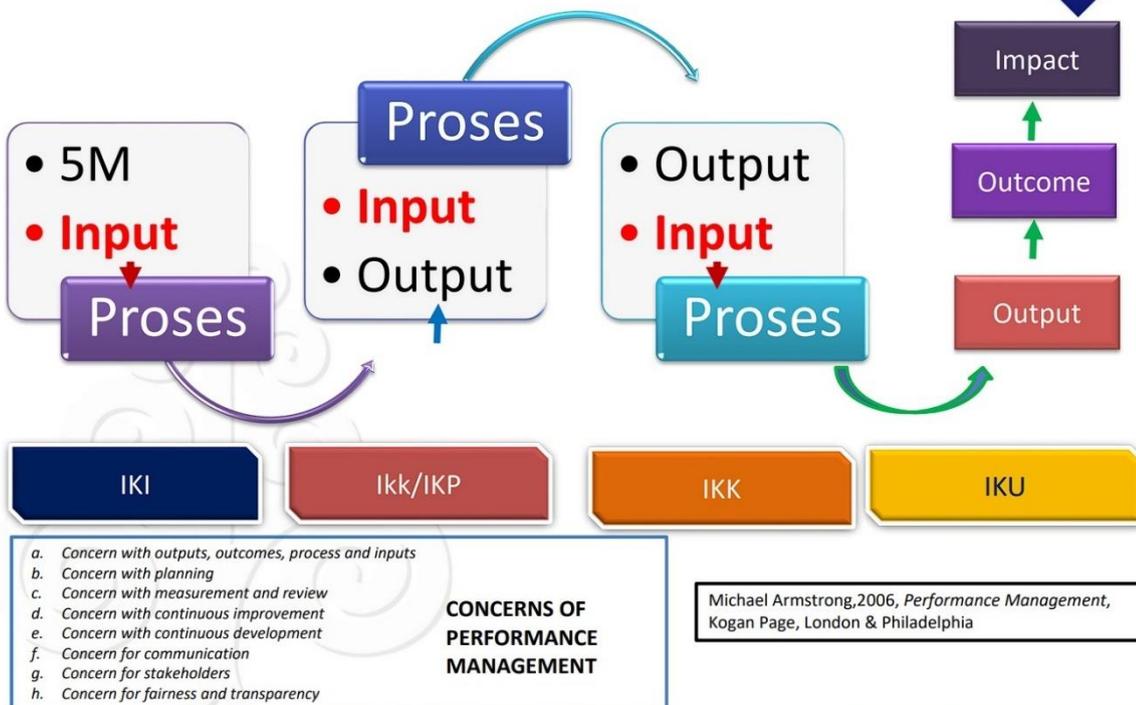
PERFORMANCE FLOW & BUSINESS PROCESS



Locally Rooted, Globally Respected

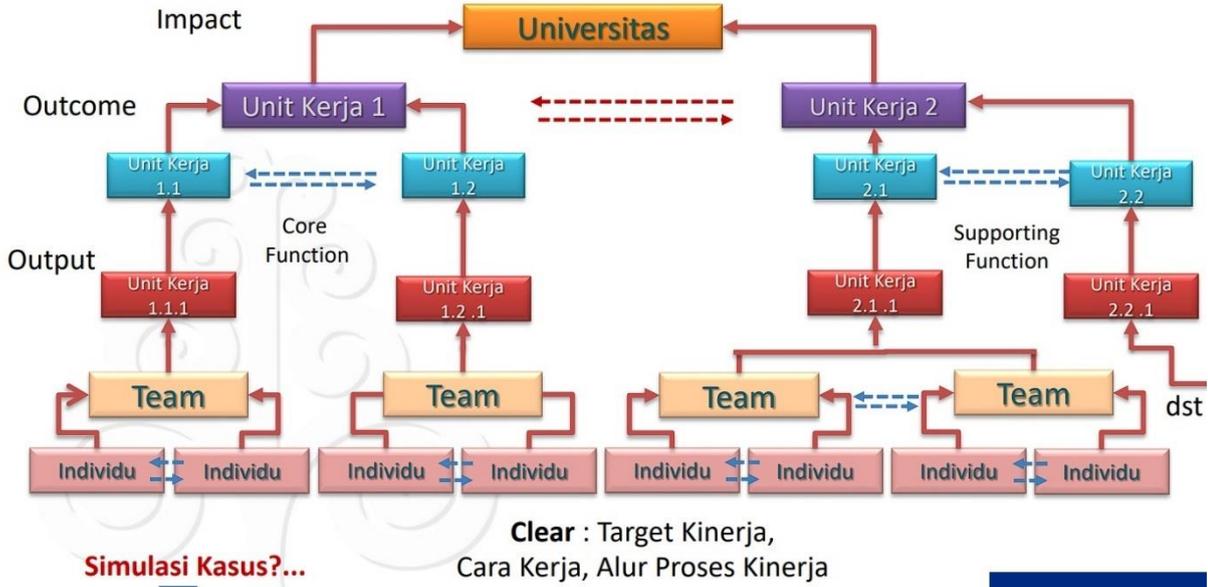
www.ugm.ac.id

PERFORMANCE FLOW & BUSINESS PROCESS

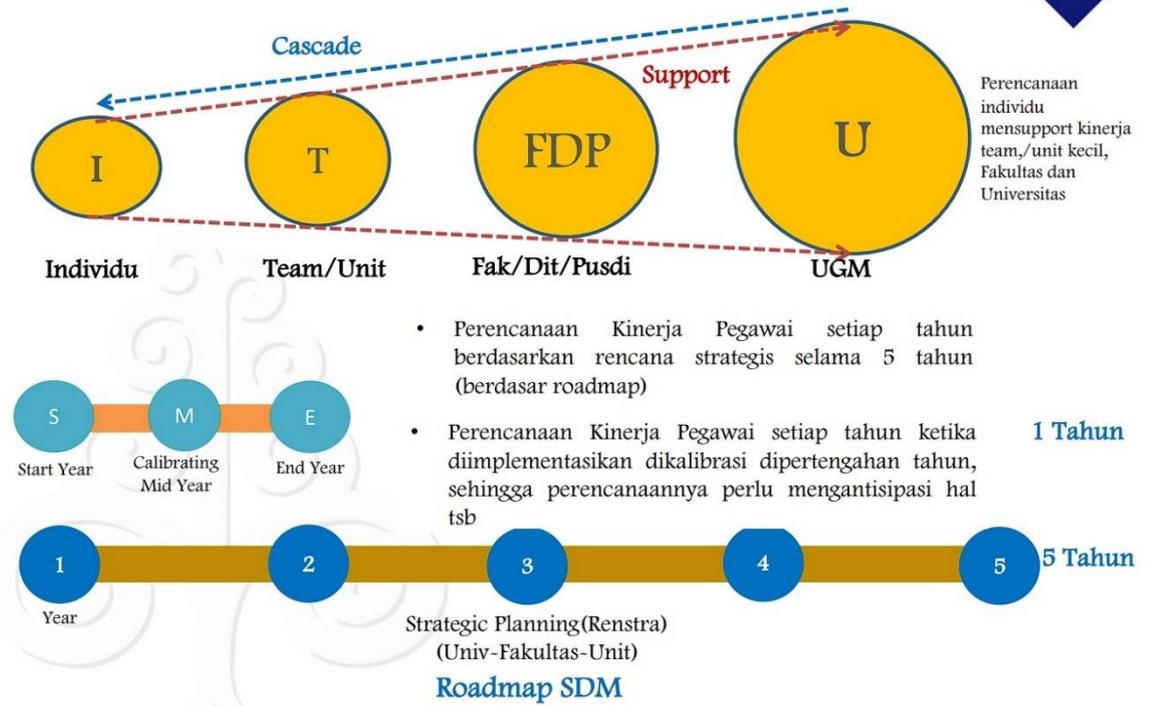


Locally Rooted, Globally Respected

www.ugm.ac.id



PERENCANAAN KINERJA PEGAWAI





Overview

Efisiensi & Efektifitas Kinerja SO



Locally Rooted, Globally Respected

www.ugm.ac.id

PERENCANAAN KINERJA PEGAWAI



Variasi : Tantangan

Variasi status kepegawaian

Variasi jabatan- (JF-JA)

Variasi Unit kerja
(organik-an organik)

Job Desk-Tusi based (BAU)

Cascade –Alignment
(belum jelas menginduk pada kinerja siapa)

Variasi perencanaan kinerja

Variasi penilaian kinerja
(cara, alat ukur, penilai etc)

Locally Rooted, Globally Respected

www.ugm.ac.id

PERENCANAAN KINERJA PEGAWAI

IKI & IKU (Indikator Kinerja Individu dan Utama)

Jenis-jenis Indikator

Apa indikatornya jika saya sukses dalam pekerjaan?



- **Kuantitatif:**
 - Jumlah/Absolut
 - Persentase
 - Rata-rata
 - **Rasio** } Level
 - **Index** } Institusi
- **Kualitatif**
 - Sesuai dengan Kualitas
 - Tingkatan
 - Kondisi yang terjadi
 - Baik/Buruk

KRITERIA

- **S** : SPESIFIC
- **M** : MEASURABLE
- **A** : ACHIEVABLE/ATTAINABLE
- **R** : RELIABLE/RELEVANT
- **T** : TIMEBOUND
- **+ C** : Cost Effectiveness

All individuals being clear about what they need to achieve and expected standards, and how that contributes to the overall success of the organization; receiving regular, fair, accurate feedback and coaching to stretch and motivate them to achieve their best (Marks & Spencer Financial Services).

One of the most fundamental purposes of performance management is to align individual and organizational objectives. This means that everything people do at work leads to outcomes that further the achievement of The basis of organizational goals. Michael Armstrong, 2006, Performance Management, Kogan Page, London & Philadelphia

Locally Rooted, Globally Respected

www.ugm.ac.id

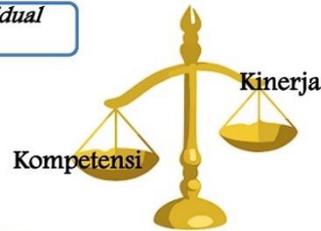
PERENCANAAN KINERJA PEGAWAI



- | | |
|---|--|
| <p>01 PERENCANAAN KINERJA</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Melakukan penyetaraan kinerja (lingkup peran dan kendali) ❑ Menetapkan rencana, indikator, dan target kinerja | <p>02 PELAKSANAAN, PEMANTAUAN DAN PEMBINAAN KINERJA</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Melakukan tinjauan kemajuan kinerja (short cycle evaluation) ❑ Memberikan on going/feedback berdasarkan tinjauan kemajuan kinerja ❑ Mengatasi kinerja yang buruk ❑ Mengapresiasi kinerja yang baik |
| <p>03 PENILAIAN KINERJA</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Menilai capaian kinerja keseluruhan (fullcycle evaluation) ❑ Menilai ide baru | <p>04 TINDAK LANJUT</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Memberikan penghargaan terhadap kinerja baik ❑ Memberikan sanksi untuk kinerja buruk |

Sumber Kemerpan RB; Permenpan 8/2021 JO 6/2022 TTG Sistem Manajemen Kinerja PNS

Catatan dalam Individual Planning



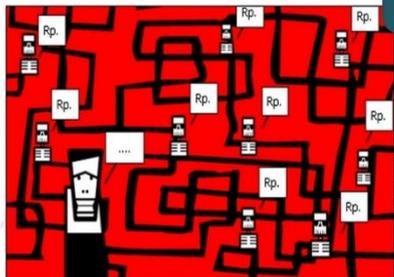
Perencanaan Kinerja yg baik mudah dievaluasi

Rencana Capacity Building, keseimbangan antara komp-kin

Cascade & Align dg Renstra

Beban kerja, Kamus jabatan, Pola Karier dan Roadmap sebagai panduan

Perlu Dukungan aplikasi yg user friendly



Locally Rooted, Globally Respected

www.ugm.ac.id

Hasil Review Laporan Akhir

1. JUDUL PENELITIAN

Strategi Pengembangan Keunggulan Kompetitif Tenaga Kependidikan Fakultas Ilmu Sosial Dan Hukum Di Era Universitas Negeri Surabaya Menuju Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum

Bidang Fokus	Kategori (Kompetitif Nasional/ Desentralisasi/ Penugasan)	Skema	Lama Kegiatan (Tahun), Jumlah keterlibatan mahasiswa (Orang)
Sosial dan Humaniora	2022 Penelitian Kompetitif FISH	2022 Penelitian Dasar (FISH)	1 3

2. IDENTITAS PENGUSUL

Nama, Peran	Perguruan Tinggi/ Institusi	Program Studi/ Bagian	Bidang Tugas	ID Sinta
Indah Prabawati, S.Sos., M.Si. Ketua Pengusul	Universitas Negeri Surabaya	Ilmu Administrasi Negara S1		6009301
Prof. Dr. H. Muhammad Turhan Yani, M.A. Anggota Pengusul1	Universitas Negeri Surabaya	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan S1	Anggota Pengusul 1 Koordinator penyusunan instrumen penelitian, membantu pengumpulan data, pengolahan data, dan analisis data.	
Eva Hany Fanida, S.AP., M.AP. Anggota Pengusul2	Universitas Negeri Surabaya	Ilmu Administrasi Negara S1	Anggota Pengusul 2 Koordinator pengumpulan data, membantu penyusunan instrumen penelitian, pengolahan data, dan analisis data.	
Sudarman, S.Sos., M.Pd. Tendik	Universitas Negeri Surabaya	-	Tendik Petugas Pengambil Data	

3. LUARAN DAN TARGET CAPAIAN

Pada bagian ini, pengusul wajib mengisi luaran wajib dan tambahan, tahun capaian, dan status pencapaiannya. Luaran PPM berupa artikel diwajibkan menyebutkan nama jurnal yang dituju dan untuk luaran berupa buku harus mencantumkan nama penerbit yang dituju.

Luaran Wajib

Jenis Luaran	Status target capaian (sudah terbit, sudah diunggah, sudah tercapai, terdaftar/granted)	Keterangan (url dan nama jurnal, penerbit, url paten, keterangan sejenis lainnya)
Pemakalah pada Seminar Internasional	Accepted	Tuliskan nama forum yang akan dituju : ICSS

Luaran Tambahan

Jenis Luaran	Status target capaian (sudah terbit, sudah diunggah, sudah tercapai, terdaftar/granted)	Keterangan (url dan nama jurnal, penerbit,url paten, keterangan sejenis lainnya)
--------------	---	--

LEMBAR PEMBAHASAN

Laporan Akhir Penelitian yang berjudul

Strategi Pengembangan Keunggulan Kompetitif Tenaga Kependidikan Fakultas Ilmu Sosial Dan Hukum Di Era Universitas Negeri Surabaya Menuju Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum

Dengan pelaksana berikut :

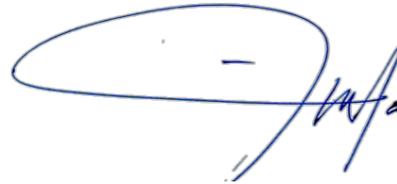
1. 0029077404 - Indah Prabawati, S.Sos., M.Si. (Ketua)
2. 0019018306 - Eva Hany Fanida, S.AP., M.AP.
3. 0001037704 - Prof. Dr. H. Muhammad Turhan Yani, M.A.
4. Sudarman, S.Sos., M.Pd. (Tendik)

Telah dipaparkan pada tanggal di LPPM Universitas Negeri Surabaya

Catatan :

1. Keterlibatan mahasiswa dalam sampul maupun dalam lembar pengesahan belum tertulis serta belum ada ttd dari pimpinan
2. Rangkasan belum menunjukkan hasil penelitiannya dan kontribusi sebagai evaluasi pada objek penelitian
3. Luaran belum terlampirkan dalam sim LPPM silahkan di unggah
4. Secara keseluruhan Penelitian ini sudah baik tinggal publikasi sebagai tangihan wajib belum ada

Surabaya,
Reviewer,



Dr. Anam Miftakhul Huda, S.Kom., M.I.Kom.
NIP 198603312019031009

LEMBAR PEMBAHASAN

Laporan Akhir Penelitian yang berjudul

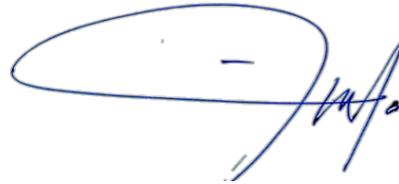
Strategi Pengembangan Keunggulan Kompetitif Tenaga Kependidikan Fakultas Ilmu Sosial Dan Hukum Di Era Universitas Negeri Surabaya Menuju Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum

Dengan pelaksana berikut :

1. 0029077404 - Indah Prabawati, S.Sos., M.Si. (Ketua)
2. 0019018306 - Eva Hany Fanida, S.AP., M.AP.
3. 0001037704 - Prof. Dr. H. Muhammad Turhan Yani, M.A.
4. Sudarman, S.Sos., M.Pd. (Tendik)

Telah direvisi pada tanggal..... di LPPM Universitas Negeri Surabaya

Surabaya,
Reviewer,



Dr. Anam Miftakhul Huda, S.Kom., M.I.Kom.
NIP 198603312019031009

LEMBAR PEMBAHASAN

Laporan Akhir Penelitian yang berjudul

Strategi Pengembangan Keunggulan Kompetitif Tenaga Kependidikan Fakultas Ilmu Sosial Dan Hukum Di Era Universitas Negeri Surabaya Menuju Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum

Dengan pelaksana berikut :

1. 0029077404 - Indah Prabawati, S.Sos., M.Si. (Ketua)
2. 0019018306 - Eva Hany Fanida, S.AP., M.AP.
3. 0001037704 - Prof. Dr. H. Muhammad Turhan Yani, M.A.
4. Sudarman, S.Sos., M.Pd. (Tendik)

Telah dipaparkan pada tanggal di LPPM Universitas Negeri Surabaya

Catatan :

luaran penelitian diunggah di SIM LPPM

Surabaya,
Reviewer,



Dr. Bambang Sigit Widodo, M.Pd.
NIP 197303032006041002

LEMBAR PEMBAHASAN

Laporan Akhir Penelitian yang berjudul

Strategi Pengembangan Keunggulan Kompetitif Tenaga Kependidikan Fakultas Ilmu Sosial Dan Hukum DiEra Universitas Negeri Surabaya Menuju Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum

Dengan pelaksana berikut :

1. 0029077404 - Indah Prabawati, S.Sos., M.Si. (Ketua)
2. 0019018306 - Eva Hany Fanida, S.AP., M.AP.
3. 0001037704 - Prof. Dr. H. Muhammad Turhan Yani, M.A.
4. Sudarman, S.Sos., M.Pd. (Tendik)

Telah direvisi pada tanggaldi LPPM Universitas Negeri Surabaya

Surabaya,
Reviewer,



Dr. Bambang Sigit Widodo, M.Pd.NIP 1973030