

DISERTASI

**PRINSIP TATA KELOLA ISLAMI (AL-IDARAH AL-ISLAMIYAH)
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
DI PROVINSI SULAWESI SELATAN**



A. IFAYANI HAANURAT

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2013**



**PRINSIP TATA KELOLA ISLAMI (AL-IDARAH AL-ISLAMIYAH)
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
DI PROVINSI SULAWESI SELATAN**

DISERTASI

**Untuk Memperoleh Gelar Doktor
Dalam Program Studi Ilmu Ekonomi Islam
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga
Telah Dipertahankan Di Hadapan
Panitia Ujian Doktor Terbuka
Pada Hari : Kamis
Tanggal : 3 Oktober 2013
Pukul : 10.⁰⁰ - 12.⁰⁰ WIB**

Oleh

**A. IFAYANI HAANURAT
NIM. 090710209D**

**DISERTASI INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL 23 OKTOBER 2013**

Oleh :
Promotor



Prof. Tjiptohadi Sawarjuwono, Drs., Ak., M.Ec., Ph.D
NIP.1953097 198203 1001

Ko-Promotor



Prof. Dr. Hj. Sri Iswati, SE., MSi, Ak, CMA
NIP. 196311211991032001

Ko-Promotor



Dr. H.M. Saad Ibrahim, MA.
NIP. 150221935

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
PANITIA PENGUJI DISERTASI

Telah Diuji Pada Ujian Tahap I (Tertutup)

Tanggal 29 Agustus 2013

Ketua : Prof. Dr. H. Muslich Anshori, SE, M.Sc, Ak

Anggota :

1. Prof. Tjiptohadi Sawarjuwono, Drs., Ak., M.Ec., Ph.D
2. Prof. Dr. Hj. Sri Iswati., Msi, Ak, CMA
3. Dr. H.M. Saad Ibrahim, MA
4. Prof. Dr. H. Ali Mufrodi, MA
5. Dr. Moh. Nasih., SE, MT., Ak
6. Drs. Basuki., M.Com, Ph.D
7. Dr. Hj. Sri Kusreni, SE, M.Si

**Ditetapkan dengan Surat Keputusan
Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga
Nomor: 1035/UN3.8/KD/2013
Tanggal: 2 September 2013**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : A.Ifayani Haanurat
NIM : 090710209 D
Program Studi : ILMU EKONOMI ISLAM
Alamat/Telp : Jl. RS.I. Faisal IX no. 5 Makassar-90222
Telp. 081243304888

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Disertasi ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatas namakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (plagiarism) dari hasil karya orang lain. Disertasi ini belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik, baik di Universitas Airlangga maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Dalam disertasi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah tertulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis Disertasi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Surabaya, Syawal 2013
Yang membuat pernyataan,



A.Ifayani Haanurat
NIM. 090710209 D

UCAPAN TERIMA KASIH

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas berkah limpahan Rahmat dan KaruniaNya sehingga penulisan disertasi ini dapat diselesaikan. Disertasi ini berjudul "Prinsip Tata Kelola Islam (*Al-Idarah Al-Islamiyah*) Universitas Muhammadiyah Makassar di Provinsi Sulawesi Selatan".

Ucapan terimakasih dan penghargaan yang mendalam kepada Prof. Tjiptohadi Sawarjuwono, Drs., Ak., M.Ec., Ph.D, selaku Promotor penulisan disertasi ini yang telah banyak memberikan motivasi, masukan, kritikan dan tentunya support yang sangat luar biasa pada saya untuk menyelesaikan disertasi ini. Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan yang telah diberikan dan selalu dalam Rahmat dan Ridho Allah SWT.

Terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Prof. Dr. Hj. Sri Iswati, SE., MSi, Ak, CMA, selaku Ko-Promotor penulisan disertasi ini, yang selalu menyediakan waktu ketika saya membutuhkan diskusi dan selalu mendukung dan memberi motivasi untuk penyelesaian studi, Semoga Allah SWT membalas segala kebaikannya dan selalu dalam Rahmat dan Ridho serta perlindungan Allah SWT.

Terima kasih kepada Dr. H. Saad Ibrahim, MA. Selaku Ko-promotor 2 yang berkenan memberikan bimbingan dan pengarahan dengan penuh kesabaran khususnya pada kajian ayat al-Qur'an dan hadits tentang tata kelola Islam, sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan disertasi ini.

Dengan selesainya disertasi ini perkenankan saya menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

Rektor Universitas Airlangga Prof. Dr. H. Fasich, Apt. Atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada saya untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Prof. Dr. Hj, Sri Hajati, S.H., M.S., Wakil Direktur I, Prof. Dr. Suhariningsih, Ir., Wakil Direktur II, Dr. I Made Narsa, S.E., M.Si., Ak., atas kesempatan dan motivasi yang diberikan selama ini sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan disertasi ini dan dapat menyelesaikan pendidikan pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Prof. Dr. Muslich Anshori, SE., M.Sc., Ak. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, telah memberi motivasi yang sangat berharga, dan telah meluangkan waktu dengan penuh keikhlasan untuk memberikan bimbingan, nasehat, koreksi dan saran untuk penyempurnaan disertasi.

Ketua Program Studi Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam Dr. Moh. Nasih, SE.,MT, Ak, CMA, atas segala bantuan dan keluarganya waktunya untuk diskusi dan memberi motivasi saat penulis menemui beberapa hambatan, serta fasilitas dan kemudahan pelayanan akademik dan administrasi selama penulis menyelesaikan pendidikan pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Prof. Dr. H. Suroso Imam Zadjuli mantan Ketua Program Studi Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam, dan Pembimbing Akademik yang selalu memberikan semangat pada kami mahasiswa program Doktor Ilmu Ekonomi Islam kelas Makassar, dan sudah memberi dukungan, dan spirit disaat penulis mengalami masa ujian kehidupan, mohon ma'af atas segala khilaf dan salah.

Bapak dan Ibu dewan penguji disertasi yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membaca disertasi ini dan memberikan masukan yang sangat berharga untuk kesempurnaan penulisan disertasi ini.

Kepada Dosen yang sangat luar biasa dalam memberikan ilmu-ilmunya, Almarhum Prof. Syechul Hadi Purnomo, Prof. Bisri Affandi dan Prof Sofyan Syafri Harahap, terima kasih ya Rabbi karena sudah diberi kesempatan menimba ilmu padanya. Semoga Allah SWT menerima segala amal ibadah beliau dan ditempatkan segala khilaf dan salah serta ditempatkan disurga Allah SWT, Aamiin.

Prof. Dr. Ali Mufrodi, Prof. Dr. H. Effendie, Prof. Edi Suandy Hamid, Prof Dr. Zainuddin, Prof, Dr. Mustafa Edwin Nasution, Dr. Khairul Alwan ar-Rifa'i, Dr. Muzakki, tentu sangat berharga ilmu yang telah diberikan kepada saya dan rekan-rekan, semoga Ilmu yang diberikan akan terus menyinari kehidupan ini.

Seluruh Staf administrasi di Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, serta staf Pinlab, terima kasih atas semua bantuan dan dukungannya, Allah SWT Maha Melihat dan Maha Mengasihi, hanya Dialah yang bisa membalas segalanya.

Prof. Dr. H. Irwan Akib, MPd, Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar yang telah memberikan kesempatan menimba ilmu di program Doktor Ilmu Ekonomi Islam, Semoga Ridho Allah SWT selalu tercurah padanya.

Orang tua tercinta Ayahanda H. Sayyed Usman Mahmud al-Mahdali dan Alm. Ibunda Hj. Syarifah Asly Muhammad al-Mahdali terimakasih yang tiada batas ananda ucapkan atas semua yang telah diberikan kepada ananda. Do'a selalu ananda panjatkan pada Allah SWT untuk Ayahanda dan Almarhumah Ibunda tercinta.

Dr. Masyhudi Muqorobin di UMY Yogyakarta, Dr. Rifki Ismail di BI Jakarta, Habib S. Ali Akbar bin Agil di UIN Malang, Habib Dr. S. Alwi al-Attas dari IIUM Malaysia walaupun kita berjumpa di dunia maya, dengan semangat *ukhuwah islamiyah* telah membantu mengirim jurnal dan tulisan ilmiah terkait disertasi saya, smoga Allah SWT memberi Rahmat dan Hidayah padanya, amin.

Keluarga besar al-Mahdali terimakasih atas dukungan dan perhatiannya semoga Allah SWT membalas semua kebaikan yang telah diberikan, amin, serta untuk keluarga kecilku suami dan buah hati tercinta, terimakasih atas do'a dan pengertiannya, khusus buat Adzkia Syafira Fitriadi maafkan umi karena perhatian dan kasih sayang pada ananda jadi berkurang selama penyelesaian studi ini.

Rekan-rekan seperjuangan selama studi dengan rute Makassar-Surabaya dan teman seperjuangan dari kelas Surabaya, untuk sahabat Dr. Abd. Rahman Rahim, dan Dr. Andi Jam'an, Dr. Enny Radjab, dr. Emmy Kartahara., M.Kes, Dr. Khairunnisa Musari, Dr. Herman Callo terima kasih atas semangatnya semoga jalinan persaudaraan kita menjadi abadi dalam limpahan Rahmat Allah SWT.

Untuk adik-adik staf, Jaya, Afu, Wahyu, Nur, Syafar, Sasa, Bayu, Tati, Ani M, Lina, Tenri, Ila, Noni, Eka, Wida terima kasih atas bantuannya selama ini, semoga Allah SWT meRidhoi dan membalas semua kebaikan kalian, amin.

Penulis menyadari disertasi ini masih banyak kekurangannya, saran dan masukkan untuk penyempurnaan disertasi ini sangat diharapkan, terima kasih atas semua kebaikan, perhatian dan kerjasama semua pihak, semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya kepada kita semua. Aamiin.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

Surabaya, Syawal 2013

A. Ifayani Haanurat

RINGKASAN

Prinsip Tata Kelola Islam (*Al-Idarah Al-Islamiyah*)
Universitas Muhammadiyah Makassar
Di Propinsi Sulawesi Selatan

UU RI No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi menyebutkan permasalahan operasional penyelenggaraan perguruan tinggi yaitu belum adanya kerangka tata kelola yang baik bagi semua perguruan tinggi dalam mengelola sumberdayanya, maka Perguruan Tinggi Swasta (PTS) diberikan otonomi kepada badan penyelenggara atau yayasan untuk menentukan bentuk tata kelolanya. Tata kelola harus disesuaikan dengan kondisi khas Perguruan Tinggi (PT). Fenomena yang terjadi tata kelola perguruan tinggi masih belum sesuai harapan, sekitar 10% dari jumlah PTS atau sebesar 200-300 PTS yang mengalami masalah atau konflik, baik konflik internal maupun konflik eksternal, karena itu diperlukan penguatan tata kelola untuk pengembangan PT. Dalam peningkatan tata kelola PT kuncinya adalah komunikasi dan profesional. Profesional yang dimaksud adalah pembagian tugas yang jelas, tidak ada tumpang tindih wewenang antara yayasan, senat dan pimpinan PT.

Masalah konflik internal ini juga terlihat di Muhammadiyah, Muhammadiyah terkesan agak menelantarkan profesionalisme untuk mengembangkan dirinya mencapai tujuan organisasi. Selain itu juga ada beberapa kelemahan dalam pengelolaan yang terjadi pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM), antara lain, hanya bertanggung jawab kepada atasan langsung, bukan kepada stakeholders; Inisiatif selalu berasal dari luar (berupa instruksi), selain itu disiplin pegawai yang rendah, iklim organisasi yang kurang kondusif dan prestasi kerja pegawai yang rendah, perilaku individu karyawan, serta sistem tata kelola. Kurangnya sikap profesional terkait dengan rendahnya etos kerja karena masih memandang bekerja untuk tujuan mencari nafkah dan mendapatkan status sosial, selain itu masih mendahulukan kepentingan pribadi dan kelompok. Kenyataan ini menunjukkan bahwa rendahnya kualitas pendidikan yang dimiliki, dan sebagian besar tidak memiliki program peningkatan mutu dan manajemen yang visioner, juga terlihat dalam operasional pendidikan Muhammadiyah, persyarikatan tidak memiliki standar mutu pendidikan Muhammadiyah terutama bidang manajemen ataupun kekhasan standar pengelolaan Perguruan Tinggi Muhammadiyah. Fenomena yang terjadi diatas juga terlihat di Universitas Muhammadiyah (Unismuh) Makassar yang masih terlena dengan kuantitas daripada kualitas, beberapa faktor yang merupakan fenomena yang mempengaruhi kinerja karyawan di PTM ini, antara lain adalah pelaksanaan tata kelola belum diterapkan secara maksimal dan belum menyatu dengan visi PTM, termasuk pemberdayaan karyawan dan etos kerja. Sebagian pegawai masih kurang disiplin menjalankan peraturan dan prosedur kerja yang ditetapkan oleh Universitas. Pegawai kurang mau bekerja keras, dan bahkan tidak ada pelaporan terhadap hasil kerjanya. Selain

itu adanya keluhan pegawai yang merasa kurang puas dikarenakan kurangnya perhatian dan penghargaan dari pimpinannya atas kinerja yang dicapai. Kurangnya semangat kerja serta kurangnya kemauan sebagian pegawai untuk meningkatkan kualitas dan prestasi kerjanya. Terlihat secara garis besar SDM yang ada di PTM ini belum menjiwai visi dan misi ke-Muhammadiyah yang sesuai dengan tujuan persyarikatan Muhammadiyah, rata-rata SDM yang ada orientasi kerjanya bukan pada nilai-nilai Muhammadiyah yang bersifat ukhrawi tapi lebih bersifat duniawi (konvensional). Karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi masalah implementasi prinsip tata kelola Islam (*Al-Idarah Al-Islamiyah*) yang dipahami oleh pimpinan serta mengidentifikasi implikasinya dalam pemberdayaan Islam (*tamkiin*) di Universitas Muhammadiyah (Unismuh) Makassar, serta memberikan usulan pemikiran terhadap masalah implementasi tata kelola Islam di Unismuh khususnya prinsip *wasathan*, *mas'uliyah* dan *tabligh*.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan pendekatan *phenomenology*, dengan tahapan yaitu melakukan epoche dan reduksi terhadap fenomena masalah yang terjadi, membuat rumusan proposisi dan membuat simpulan hasil penelitian dengan temuan baru yang berbeda, serta memberikan usulan pemikiran. Informan pada penelitian ini dibedakan atas a) pimpinan universitas, yaitu Rektor, Wakil rektor bidang akademik, Ketua Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penjaminan Mutu (P4M), b) pelaksana akademik atau pengelola fakultas yaitu wakil dekan, ketua dan sekretaris jurusan, e) dosen, f) karyawan dan g) mahasiswa.

Adapun hasil riset menemukan bahwa pimpinan di unismuh masih menggunakan polanya masing-masing dalam mengatur dan menerapkan tata kelola, pimpinan belum memahami dan menerapkan prinsip tata kelola Islam (*Al-Idarah Al-Islamiyah*) secara kaffah khususnya prinsip *wasathan*, *mas'uliyah* dan *tabligh*. Prinsip *wasathan* pada pengelolaan akademik, belum ada pemerataan dan keseimbangan DMK atau BKD antara DTY, DLB, DPK dan pengelola fakultas, demikian juga pada pembimbing dan penguji skripsi belum dilakukan secara kafa'ah. Pada prinsip *mas'uliyah* menemukan bahwa belum ada pengaturan uraian pekerjaan antara unit kerja, sistem manajerial masih tumpang tindih antara tugas dan tanggung jawab, belum melaksanakan laporan pertanggungjawaban tugas, belum menerapkan sistem penghargaan dan sanksi, belum ada penegakan disiplin sebagaimana firman Allah SWT yang digambarkan dalam QS.al-Isra (17):84 dan QS.al-Muthaffiin (83):1-6. Pada prinsip *tabligh*, belum ada keterbukaan informasi dalam proses pembelajaran dan kebijakan akademik yaitu pada penilaian hasil belajar dan metode mengajar dan belum ada sosialisasi secara kontinu tentang kebijakan akademik Universitas, serta belum melaksanakan sistem pengawasan secara efektif pada kinerja dosen dan karyawan, sebagaimana yang difirmankan Allah SWT dalam QS.al-Balad (90):17 dan QS.al-Ashr (103):3. Hasil riset juga menemukan belum terlihat adanya implikasi *Al-Idarah Al-*

Islamiyah dalam *tamkīn*, terbukti dari belum adanya pemberdayaan DTY, Senat dan PA sesuai fungsi, hak dan kewajibannya, serta pada *himmatul 'amal* tentang bagaimana karyawan merespon tugas dan kewajibannya belum terlihat adanya unsur profesionalisme dan rasa memiliki sesuai anjuran QS. al-Fathir (35) ayat 32 dan HR.Thabrani. Usulan pemikiran yang diajukan terkait fenomena dalam masalah diatas, yaitu model konsep tata kelola Islami atau *Al-Idarah Al-Islamiyah* sesuai bentuk ke khasan Unismuh sebagai PTM dan rumusan prosedur kebijakan akademik yang *kaffah*.

Saran yang diajukan dalam studi ini, yaitu (1) sesuai UU RI No. 12 tahun 2012 tentang otonomi PTS dalam menentukan bentuk tata kelola, agar Rektor bersama ketua yayasan (Badan Pengurus Harian) membuat kerangka tata kelola beserta aturan dan prinsip otonomi pengelolaan PTM yang mengacu pada prinsip tata kelola Islam dan diselaraskan dengan ke khasan PTM sesuai nilai-nilai kemuhammadiyah, sehingga dapat menjadi model konsep tata kelola Islam bagi PTM lain. (2) Penerapan prinsip tata kelola Islam dapat diinternalisasikan agar menjadi budaya perguruan tinggi, sehingga menjadi sebuah sistem yang memperkuat *competitive advantage* dan meminimalis terjadinya konflik diantara pemangku kepentingan. Juga agar pimpinan dan pihak yang menjalankan pengelolaan perguruan tinggi memahami tujuan dari kebijakan tata kelola Islam di perguruan tinggi sehingga dapat menjalankan fungsi dan peran sesuai wewenang dan tanggung jawab. (3) Bagi pengembangan keilmuan ekonomi Islam khususnya *Al-Idarah Al-Islamiyah* di Perguruan Tinggi masih luas bidang penelitian antara lain bidang keuangan, SDM yang memerlukan pengembangan penelitian.

Islamic Good Governance (*Al-Idarah Al-Islamiyah*)
Universitas Muhammadiyah Makassar
South Sulawesi

Law No. 12 of 2012 on Higher Education states that operational issue on the management of higher education is the absence of a good governance framework for all higher education in managing its resources. Hence, the organizing body or foundation of Private Higher Education (PHE) is granted autonomy to determine the form of governance. Governance must be tailored to the unique condition of Higher Education (HE). The occurring phenomenon is that governance of higher education is still not met expectation. Approximately, 10% of the numbers of PHE or about 200-300 PHE encounter problems or conflicts, both internally and externally. Therefore, governance strengthening is required for the development of HE. In improving Higher Education governance, communication and professionalism are the keys. Being professional means that there is a clear division of tasks and there is no overlapping of authority between the foundation, the Senate and the leadership of HE.

Internal conflict is also seen in Muhammadiyah. Muhammadiyah seems to somewhat abandon professionalism to develop itself to achieve organizational goals. In addition, there are some weaknesses in the management that occur in Muhammadiyah university among others employees are responsible only to the immediate supervisor, not to stakeholders; initiative always comes from the outside (in the form of instruction); employees have a low discipline; organizational climate is unfavorable; employee performance is low; the behavior of individual employees and the system of governance are not good. Lack of professional attitude is associated with low work ethic. Employees work for the purpose of earning a living and getting social status and they put the interests of individuals over the interests of groups. This fact suggests that the low quality of education and no quality improvement program and visionary management are also seen in the educational operations of Muhammadiyah. Organization does not have quality standards in areas such as management of Muhammadiyah-ism education or distinct standards on the management of Muhammadiyah universities. That phenomenon also occurs at Muhammadiyah University (Unismuh) of Makassar. Muhammadiyah University of Makassar is still lulled by quantity rather than quality. There are several factor affecting the performance of the employees in the Muhammadiyah University namely the implementation of governance has not been implemented fully and it is not in line with the vision of Muhammadiyah University including the employee empowerment and work ethic. Most employees still have lack of discipline to follow the rules and work procedures set by the University. Employees have a little willingness to work hard and there is not even any reports regarding the results of their work. Besides, the

employees sometimes feel dissatisfied due to lack of attention and appreciation from the boss on the performance achieved. Some employees also have lack of morale and a lack of willingness to improve the work quality and work performance. In general, it can be seen that existing human resources in Muhammadiyah University do not comprehend vision and mission of Muhammadiyah-ism in accordance with the purpose of Muhammadiyah organization. Most of the existing human resources do not have Muhammadiyah values which have spiritual characteristics. Their work orientation is more worldly (conventional). Therefore, this study aims to identify the implementation issues of Islamic governance principles (*Al-Idarah Al-Islamiyah*) understood by the leaders as well as to identify its implications for the empowerment of Islam (*tamkiin*) at Unismuh Makassar and provide suggestion to the problem of implementation of Islamic governance principles (*Al-Idarah Al-Islamiyah*) at Unismuh Makassar especially the principle of *wasathan*, *mas'uliyah*, and *tabligh*.

This study used a qualitative method using phenomenology approach. The stages of the study were conducting epoche and reduction of the phenomenon of problems that occur, making the formulation of propositions and making conclusions of research results with different findings as well as proposing suggestion. Informants in this study were divided into a) the leaders of the university, the rector, vice rector of academic affairs, chairman of the Center for Educational Development and Quality Assurance (P4M), b) academic administrator or the faculty manager vice dean of, head and secretary of the department, c) lecturers, employees and students.

Research result showed that leaders in Unismuh still used their pattern in organizing and implementing governance. Leaders have not understood and implemented Islamic management principle comprehensively (*kaffah*) particularly the principle of *wasathan*, *mas'uliyah*, and *tabligh*. The principle of *wasathan* has not been implemented in academic management. It could be seen from the fact that there was no even distribution and balance in DMK or BKD between DTY, DLB, DPK and faculty management. In addition, there was no comprehensive (*kafa'ah*) arrangement regarding thesis supervisor and examiner. So far, there has not been an implementation of *mas'uliyah* principle and there has not been any distinct job description between work units. Managerial system is still overlapping between job and responsibility and there is no system of rewards and punishment as well as discipline empowerment as stated in QS. al-Isra:36 and QS. al-Muthaffiin: 1-6. The *tabligh* principle has not been implemented. It could be seen from the fact that there was no information openness in learning process and academic policy and surveillance has not been performed effectively as stated in QS. al-Balad:17 and QS. al-Ashr:3. Furthermore, the results also showed that there has not been any implication of Islamic good governance (*Al-Idarah Al-Islamiyah*) in empowerment (*tamkiin*). It could be seen from the fact

that DTY, Senate and PA have not been empowered based on their function, right and duty. Regarding the implication of Islamic good governance (*Al-Idarah Al-Islamiyah*) in *himmatul 'amal*, there has not been any professionalism and sense of belonging regarding how employees responded to the job and duty have as suggested in QS. al-Fathir (35):32 and HR. Thabrani. The proposal put forward ideas related phenomena in the problem above, the concept model of governance or al - Islami al - Islamiyah Idarah appropriate form to Khasan Unismuh as PTM and academic policy formulation procedures fanatic. Suggestion related to problems above is a model of Islamic governance concept according to the characteristics of Unismuh as Muhammadiyah University (MU) and a formula of *kaffah* (comprehensive) academic policy procedure.

Suggestions proposed in this study are (1) in accordance with Law No. 12 of 2012 on PHE autonomy in determining the form of governance, Rector and chairman of the foundation are to make governance framework along with its rules and autonomy principles of Muhammadiyah University management which refers to Islamic governance principle and is aligned with the characteristics of Muhammadiyah University according to the values of Muhammadiyah-ism so it could become a model of Islamic governance concept for other Muhammadiyah Universities. (2) Application of the principles of Islamic governance can be internalized to be a university culture so that it becomes a system that strengthens the competitive advantage and minimizes conflicts among stakeholders. In addition, it is expected that the leaders and managers running the universities understand the objectives of Islamic governance policy in higher education so that they can perform the function and role in accordance with authority and responsibility. (3) For the development of economic science in particular *Al-Idarah al-Islamiyah* in universities, there are still some research fields such as finance, human resources development that need studying.

تَلْخِصُ

تتفيذ الإدارة الإسلامية في جامعة المحمدية ما كا سار، سولأوزيرى الجنوبية. كان القانون رقم 12 من عام 2012 حول التعليم العالي يقول المشاكل التشغيلية تنظيم الكلية عدم وجود إطار الحكم الرشيد لجميع الكليات في إدارة مواردها. إذا كانت الكلية الخاصة معطى منع الحكم الدأبى للهيئة بالإدارة (مؤسسة) ليحدد شكل حكمها. ينبغي أن يكون مكتبة مع الظروف الخاصة PT Fenomena التي وقعت حكم الإدارة في الكلية زال لا كما هو متوقع. حول 10 % من عدد الكليات. أو كبير مثل 200-300 الكليات التي تشعر المسألة أو المشكلة الصراع الصراع الداخلي والخارجي على حد سواء. لذلك يحتاج إلى تعزيز الحكم لتنمية الجامعة. و مفتاح في زيادة الحكم الجامعة: اتصالات و المهنية. تقصد المهنية هنا: تقسيم الأعمال واضحاً، ليس هناك تدخل السلطة بين السلطة بين المؤسسة و مجلس الشيوخ والقيادة الجامعة.

هذا النزاع الداخلي ينظر أيضا في محمديّة: محمديّة ينذو الإختراف المهجورة إلى حد ما إلى تطوير أنفسهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. وبالإضافة إلى ذلك، يوجد نقاط الضعف في إدارة التي وقعت في جامعة محمديّة. من بين أمور أخرى، فقط تكون مسؤولة إلى المشرف المباشر. ليس إلى أصحاب المسألة: المبادرة تأتي دائما من خارج: و إلى جانب الإنضباط موظف منخفض المناخ التنظيمي الذي أقل تقضي وأداء الموظف التي منخفضة سلوك الموظفين الفريضة. وكذلك نظام الحكم نقصان المبادرة يرتبط مع انخفاض أخلاقيات العمل لأنه ما زال ينظر بحث العمل لغرض كسب لقمة العيش و كسب المكانة الاجتماعية. بجانب ذلك لا تزال تقدم المصالح الفريضة بيسنة للجمعية. و تتميز هذه الحقيقة إلى أن تننى نوعيّة التعليم الذي عقد. و بجانب كبير مثل لا يوجد برنامج لتحسين الجودة والإدارة المهنية. ينظر أيضا في عماليات التعليم للمحمديّة، والآيات المتحددة ليس لديها معايير جودة التعليم، خاصة إدارة المحمديّة أو تميز كلية إدارة المعايير المحمديّة.

ينظر أيضا من الظاهرة التي وقعت من قبل في جامعة المحمديّة. تشمل تنفيذ حكم الإدارة لم يطبق إلى أقصى حد ولا تنصهر مع رؤية جامعة محمديّة. بما في ذلك التمكن الموظف و أخلاقيّة العمل. بعض من الموظف لا تزال تنفّر إلى الإنضباط إتباع القواعد وإجراءات العمل التي وضعتها الجامعة. أقل من الموظفين هم إستعداد للعمل بجد. و ليس هناك حتى الإبلاغ عن النتائج أعمالها.

وبالإضافة إلى الشكاوى التي الموظفين يشعرون بالإرتياح أقل يستيب عدم الإهتمام والتقدير من رئيسه في أداء يتحقق. انعدام الروح المعنوية وعدم وجود رغبة من بعض الموظفين لتحسين جودة أداء العمل. الخطوط العريضة واضحة للموارد البشرية في جامعة محمديّة لم موجهة رؤية ومهمّة محمديّة المناسبة لغرض تنظيمية المحمديّة، فإن متوسط الجودة التوجه الموارد البشرية لا تعمل على القيم المحمديّة التي هي أخروي ولكن أكثر الدنيوية (التقليدية). لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد القضايا تنفيذ مبادئ الحكم في الإسلام (الإدارة) التي يفهمها القيادة وكذلك لتحديد الآثار المترتبة من أجل التمكن (SDI) في جامعة محمديّة ماكاسار، فضلا عن اقتراح أفكار لمساكن في تنفيذ الإدارة في الجامعة محمديّة.

خُصُوصًا مَبْدَأً وَسَطًا، مَسْئُولِيَّةً، وَتَبْلِيغًا. تَسْتَخْدِمُ هَذِهِ الدِّرَاسَةُ أَسْلُوبَ نَوْعِي بِاسْتِخْدَامِ نَهْجِ الظَّوَاهِرِ، وَمَزَاجِ قِيَامِ epoche ضِدَّ الْمَشَاكِلِ الَّتِي تَحْدُثُ ظَاهِرَةً، فَإِنَّ عَمَلِيَّةَ الْحَدِّ مِنَ الْإِخْتِيَارِ وَالْتَّرْكِيزِ، وَتَبْسِيطِ التَّلْخِصِ، وَتَحْوِيلِ، مِمَّا يَجْعَلُ صِبَاغَهُ الْمُفْتَرَحَاتِ وَتَقْدِيمِ الْإِسْتِثْنَايَاتِ مِنْ نَتَائِجِ الْبُحُوثِ الْجَدِيدَةِ مَعَ نَتَائِجِ مُخْتَلَفَةٍ، فَضْلًا عَنْ تَوْفِيرِ اقْتِرَاحِ الْأَفْكَارِ. الْمُخْبِرِينَ فِي هَذِهِ الدِّرَاسَةِ تَتَمَيَّزُ عَلَى الْقِيَادَاتِ الْجَامِعِيَّةِ، رَيْنِسُ الْجَامِعَةِ، نَائِبُ رَيْنِسُ الْجَامِعَةِ لِلشُّؤُونِ الْأَكَادِيمِيَّةِ، رَيْنِسُ مَرْكَزِ التَّطْوِيرِ التَّرْبَوِيِّ وَضِمَانِ الْجُودَةِ (P4M)، أَوْ الْأَكَادِيمِيَّةِ التَّنْفِيزِي نَائِبُ عَمِيدِ الْكَلِّيَّةِ، رَيْنِسُ مَجْلِسِ الْإِدَارَةِ وَأَمِينُ إِدَارَةٍ وَأَعْضَاءُ هَيْئَةِ الشُّرَيْسِ وَالْمُوظَّفِينَ وَالطُّلَّابِ. الْعُنُورُ عَلَى نَتَائِجِ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ أَنَّ الْقِيَادَةَ فِي جَامِعَةٍ مُحَمَّدِيَّةٍ لَا تَزَالُ تَسْتَخْدِمُ كُلَّ نَمَطٍ فِي تَنْظِيمِ وَتَنْفِيزِ إِدَارَتِهَا، الْقَادَةُ لَمْ يَفْهَمُ وَيُطَبِّقْ مَبَادِئَ الْإِدَارَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ كَافَّةً خُصُوصًا مَبَادِئَ وَسَطًا، مَسْئُولِيَّةً، وَالْخُطْبُ مَبَادِئَ وَسَطًا عَلَى إِدَارَةِ الْأَكَادِيمِيَّةِ، لَيْسَ هُنَاكَ الْمُسَاوَاةُ وَالتَّوَازُنُ بَيْنَ DMK أَوْ BKD بَيْنَ DTY, DLB, DPK وَالْوَدَائِعِ وَمُديِرِ الْكَلِّيَّةِ، فَضْلًا عَنِ الْمُشْرِفِ أَطْرُوحَةٍ وَمُمْتَحِنٍ لَمْ يَتِمَّ الْقِيَامُ كَافَّةً فِي مَبْدَأِ مَسْئُولِيَّةٍ وَجَدَتْ أَنَّ هُنَاكَ أَيْ وَظِيفَةً تَرْتِيبُ الْوَصْفِ بَيْنَ وَخَدَةِ الْعَمَلِ، فَإِنَّ هَذَا النِّظَامَ لَا يَزَالُ تَدَاخُلُ الْمَوَادِّ بَيْنَ وَاجِبَاتِ وَمَسْئُولِيَّاتِ، وَلَيْسَ لِتَنْفِيزِ تَثْرِيحِ الْمَسْأَلَةِ مُهِمَّةً، وَلَيْسَ هُنَاكَ نِظَامٌ لِلْمَكَافَاتِ وَالْعُقُوبَاتِ، وَلَيْسَ هُنَاكَ إِنْغَادُ الْإِنْضِبَاطِ كَمَا هُوَ مُوَضِعٌ فِي سُورَةِ الْإِسْرَاءِ 17: . فِي مَبْدَأِ التَّبْلِيغِ، لَا يُوْجَدُ أَيْ الْكُشْفِ عَنِ الْمَعْلُومَاتِ فِي الْعَمَلِيَّةِ التَّعْلِيمِيَّةِ وَالسِّيَاسَاتِ الْأَكَادِيمِيَّةِ، وَكَذَلِكَ لَمْ يَتِمَّ تَنْفِيزُ الْإِشْرَافِ بِفَعَالِيَّةٍ تَحْتَ كَلِمَةِ اللَّهِ فِي سُورَةِ الْبَلَدِ: 17 وَ سُورَةِ الْعَصْرِ (1-3). ثُمَّ تَضَمَّنَ فِي مَجَالِ التَّمَكِّنِ لَمْ يُرَى يَغْنَى تَمَكِّنُ DTY، مَجْلِسُ الشُّيُوخِ وَالسُّلْطَةُ الْفَلَسْطِينِيَّةِ وَفَقَا لِلْوَظِيفَةِ وَالْحَقُوقِ وَالْإِتْرَافَاتِ، وَكَذَلِكَ عَلَى هِمَّةِ الْعَمَلِ عَلَى أَنَّ كَيْفِيَّةَ اسْتِجَابَةِ الْمُوظَّفِينَ لِوَاجِبَاتِهِمْ وَالتَّرَامَاتِهِمْ لَمْ يُرَى أَيْ عُنْصُرٌ مِنَ الْإِخْتِرَافِ وَالشُّعُورِ بِالْإِنْتِمَاءِ عَلَى النُّحُوِّ الْمُوصَى بِهِ مِنْ قَبْلِ فِي سُورَةِ الْفَاطِرِ (35) الْآيَاتِ 32 وَ التَّوْبَةِ (9) الْآيَاتِ 105 وَ كَذَلِكَ فِي حَدِيثِ Thabrani وَلَا تَتَمَاشَى مَعَ الْبَيْعَةِ التَّعْلِيمِيَّةِ لِمُحَمَّدِيَّةٍ مُنَاسِبًا بِقَرَارِ الْمُحَمَّدِيَّةِ الْكُونْجَرَس -46.

الْإِقْتِرَاحُ الَّذِي تَقَدَّمَتِ الْأَفْكَارُ الظَّوَاهِرُ ذَاتَ الصَّلَةِ فِي الْمَشْكَلَةِ أَغْلَاةً، وَنُمُودُجُ مَفْهُومِ الْحُكْمِ الْإِسْلَامِيِّ وَفَقَا لِشَكْلِ مُتَوَسَّطِ التَّعْلِيمِ الْعَالِي لِجَامِعَةٍ مُحَمَّدِيَّةٍ وَإِجْرَاءَاتُ صِبَاغَةِ السِّيَاسَاتِ الْأَكَادِيمِيَّةِ مُتَعَصَّبٌ. وَضَعُ الْإِقْتِرَاحَاتِ فِي هَذِهِ الدِّرَاسَةِ، هِيَ: (1) وَفَقَا لِلْقَانُونِ رَقْمُ 12 مِنْ عَامِ 2012 عَلَى حُكْمِ الْجَامِعَةِ الْخَاصَةِ الدَّائِي فِي تَحْدِيدِ شَكْلِ الْحُكْمِ، أَنَّ رَيْنِسُ الْجَامِعَةِ مَعَ رَيْنِسِ لِلْمُؤَسَّسَةِ (وَكَالَةُ الْإِدَارَةِ الْيَوْمِيَّةِ) يَجْعَلَانِ إِطَارَ الْحُكْمِ وَنِظَامِهِ وَمَبَادِئَ الْحُكْمِ إِدَارَةَ الْجَامِعَةِ الدَّائِي الَّذِي يُشِيرُ إِلَى مَبْدَأِ الْحُكْمِ الْإِسْلَامِيِّ وَتَتَمَاشَى مَعَ خُشَانِ الْجَامِعَةِ وَفَقَا لِلْقِيَمَةِ الْمُحَمَّدِيَّةِ، لِذَاكَ يُمَكِّنُ أَنْ تُصْبِحَ نُمُودُجًا لِلْمَفْهُومِ الْحُكْمِ الْإِسْلَامِيِّ إِلَى الْجَامِعَةِ آخ. (2) تُطَبِّقُ مَبَادِئَ الْحُكْمِ الْإِسْلَامِيِّ يُمَكِّنُ اسْتِيعَابَهَا لِتُصْبِحَ تَقَافَةً كَلِّيَّةً، بِحَيْثُ يُصْبِحُ نِظَامٌ يُعَزِّزُ الْمِيزَةَ التَّنَافُسِيَّةَ وَالْحَدُّ مِنَ الصَّرَافَاتِ بَيْنَ أَصْحَابِ الْمَصْلَحَةِ. كَمَا أَنَّ الْقِيَادَةَ وَإِدَارَةَ الْكَلِّيَّاتِ الَّتِي تَعْمَلُ عَلَى فَهْمِ أَهْدَافِ السِّيَاسَةِ مِنَ الْحُكْمِ الْإِسْلَامِيِّ فِي التَّعْلِيمِ الْعَالِي بِحَيْثُ يُمَكِّنُ أَنْ تُؤَدِّي وَظِيفَتَهُ وَدَوْرَ مُنَاسِبًا بِا لِسُّلْطَةِ وَالْمَسْئُولِيَّةِ. (3) لِلْحُصُولِ عَلَى التَّطْوِيرِ الْعِلْمِيِّ لِلْاِقْتِصَادِ الْإِسْلَامِيِّ وَخُصُوصًا الْحُكْمِ الْإِسْلَامِيِّ فِي الْجَامِعَاتِ لَا تَزَالُ مَسَاحَاتُ وَاسِعَةٌ مِنَ الْبُحُوثِ الْحُكْمِ الْإِسْلَامِيِّ بَيْنَ غَيْرِهَا مِنْ مَجَالَاتِ التَّمْوِيلِ، وَتَتَمَيَّزُ الْمَوَارِدُ الْبَشَرِيَّةُ بِتَطَلُّبِ الْبَحْثِ.

ABSTRAK

Ifayani Haanurat. 2013. Prinsip Tata Kelola Islam (*Al-Idarah al-Islamiyah*) Universitas Muhammadiyah Makassar di Propinsi Sulawesi Selatan. Dibimbing oleh: Tjiptohadi Sawarjuwono (Promotor), Hj. Sri Iswati (Ko Promotor), H.M. Saad Ibrahim (Ko Promotor).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis masalah prinsip *Al-Idarah al-Islamiyah* yang dipahami dan diterapkan oleh pimpinan serta menganalisis implikasinya dalam *tamkiin* atau pemberdayaan Islam di Universitas Muhammadiyah (Unismuh) Makassar, kemudian memberikan usulan pemikiran terhadap prinsip dan model *Al-Idarah al-Islamiyah* di Unismuh. Metodologi yang digunakan dalam disertasi ini yaitu metode *phenomenology*, dengan melakukan *epoche* dan reduksi terhadap fenomena masalah yang terjadi dan memberikan usulan pemikiran. Informan pada penelitian ini dibedakan atas pimpinan universitas, yaitu Rektor, Wakil rektor bidang akademik, Ketua Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penjaminan Mutu (P4M), pengelola fakultas yaitu wakil dekan, ketua dan sekretaris jurusan, serta dosen, karyawan dan mahasiswa.

Hasil riset menemukan bahwa pimpinan di unismuh masih menggunakan polanya masing-masing dalam mengatur dan menerapkan tata kelola, pimpinan belum memahami dan menerapkan prinsip *Al-Idarah al-Islamiyah* secara kaffah khususnya prinsip *wasathan*, *mas'uliyah* dan *tabligh*. Prinsip *wasathan* pada pengelolaan akademik, belum ada pemerataan dan keseimbangan DMK atau BKD antara DTY, DLB, DPK dan pengelola fakultas, demikian juga pada pembimbing dan penguji skripsi belum dilakukan secara *kafa'ah*. Pada prinsip *mas'uliyah* menemukan bahwa belum ada pengaturan uraian pekerjaan antara unit kerja, sistem manajerial masih tumpang tindih antara tugas dan tanggung jawab, belum melaksanakan laporan pertanggungjawaban tugas, belum menerapkan sistem penghargaan dan sanksi, belum ada penegakan disiplin seperti yang digambarkan dalam QS.al-Isra (17):36 dan QS.al-Muthaffifii (83):1-6. Pada prinsip *tabligh*, belum keterbukaan informasi dalam proses pembelajaran dan kebijakan akademik yaitu pada penilaian hasil belajar dan metode mengajar, serta sistem pengawasan belum dilaksanakan secara efektif yang berlandaskan firman Allah dalam QS.al-Balad (90):17 dan QS.al-Ashr (103):3. Hasil riset juga menemukan belum terlihat adanya implikasi *Al-Idarah al-Islamiyah* dalam *tamkiin*, terbukti dari belum adanya pemberdayaan DTY, Senat dan PA sesuai fungsi, hak dan kewajibannya, serta pada *himmatul 'amal* tentang bagaimana karyawan merespon tugas dan kewajibannya belum terlihat adanya unsur profesionalisme dan rasa memiliki sesuai anjuran QS. al-Fathir (35) ayat 32 serta HR.Thabrani. Usulan pemikiran yang diajukan terkait fenomena dalam masalah diatas, yaitu model konsep tata kelola Islami atau *Al-Idarah al-Islamiyah* sesuai bentuk ke khasan Unismuh sebagai Perguruan Tinggi Muhammadiyah dan rumusan prosedur kebijakan akademik yang *kaffah*.

Kata kunci: *Al-Idarah al-Islamiyah*, *wasathan*, *mas'uliyah*, *tabligh*, *tamkiin*, *himmatul 'amal* dan *phenomenology*.

**Islamic Good Governance (*Al-Idarah Al-Islamiyah*) Principle
Muhammadiyah University of Makassar South Sulawesi. Advised by
Tjiptohadi Sawarjuwono (Promoter), Hj Sri Iswati (Co Promoter), H.M.
Saad Ibrahim (Co Promoter)**

This research aims to analyze Islamic good governance principle (*Al-Idarah al-Islamiyah*) comprehended and implemented by leaders as well as to analyze its implication in Islamic empowerment (*tamkiin*) in University of Muhammadiyah (Unismuh) Makassar and to provide suggestion on the principle and model of Islamic good governance (*Al-Idarah al-Islamiyah*) in Unismuh. Method used in this dissertation was phenomenology method by performing epoche and reduction on phenomenon of happening problems and to provide suggestion. Informants of this research were divided into three categories namely university leader, in this case Rector, Vice Rector for Academic Division, Head of Quality Assurance and Educational Development Center (P4M), academic manager or faculty manager that is Vice Dean, head and Secretary of Department, Lecturer, Staff and Student.

Research result showed that leaders in Unismuh still used their pattern in organizing and implementing governance. Leaders have not understood and implemented Islamic management principle comprehensively (*kaffah*) particularly the principle of *wasathan*, *mas'uliyah*, and *tabligh*. The principle of *wasathan* has not been implemented in academic management. It could be seen from the fact that and there was no even distribution and balance in DMK or BKD between DTY, DLB, DPK and faculty management. In addition, there was no comprehensive (*kafa'ah*) arrangement regarding thesis supervisor and examiner. So far, there has not been an implementation of *mas'uliyah* principle and there has not been any distinct job description between work units. Managerial system is still overlapping between job and responsibility and there is no system of rewards and punishment as well as discipline empowerment as stated in QS. al-Isra:36 and QS. al-Muthaffifii: 1-6. The *tabligh* principle has not been implemented. It could be seen from the fact that there was no information openness in learning process and academic policy and surveillance has not been performed effectively as stated in QS. al-Balad:17 and QS. al-Ashr:3. Furthermore, the results also showed that there has not been any implication of Islamic good governance (*Al-Idarah al-Islamiyah*) in empowerment (*tamkiin*). It could be seen from the fact that DTY, Senate and PA have not been empowered based on their function, right and duty. Regarding the implication of Islamic good governance (*Al-Idarah al-Islamiyah*) in *himmatul 'amal*, there has not been any professionalism and sense of belonging regarding how employees responded to the job and duty have as suggested in QS. al-Fathir (35):32 and QS. at-Taubah (9):105 and HR. Thabrani and it is not in line with Muhammadiyah educational mission as determined in decision of 46th Muhammadiyah Mukhtar (conference). Suggestion related to problems above is a model of Islamic governance concept according to the characteristics of Unismuh as Muhammadiyah University (MU) and a formula of *kaffah* (comprehensive) academic policy procedure.

Keywords: Islamic good governance (*Al-Idarah al-Islamiyah*), *wasathan*, *mas'uliyah*, *tabligh*, *tamkiin*, *himmatul 'amal* and phenomenology

الملخص

Ifayani Haanurat. 2013. تنفيذ الإدارة الإسلامية في جامعة المحمدية مأكسار نهج الظواهر. H. Tjiptohadi Sawarjuwono (المشرف)، HJ. Sri Iswati (كو المشرف)، H.M. ساعد إبراهيم (كو المشرف)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على قضايا تنفيذ مبادئ الإدارة الإسلامية التي تفهم من قبل في جامعة المحمدية SDI القيادة وكذلك لتحديد الآثار المترتبة من أجل التمكين جامعة مأكسار، فضلاً عن اقتراح أفكار لمشكلة تنفيذ الإدارة الإسلامية في (Unismuh) من epoche الطريقة المستخدمة في هذه الأطروحة هو الأسلوب من الظواهر، من خلال الظواهر التي تحدث مشاكل، وتوفير اقتراحات للفكر. المخبرين في هذه الدراسة القيادات الجامعية المتميزة، رئيس الجامعة، نائب رئيس الجامعة لشؤون الأكاديمية، رئيس مركز، أو الأكاديمية التنفيذي نائب عميد مدير الكلية، (P4M) التطوير التربوي وضمان الجودة، رئيس مجلس الإدارة وأمين إدارة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين الأبحاث أن القادة في جامعة المحمدية لا تزال تستخدم كل نمط في تنظيم وتنفيذ الحكم، لذلك كافة مجال أكاديمي معين، و في مبدأ وسطاً ليس لم تنفيذ مبادئ الإدارة الإسلامية وعدم فهم، والمشرف أطروحة وممتحن، وتنفيذ BMD، DMK وأي معادلة لديهم هناك ترتيب كافة لم يري، النظم الإدارة لا يزال تداخل بين واجبات ومسؤوليات، وتوصيف مسؤولية مبدأ القرآن سورة الإسراء (17): 84 وفي سورة الوظائف والانضباط المناسبة الموضحة في التلخيص، لا يوجد أي الكشف عن المعلومات في العملية التعليمية المطبقين: 1-6. وفي المبدأ والسياسات الأكاديمية، وأنه لم يتم تنفيذ الإشراف بفعالية تحت كلمة الله في القرآن سورة لم يري ذلك حتى الآن تمكين سورة العصر: 3. ثم تورط في مجال التمكين التلخيص: 17 و مجلس الشيوخ والسلطة الفلسطينية وفقاً للوظيفة والحقوق والالتزامات، وكذلك DTY لم هيئة العمل على كيفية استجابة الموظفين لواجباتهم والتزاماتهم و لم على الجمعيات الخيرية في سورة يري أي عنصر من الاختلاف والشعور بالانتماء على النحو الموصى به من قبل وليس في Thabrani. التوبة (9) الآيات 105 وحديث فاطر (35) الآيات 32 وفي سورة ونام مع البعثة التعليمية لمحمدية مناسباً بقرار المحمدية الكونجرس -46. الاقتراح الذي تقدمت الأفكار الظواهر ذات الصلة في المشكلة أعلاه، ونموذج مفهوم الإدارة الإسلامية وفقاً شكل وإجراءات صياغة الأكاديمية كافة. لجامعة محمدية السياسات كلمات البحث: الإدارة الإسلامية، وسطاً، مسؤولية، خطب، تمكين، هيئة العمل، والظواهر.

PERSEMBAHAN KASIH

Ya Allah,
Jadikanlah cahaya dalam kalbuku,
cahaya dalam kuburku,
cahaya dalam pendengaranku,
cahaya dalam penglihatanku,
cahaya dalam rambutku,
cahaya dalam hatiku,
cahaya dalam dagingku,
cahaya dalam darahku
dan cahaya dalam tulang-tulangku,

Dan cahaya di hadapanku, cahaya dibelakangku,
cahaya di sebelah kananku, cahaya disebelah kiriku,
cahaya diatasku dan cahaya dibawahku.

Ya Allah,
tambahkanlah cahaya kepadaku,
berikanlah cahaya kepadaku
dan jadikanlah cahaya bagiku,
dan jadikanlah diriku cahaya.....

Khusus buat anak-anaku tercinta
dan semua yang menuntut ilmu di jalan Allah SWT
Semoga Disertasi ini menjadi motivasi studi dan
jadikanlah menuntut ilmu sebagai *jihad fi sabilillah*
Amin ya Rabbal Alamin.....

DAFTAR ISI

	Halaman
Lembar Sampul Depan	i
Lembar Sampul Dalam	ii
Lembar Prasyarat Gelar	iii
Lembar Pengesahan	iv
Lembar Penetapan Panitia Ujian	v
Ucapan Terima Kasih	vi
Ringkasan	ix
Abstrak	xvii
Daftar Isi	xx
Daftar Tabel	xxiii
Daftar Gambar	xxiv
Daftar lampiran	xxv
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Dasar Pemikiran	1
1.2. Rumusan Masalah	10
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	11
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Pedoman Pelaksanaan dan Prinsip <i>Al-Idarah Al-Islamiyah</i>	13
2.1.1. Esensi <i>Al-Idarah Al-Islamiyah</i>	13
2.1.2. Pedoman Pelaksanaan <i>Al-Idarah Al-Islamiyah</i>	20
2.1.3. Prinsip Pelaksanaan <i>Al-Idarah Al-Islamiyah</i>	25
2.2. Hubungan <i>Idarah</i> dengan <i>Tamkiin</i>	36
2.2.1. <i>Tamkiin</i>	36
2.2.2. <i>Himmatul 'Amal</i>	48
2.2.2.1. Karakteristik <i>Himmatul 'Amal</i>	54
2.2.2.2. <i>Himmatul 'Amal</i> dalam Organisasi	64
2.3. Esensi Manajemen Islam di Perguruan Tinggi	82
2.4. Penerapan Tata Kelola di Perguruan Tinggi	96
2.4.1 Mekanisme Tata Kelola di Perguruan Tinggi	103
2.4.2 Konsep <i>Al-Idarah Al-Islamiyah</i> di Perguruan Tinggi	109
2.5. Penelitian Terdahulu	113

BAB 3	KERANGKA KONSEPTUAL	124
BAB 4	METODE PENELITIAN	129
4.1.	Jenis Penelitian	129
4.2.	Metode Fenomenologi	130
4.3.	Teknik Pengumpulan Data	131
4.4.	Teknik Analisis Data	136
4.5.	Informan Penelitian	137
BAB 5	ANALISIS HASIL STUDI DAN PEMBAHASAN	145
5.1.	Deskripsi Penelitian	145
5.1.1.	Deskripsi Objek Penelitian	145
5.1.2.	Deskripsi Informan	158
5.2.	Hasil Penelitian dan Pembahasan Prinsip <i>Al-Idarah Al-Islamiyah</i>	160
5.2.1.	Pemahaman terhadap Prinsip <i>Al-Idarah Al-Islamiyah</i>	161
5.2.2.	Penerapan Prinsip <i>Al-Idarah Al-Islamiyah</i>	163
5.2.2.1.	Penerapan Prinsip <i>Wasathan</i>	166
5.2.2.2.	Penerapan Prinsip <i>Mas'uliyah</i>	183
5.2.2.3.	Penerapan Prinsip <i>Tabligh</i>	194
5.2.3.	Implikasi <i>Al-Idarah Al-Islamiyah</i> dalam <i>Tamkîn</i>	211
5.2.3.1.	<i>Tamkîn</i> (Pemberdayaan) Dosen	212
5.2.3.2.	<i>Himmatul 'Amal</i>	222
5.3.	Hasil Pembahasan Analisis Kasyf Prinsip <i>Al-Idarah Al-Islamiyah</i>	236
BAB 6	USULAN PEMIKIRAN PRINSIP <i>AL-IDARAH AL-ISLAMİYAH</i>	257
6.1.	Usulan Pemikiran pada Pengelolaan Akademik	257
6.2.	Usulan Pemikiran pada Pelaksanaan Sistem Pengawasan	261
6.3.	Usulan Pemikiran pada <i>Tamkîn</i>	263
6.4.	Usulan Pemikiran pada Sistem dan Model <i>Al-Idarah Al-Islamiyah</i>	266
6.5.	Keterbatasan Studi	271
BAB 7	KESIMPULAN DAN SARAN	273
7.1.	Kesimpulan	273
7.2.	Saran	275
	DAFTAR PUSTAKA	277
	LAMPIRAN	

	Halaman
Tabel 1.1. Jumlah Mahasiswa Aktif Tahun 2008-2012	7
Tabel 5.1. Jumlah Mahasiswa Aktif Tahun 2012.....	147
Tabel 5.2. Daftar Hibah yang diterima Unismuh	149
Tabel 5.3. Data Jumlah Mahasiswa, Dosen dan Karyawan Tahun 2012.....	156
Tabel 5.4. Karakteristik Informan	159
Tabel 5.5. Karakteristik ke-Muhammadiyah Informan	160
Tabel 5.6. Resume Wawancara Penerapan <i>Al-Idarah Al-Islamiyah</i>	164
Tabel 5.7. Distribusi Jumlah SKS	175
Tabel 5.8. Perbandingan Jumlah SKS Pelaksana Akademik dan Dosen	176
Tabel 5.9. Resume Wawancara Implikasi pada <i>Tamkain</i>	211
Tabel 5.10. Pemberdayaan Dosen FE berdasarkan Status Kepegawaian	215

Gambar 1.1.	Grafik Absensi Karyawan Unismuh	8
Gambar 2.1.	Proses Pendelegasian.....	39
Gambar 2.2.	Kemampuan Dasar Manajemen Islam.....	89
Gambar 2.3.	Model stakeholder Tata Kelola Islam.....	111
Gambar 2.4.	Konsep Tata Kelola Islam.....	113
Gambar 3.1.	Kerangka Proses Berpikir	124
Gambar 3.2.	Kerangka Konseptual	127
Gambar 5.1.	Presentasi Dosen Berdasarkan Pangkat Akademik	156
Gambar 5.2.	Profil Staf Administrasi Unismuh	157
Gambar 6.1.	Usulan Sistem <i>Al-Idarah Al-Islamiyah</i>	268
Gambar 6.2.	Model Konsep <i>Al-Idarah Al-Islamiyah</i>	269
Gambar 6.3.	Model Stakeholder <i>Al-Idarah Al-Islamiyah</i>	270

Lampiran 1. Data Display Hasil Coding dan Reduksi.....	L-I
Lampiran 2. Foto Wawancara Pimpinan Universitas.....	L-II
Lampiran 3. Usulan Pemikiran	L-III
1. Form Evaluasi Pembelajaran Fakultas Ekonomi	
2. Panduan Administrasi Akademik Dosen	
3. SOP Dosen Penasehat Akademik	
4. Aturan Senat Fakultas	
Lampiran 4. Data Dokumen	L-IV
1. Distribusi Jumlah SKS FISIP	
2. Distribusi Jumlah SKS Fakultas Teknik	
3. Distribusi Jumlah SKS Fakultas Agama Islam	
4. Surat Keputusan dan Surat Tugas	
5. Indikator dan Kriteria Penilaian Tata Kelola Unit Kerja Unismuh 2012	
6. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)	
7. SOP Tata Kelola Universitas Muhammadiyah Makassar 2011	
8. Dokumen Akademik Universitas Muhammadiyah Makassar 2010	
9. Pedoman Penjaminan Mutu Akademik Universitas Muhammadiyah Makassar 2010	
10. STATUTA Universitas Muhammadiyah Makassar	
11. Peraturan Kepegawaian No. 125 Tahun 1427H/2006 M	
12. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 37 Tahun 2009 Tentang Dosen Bab 1 Pasal 1 point (5) b	
13. Lampiran II Surat Dirjen Dikti No. 3298/D/T/99 tanggal 29 Desember 1999	
14. Keputusan Mukhtar Muhammadiyah Ke-46 tentang Revitalisasi Pendidikan Muhammadiyah	

BAB I PENDAHULUAN

PENDAHULUAN

1.1. Dasar Pemikiran

Al-idarah al-Islamiyah atau tata kelola Islam merupakan peletakan dasar fikiyah, yang dilaksanakan sesuai teks dasar dan kultur Islam dengan meletakkan dasar Quraniyah dan dasar hadits kultur kenabian, di mana nilai-nilai Qurani antara lain *al-Musyawah*, *al-'Adalah*, *as-Syura* dan *al-Maslachah* yang *compatible* dengan pilar *Good Corporate Governance* (GCG), dengan dasar bahwa Allah sangat mencintai perbuatan yang dikelola dengan baik sebagaimana yang ada dijelaskan dalam QS. ash-Shaff (61) : 4.

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَانَهُمْ بُنْيَنٌ مَرْصُومٌ ۝

Artinya : “Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kukuh”. (QS. Shaff (61): 4).

Ayat ini mengisyaratkan teratur dan tersusun dengan kukuh sebagai sinergi yang rapi antara bagian yang satu dan bagian yang lain, maka kelembagaan akan berjalan dengan baik jika dikelola dengan baik. Pentingnya organisasi dikelola dengan baik digambarkan oleh Ali bin Abi Thalib r.a. dalam ungkapannya “kebatilan yang diorganisasi dengan rapi akan mengalahkan kebaikan yang tidak diorganisasi dengan baik.” (Hafidhuddin, 2003).

Konsep *al-idarah al-Islamiyah* sudah diterapkan sejak masa sebelum Rasulullah yang dalam al-Qur'an digambarkan mengenai *idarah* yang dijalankan oleh beberapa Nabi yaitu dalam QS. al-Kahfi (18): 83-101 tentang tata kelola Zulkarnain (AS), QS. al-Baqarah (2):40 dan seterusnya serta ayat 249-252 tentang Musa (AS) dan Talut (AS), QS. Shad (38): 18-26 dan QS. (29):15-45 mengenai

Dawud (AS), QS. Shad (38): 30-40 tentang Sulaiman (AS), QS. Yusuf (12):55 tentang penerapan tata kelola Yusuf (AS), kemudian masa Rasulullah penerapan prinsip tata kelola digambarkan dalam QS. Muhammad (47), (Naqvi; 2011).

Instrumen yang mengatur *al-idarah al-Islamiah*, yaitu kesatuan pengetahuan *Tauhid* di mana peran fungsional institusi bekerja melalui aturan syariah, prinsip keadilan atau keseimbangan (*al-adl wal Ihsan*) melalui proses *syura* dan kepercayaan (*amanah*), prinsip keterlibatan sumber daya insani produktif dan prinsip kegiatan ekonomi, semua prinsip tersebut berdasarkan al-Qur'an dan as-Sunnah, *al-idarah al-Islamiah* merupakan elemen tujuan dari *maqasyid syariah* (Chapra dan Ahmed 2002; Iqbal dan Mirakhor, 2004; Tapanjeh, 2009; Muqorobin, 2010). Karena itu setiap institusi atau perusahaan Islam sangat disarankan untuk harus memiliki kerangka tata kelola perusahaan berprinsip syariah yang tepat untuk menjamin pertumbuhan dan keberhasilannya (Hasan, 2009).

Dalam menjalankan tata kelola pada organisasi dan bisnis, Rasulullah saw sudah memberikan contoh (*uzwah hasanah*) melalui sifat dan perilakunya seperti *shiddiq, fathanah, amanah, dan tabligh* (Choudhury, 2006; Hasan, 2009). Walaupun formatnya tidak selengkap yang dibutuhkan perusahaan masa kini, namun Rasulullah telah memberikan contoh pelaksanaan tata kelola mengenai uraian jabatan. Rasul saw melakukan pembagian kerja sesuai dengan kompetensi dan kemampuan masing-masing atau secara kafa'ah, selain pengaturan kerja (*job discription*) juga menerapkan sistem *renumerasi* (zakat, *ghanimah* ataupun *fai'*), konsep *syura*, memberlakukan sistem *reward* dan *punishment*, serta pengawasan kinerja pegawai. Rasulullah melakukan pengawasan dan kontrol yang menyatu

dalam kehidupan, sehingga suatu kesalahan tidak pernah dibiarkan atau didiamkan langsung di koreksi pada saat itu juga. Prinsip ini kemudian dilanjutkan oleh para sahabat, antara lain Abu bakar, Umar bin Khattab, Bani Umayyah dan Bani Abbasiyah. (Sinn,2006; Jusmaliani,2011, Hafidhuddin,2003).

Keempat sifat Rasulullah tersebut dijadikan pedoman pelaksanaan dalam tata kelola berprinsip syariah atau *Good Governance* Bisnis Syariah (GGBS) yang sejalan dengan asas GCG yang berlaku secara umum. Asas GCG, ini merupakan rujukan untuk tingkat universitas atau perguruan tinggi yang disebut *Good University Governance* (GUG). Perguruan Tinggi (PT) sangat memerlukan tata kelola yang baik karena menyangkut kepentingan masyarakat luas, maka tata kelola diperlukan sebagai bangunan sistem dan prosedur tata kerja mulai dari perencanaan, implementasi, monitor dan evaluasi.

Idarah atau tata kelola merupakan prasyarat utama apabila PT ingin meningkatkan kesehatan dan kinerjanya, juga bertujuan dalam peningkatan kualitas untuk mencapai visi misi. Tata kelola harus disesuaikan dengan kondisi khas PT seperti yang termaktub dalam UU DIKTI (Djanali,2005). Dalam UU RI No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi disebutkan permasalahan operasional penyelenggaraan perguruan tinggi yaitu belum adanya kerangka tata kelola yang baik bagi semua perguruan tinggi dalam mengelola sumberdayanya, maka Perguruan Tinggi Swasta (PTS) diberikan otonomi kepada badan penyelenggara (yayasan) untuk menentukan bentuk tata kelolanya.

Dikti melihat fenomena yang terjadi, yaitu tata kelola perguruan tinggi masih belum sesuai harapan, banyak temuan penyimpangan yang terjadi di PTN maupun PTS (Wamendikbud, 2011). Terdapat sekitar 10% dari jumlah PTS atau

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

sebesar 200-300 PTS yang mengalami masalah atau konflik, baik konflik internal maupun konflik eksternal, karena itu diperlukan penguatan tata kelola untuk memperbaiki Statuta dan program perencanaan pengembangan perguruan tinggi (Nizam, 2012). Dalam peningkatan tata kelola PT kuncinya adalah komunikasi dan profesional. Profesional yang dimaksud adalah pembagian tugas yang jelas, tidak ada tumpang tindih wewenang antara yayasan, senat dan pimpinan PT, karena itu pemerintah merasa perlu membina PTS, PTS tidak boleh sekedar bisnis belaka. (Jazidie, 2012)

PTS yang ada di Indonesia berdasarkan status kepemilikannya sekitar 97,3% didalamnya sudah termasuk kehadiran Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) sebesar 5,2%. Saat ini, di Indonesia jumlah PTM sekitar 155 dengan berbagai bentuk pendidikan tinggi, jika dilihat dari besarnya jumlah perguruan tinggi yang dimiliki Muhammadiyah, maka ini menjadikan Muhammadiyah sebagai organisasi masyarakat yang mengelola lembaga pendidikan paling banyak. Namun jika ditilik dari segi kapasitas kompetitif dan dari kinerja institusinya hanya tiga PTM yang bisa diandalkan, dari data pemeringkat perguruan tinggi Webometrics (2011) ketiga PTM tersebut, yaitu Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) urutan 16, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) urutan 22 dan Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS) urutan 23. Kenyataan ini menunjukkan bahwa rendahnya kualitas pendidikan yang dimiliki, dan sebagian besar tidak memiliki program peningkatan mutu dan manajemen yang visioner, juga terlihat dalam operasional pendidikan Muhammadiyah, persyarikatan tidak memiliki standar mutu pendidikan Muhammadiyah terutama bidang manajemen ataupun kekhasan standar

IR.PEPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
pengelolaan Perguruan Tinggi Muhammadiyah, (Majelis Dikti PPM;2011). Oleh karena itu PTM yang merupakan lembaga penyedia jasa layanan pendidikan swasta yang Islami sudah saatnya harus fokus pada mutu pelayanan, jika tidak ingin tersingkirkan karena tingginya tingkat persaingan perguruan tinggi di era globalisasi ini.

Muhammadiyah selama ini terkesan agak menelantarkan profesionalisme untuk mengembangkan dirinya mencapai tujuan organisasi, Sairin (2009). Selain itu juga ada beberapa kelemahan dalam pengelolaan yang terjadi pada PTM, antara lain :

- a. Organisasi yang tidak sehat ditandai dengan kualitas rendah, hanya bertanggung jawab kepada atasan langsung, bukan kepada *stakeholders*; inisiatif selalu berasal dari luar (berupa instruksi). Rais (1997) juga menegaskan, ada lima kelemahan penting dalam Muhammadiyah, yaitu kelemahan kepemimpinan, kelemahan pengkaderan, kelemahan organisasi, kelemahan konseptual, dan kelemahan mass-media, dan realitasnya kelemahan yang bersentuhan langsung dengan PTM, yaitu kelemahan kepemimpinan dan kelemahan organisasi. Selanjutnya dikatakan jika Muhammadiyah tidak profesional mengelola organisasinya maka tidak mustahil Muhammadiyah dan seluruh amal usahanya akan tertinggal jauh. Rais (1977) mengatakan, kelemahan ini dapat diminimalkan dengan melakukan perubahan sistem pengelolaan pendidikan dalam konteks Perguruan Tinggi Muhammadiyah.
- b. PTM menghadapi masalah dalam hal disiplin pegawai yang rendah, iklim organisasi yang kurang kondusif dan prestasi kerja pegawai yang rendah. Jadi

profesionalisme tersebut merupakan kelemahan PTM, ini disebabkan karena system tata kelola PTM, dan perilaku individu karyawan, (Boerhani, 2002).

- c. Profesionalisme belum menjadi budaya kerja dalam Muhammadiyah, kurangnya sikap profesional ini terkait dengan rendahnya etos kerja karena masih memandang bekerja untuk tujuan mencari nafkah dan mendapatkan status sosial, adapun cara untuk meningkatkan etos kerja dan profesionalitas adalah menggali nilai-nilai kerja keras sesuai ajaran Islam, (Sairin, 2003).
- d. *Khairah ummah* belum terlihat pada budaya akademik PTM, khususnya pada sisitem tata kelola, sistem dan metode pendidikan dan pengajaran, (Majelis DIKTI Litbang; 2009)
- e. Persyarikatan (Pendidikan Muhammadiyah) Tidak memiliki standar mutu pendidikan Muhammadiyah terutama bidang manajemen ataupun kekhasan standar pengelolaan PTM, Terpaku pada kuantitas pendidikan tidak memikirkan kualitas, PTM yg unggul karena membangun sendiri ke khasannya (PPM Majelis DIKTI; 2010):
- f. Bermuhammadiyah adalah beribadah dan ber-jihad *fi sabilillah*, tapi dalam kenyataannya masih ada persoalan-persoalan yang mencederainya, seperti ikhlas, mendahulukan kepentingan pribadi dan kelompok dan sebagainya (Luth, 2013).

Unismuh merupakan PTM terbesar di KTI yang jumlah mahasiswanya dalam 5 tahun terakhir mengalami peningkatan (tabel 1.1). Menurut Rektor, strategi peningkatan yang dilakukan, antara lain memanfaatkan strategi semua infrastruktur Muhammadiyah, seperti pimpinan daerah Muhammadiyah, organisasi otonom Muhammadiyah, memanfaatkan ajang pertemuan

IR PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
 Muhammadiyah skala lokal dan nasional, memanfaatkan jaringan muballigh hijrah yang disebar ke kawasan timur Indonesia (KTI). Besarnya PTM ini merupakan peluang untuk lebih meningkatkan kualitas pendidikan sesuai visinya bukan hanya mengejar kuantitas tapi seharusnya lebih profesional dalam penata kelolaan organisasinya agar mampu bersaing dengan PTN dan PTS lain, namun beberapa masalah yang disebutkan diatas juga terjadi di PTM ini.

Tabel 1.1
Jumlah Mahasiswa Aktif Tahun 2008-2012
Universitas Muhammadiyah Makassar

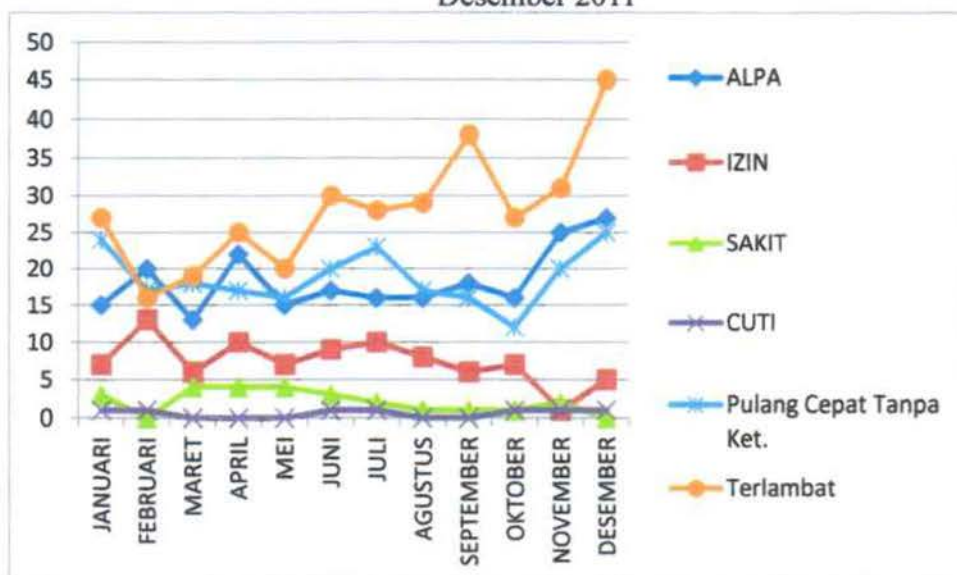
TAHUN	2008	2009	2010	2011	2012
Total Mahasiswa	14.040	23.601	30.657	33.366	34.820

Sumber : Data Rektor dan Direktorat SIMAK tahun 2012

Adapun permasalahan di PTM ini terlihat pada rata-rata SDMnya terutama dalam hal kedisiplinan, ilustrasinya dapat dilihat pada gambar 1.1, yaitu tingginya tingkat keterlambatan yang mengalami peningkatan tiap bulan dan peningkatan absensi (alpa), kemudian pulang lebih cepet tanpa alasan. Sedangkan dalam penerapan tata kelola kenyatannya hanya satu fakultas yang baik dalam pelaksanaannya menurut penilaian P4M tahun 2011, dan dari data evaluasi diri borang tahun 2009 pada analisa SWOT terdapat kelemahan pada karyawan/dosen di PTM ini, antara lain 1) Masih adanya Dosen yang mengajar tidak sesuai dengan bidang keilmuan dan kompetensi yang dimiliki, 2) Prodi yang tersedia belum dikenal luas oleh masyarakat, 3) Umumnya Dosen masih berpendidikan S-2, 4) Masih banyaknya gedung/ruang kuliah yang sudah usang/tua yang belum dibenahi, 5) Pelataran yang belum tertata rapi dan asri, 6) Motivasi dan semangat karyawan masih rendah, 8) Minat Dosen untuk meneliti masih kurang, 9). Sistem

Informasi Manajemen (SIM) masih belum terlaksana dengan baik. Selain kelemahan tersebut Unismuh juga punya kelebihan terutama telah memenangkan beberapa kompetisi hibah bersaing, yaitu Program Hibah Kompetisi Institusi (PHKI), Healt Project Education Quality (HPEQ), Program Hibah Pengembangan Perguruan Tinggi Swasta (PHP-PTS), Hibah Program Sertifikasi Guru SD (PGSD), dan Hibah penulisan buku ajar

Gambar. 1.1
Grafik Absensi Karyawan
Desember 2011



Sumber: Kasubdit Administrasi tahun 2011

Hasil pra survei dalam wawancara singkat juga diketahui, bahwa ada beberapa faktor yang merupakan fenomena yang mempengaruhi kinerja karyawan di PTM ini, antara lain adalah pelaksanaan prosedur tata kelola belum diterapkan secara maksimal dan belum menyatu dengan visi PTM, termasuk pemberdayaan karyawan dan etos kerja. Sebagian pegawai masih kurang disiplin menjalankan peraturan dan prosedur kerja yang ditetapkan oleh Universitas. Pegawai kurang mau bekerja keras, dan bahkan tidak ada pelaporan terhadap hasil kerjanya. Selain

IR.PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

itu adanya keluhan pegawai yang merasa kurang puas dikarenakan kurangnya perhatian dan penghargaan dari pimpinannya atas kinerja yang dicapai. Kurangnya semangat kerja serta kurangnya kemauan sebagian pegawai untuk meningkatkan kualitas dan prestasi kerjanya. Terlihat secara garis besar SDM yang ada di PTM ini belum menjiwai visi dan misi ke-Muhammadiyah yang sesuai dengan tujuan persyarikatan Muhammadiyah, rata-rata SDM yang ada orientasi kerjanya bukan pada nilai-nilai Muhammadiyah yang bersifat ukhrawi tapi lebih bersifat duniawi (konvensional).

Tata kelola PTM seharusnya berorientasi pada proses pencitraan perguruan tinggi Muhammadiyah yang merupakan institusi amal shalih seperti yang diamanahkan oleh KH. Ahmad Dahlan bahwa pendidikan Muhammadiyah harus mampu melaksanakan konsep *amal shalih* profesional (Sairin: 2003), dan untuk menjadi sebuah gerakan profesional diperlukan tenaga-tenaga (SDM) yang memiliki profesionalisme yang tinggi, dan jika ingin meraih kinerja yang baik salah satu caranya adalah sejauh mana tata kelola (*corporate governance*) dilakukan dengan baik. (Hamid, 2003). Sistem tata kelola merupakan bagian integral dari tanggungjawab pimpinan PT, termasuk di dalamnya adalah fakultas/jurusan/ bagian/program studi, dosen, dan karyawan. Oleh karena itu, sistem tata kelola harus menyentuh seluruh aras organisasi PT agar kesehatan dan kinerjanya meningkat dengan baik.

Hasan (2009) mengatakan sangat sedikit penelitian khusus tentang tata kelola dengan prinsip *syariah* itupun umumnya berfokus pada kerangka tata kelola perusahaan bank Islam yang dimulai dari penelitian Chapra dan Ahmed (2002). Selain itu belum ada penelitian tata kelola Islam yang difokuskan untuk

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
perguruan tinggi Islam. Atas dasar ini dan dari uraian latar belakang diatas maka penulis mencoba meneliti lebih dalam mengenai prinsip *al-idarah al-Islamiyah* yang diterapkan oleh pimpinan di Universitas Muhammadiyah Makassar.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemikiran dan penjelasan pada uraian di atas maka peneliti memfokuskan rumusan masalah, yaitu:

1. Bagaimana prinsip tata kelola Islami (*al-idarah al-Islamiyah*) dipahami pimpinan di Universitas Muhammadiyah Makassar
2. Bagaimana prinsip tata kelola Islami (*al-idarah al-Islamiyah*) diterapkan pimpinan di Universitas Muhammadiyah Makassar, terutama pertanggungjawaban dalam menerapkan prinsip *wasathan*, prinsip *mas'uliyah* dan prinsip *tabligh* sesuai perintah dalam al-Qur'an dan as-Sunnah.
3. Bagaimana implikasi tata kelola Islami (*al-idarah al-Islamiyah*) dalam pemberdayaan (*tamkiin*) sumber daya insani di Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Apa usulan pemikiran yang dapat diberikan terhadap masalah tata kelola dan bentuk tata kelola Islam yang dapat diterapkan di Universitas Muhammadiyah Makassar

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan rumusan masalah di atas maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis prinsip tata kelola Islami (*al-idarah al-Islamiyah*) dipahami pimpinan di Universitas Muhammadiyah Makassar

2. Menganalisis prinsip tata kelola Islami (*al-idarah al-Islamiyah*) diterapkan pimpinan di Universitas Muhammadiyah Makassar, terutama pertanggungjawaban dalam menerapkan prinsip *wasathan*, prinsip *mas'uliyah* dan prinsip *tabligh* sesuai perintah dalam al-Qur'an dan as-Sunnah.
3. Menganalisis implikasi tata kelola Islami (*al-idarah al-Islamiyah*) dalam pemberdayaan (*tamkiin*) sumber daya insani di Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Mengajukan usulan pemikiran terhadap masalah tata kelola dan bentuk tata kelola Islami yang dapat diterapkan di Universitas Muhammadiyah Makassar.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat kepada beberapa pihak, antara lain :

1. Bagi Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM) :

Sebagai bahan pertimbangan dan usulan bagi pimpinan PTM dalam menentukan bentuk tata kelolanya sesuai prinsip dan ketentuan Islam yang dapat dielaborasi dengan visi dan misi PTM.

2. Bagi Pimpinan Unismuh :

Sebagai bahan rujukan bagi pimpinan di Unismuh khususnya pimpinan P4M untuk memperbaiki bentuk SOP tata kelolanya sesuai prinsip Islam dan bisa diimplementasikan secara optimal dan kaffah.

3. Bagi akademisi:

Dari penelitian ini diharapkan akan menambah khazanah ilmu pengetahuan, informasi baru dan kajian lebih mendalam terutama yang terkait bidang tata kelola Islam (*al-idarah al-Islamiyah*).

4. Bagi peneliti selanjutnya:

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan kajian dan bahan perbandingan bagi peneliti lain dalam penelitian lebih lanjut

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini akan diuraikan terlebih dahulu mengenai keterkaitan dengan rumusan masalah khususnya uraian mengenai *al-idarah al-Islamiyah* (tata kelola Islami) yakni tentang pedoman dan prinsip tata kelola Islami, dan keterkaitan antara *idarah* dengan *tamkiin*, uraian tentang *tamkiin* mencakup *tamkiin* pada SDI dan *himmatul 'amal*. Kemudian juga menguraikan esensi *idarah* di PT, yaitu tentang manajemen Islam di PT, serta penerapan *idarah* di PT, selanjutnya menguraikan konsep *al-idarah al-Islamiyah* di PT.

2.1. Pedoman Pelaksanaan dan Prinsip *Al-Idarah al-Islamiyah*.

2.1.1. Esensi *Al-Idarah Al-Islamiyah*

Islam menyajikan konsep dan model yang jelas dan tegas mengenai *idarah* yang baik dan tidak menganggapnya tak dapat didefinisikan (Naqvi, et al;2011). Model *al-idarah al-Islamiyah* yang baik menurut Naqvi (2011) mengacu pada al-Qur'an, yaitu pemimpin bertanggungjawab atas lembaga secara efektif dan perlu disiplin terutama pada hukum dan nilai-nilai Islam, sistem untuk mengakui/memilih/menyeleksi pemimpin Islam, sistem ekonomi yang bebas bunga, sistem untuk kesejahteraan masyarakat, sistem pertahanan, sistem peradilan yang adil dan bebas, penegakan hukum dan ketertiban, sistem perencanaan yang transparan dan pelimpahan wewenang, sistem akuntabilitas yang objektif, sistem perpajakan.

Model *al-idarah al-Islamiyah* digambarkan Allah SWT dalam beberapa ayat al-Qur'an yang terbukti telah diterapkan sejak masa sebelum Rasulullah, hal ini terlihat pada beberapa surah (Naqvi, 2011), yaitu :

- a. QS. al-Kahfi (18): 83-101 tentang Tata kelola yang dijalankan Zulkarnain (AS), menyoroti 3 aspek dalam pelaksanaannya, yaitu prinsip kesatuan perintah dan kesatuan arah, kebijakan dan strategi pro rakyat, strategi pertahanan yang efektif.
- b. QS al-Baqarah (2): 40 tentang tata kelola yang diterapkan Musa (AS) yang konsisten menerapkan sistem keadilan, memurnikan komitmen. Menerapkan sistem perpajakan dan akuntabilitas yang adil dan objektif. Juz ini juga mengisahkan tentang tata kelola yang baik dari Talut (AS) yang meletakkan dasar tata kelola berdasarkan ketaatan kepada Allah dengan menjaga rakyat, dan keadilan sosial, kesatuan perintah dan arah, mendelegasikan kekuasaan dan tanggungjawab kepada bawahannya. Aspek terpenting adalah kepribadian dan keterampilan kepemimpinan Talut (AS). Menurut Naqvi, ini menunjukkan persepsi bahwa kepribadian pemimpin berperan sangat penting untuk menjamin tata kelola yang baik karena kepribadian pemimpin dapat lebih penting dari infrastruktur kelembagaan.
- c. QS. Shad (38): 18-26 dan QS. al-'Ankabut (29) ayat 15-45, mengisahkan Dawud (AS) menantu dari Talut (AS) menjalankan keadilan yang tidak memihak dan pengambilan keputusan yang efektif, ini menandakan bahwa pemimpin dalam Islam harus efektif dalam pengambilan keputusan dan tidak memihak dalam memberikan keadilan.
- d. QS. Shad (38) dan 29 ayat 31-40 tentang Sulaiman (AS) putra Dawud (AS) keterampilannya dalam perencanaan dan pemanfaatan sumber daya yang efektif (memanfaatkan burung, hewan, raksasa, manusia, angin dan sumber daya mesin) untuk menjamin layanan yang terbaik bagi rakyatnya. Disini

Naqvi et al, memastikan bahwa tata kelola yang baik dijalankan oleh pemimpin melalui kepribadian, keterampilan, komunikasi, komitmen, administrasi dan hubungan internasional. Disini al-Qur'an memperjelas lagi, bahwa kepribadian pemimpinlah yang lebih penting dari infrastruktur lembaga atau pasukan.

- e. QS. Yusuf (12) ayat 55 dan seterusnya tentang strategi pengelolaan Yusuf (AS), kepemimpinan dan perencanaan yang konsisten untuk mengelola bencana kelaparan hebat selama tujuh tahun berturut-turut di seluruh Afrika termasuk Mesir. Tata kelola yang dijalankannya menunjukkan pemimpin yang sabar dan konsisten menghadapi kesulitan berat, kecerdasan pengetahuan, karakter dan iman yang kuat.
- f. QS. Muhammad (47) tentang Nabi Muhammad SAW dan berbagai surah lain membahas tata kelola yang baik dari Rasulullah. Ciri utamanya meliputi keadilan yang seimbang dan wajar, perintah dan kontrol terpusat, pendelegasian wewenang, kesejahteraan sosial, sistem perpajakan, sistem pertahanan yang efektif, disiplin dan supremasi hukum, pemberantasan kemiskinan, sistem ekonomi yang bebas bunga, dan lainnya. Menjamin tata kelola yang baik melalui ciri kepemimpinan dan kepribadiannya. Ini menunjukkan bahwa keterampilan kepemimpinan dan kepribadian merupakan determinan utama tata kelola yang baik, aspek lain juga penting.

Dalam ajaran Islam, prinsip-prinsip yang terkandung dalam tata kelola yang baik (*good corporate governance*) menjadi prinsip penting dalam aktivitas dan kehidupan seorang muslim. Islam sangat intens mengajarkan diterapkannya prinsip *'adalah* (keadilan), *tawazun* (keseimbangan), *mas'uliyah* (akuntabilitas), *akhlaq* (moral), *shiddiq* (kejujuran), *amanah* (pemenuhan kepercayaan), *fathanah*

(kecerdasan), *tabligh* (transparansi, keterbukaan), *hurriyah* (independensi dan kebebasan yang bertanggungjawab), *ihsan* (profesional), *wasathan* (kewajaran), *ghirah* (militansi syari'ah), *idarah* (pengelolaan), *khilafah* (kepemimpinan), *aqidah* (keimanan), *ijabiyah* (berfikir positif), *raqabah* (pengawasan), *qira'ah* dan *ishlah* (organisasi yang terus belajar dan selalu melakukan perbaikan) (Agustianto dalam Ismanto, 2009; Endri, 2008; Qardhawi, 2007; Tapanjeh, 2009). Jadi sebelum diterapkannya prinsip tata kelola yang baik (berkembang tahun 1932), Islam sudah menganjurkan untuk menjalankan prinsip-prinsip di atas, seperti yang dijelaskan dalam al-Qur'an.

Uraian di atas menunjukkan dengan pasti bahwa Islam jauh mendahului kelahiran tata kelola yang menjadi acuan bagi tata kelola perusahaan yang baik di dunia. Prinsip Islam tersebut diharapkan dapat menjaga pengelolaan institusi dan menjaga interaksi ekonomi, bisnis dan sosial berjalan sesuai dengan aturan permainan dan *best practice* yang berlaku. Jadi Prinsip tata kelola yang dijalankan sebaiknya mengacu pada prinsip Islam sesuai firman Allah dalam al-Qur'an dan As-sunnah.

Kemudian Jusmaliani (2011), Sinn (2006), serta Hafidhuiddin (2003) juga menguraikan bukti bahwa sejak dahulu Islam sudah menerapkan sistem pengelolaan, yaitu pada masa Rasulullah, beliau sudah menerapkan beberapa prinsip pengelolaan sumber daya insani. Walaupun formatnya tidak selengkap yang dibutuhkan perusahaan masa kini, namun Rasulullah telah memberikan contoh mengenai uraian jabatan (Jusmaliani, 2011). Dalam pengelolaannya, Rasulullah melakukan pembagian kerja sesuai dengan kompetensi dan kemampuan masing-masing tanpa melakukan analisis formal terhadap arus kerja, tetapi dengan

intuisi dan pengenalan yang mendalam. Rasulullah saw memberikan uraian jabatan, ketika beliau memberi tugas pada Muadz bin Jamal ke Yaman, memberikan pembagian kerja kepada antara lain kepada Ali bin Abi Thalib disertai tugas kesekretariatan dan mengurus perjanjian yang dilakukan Rasulullah, Harits bin 'Auf, Mu'aid bin Abi Fatimah bertugas mencatat *ghanimah*. (Jusmaliani, 2011; Sinn, 2006). Jadi dalam Islam pertanggung jawaban atas pembagian kerja sudah dilaksanakan pada zaman Rasulullah saw.

Tata kelola sudah dijalankan pada masa Rasulullah dan dilanjutkan oleh para sahabat, yaitu dalam melaksanakan: a) pengaturan kerja (*job description*), b) pemilihan pegawai sesuai kompetensinya atau secara *kafa'ah* atau ahli di bidangnya (*job requirement unfulfilled*), c) sistem remunerasi (zakat, *ghanimah* ataupun *fa'i*), d) konsep syura, e) pengawasan kinerja pegawai. Prinsip-prinsip ini kemudian dilanjutkan oleh para sahabat, yaitu Abu bakar, Umar bin Khattab, Bani Umayyah dan Bani Abbasiyah. (Sinn, 2006; Jusmaliani, 2011).

Dari uraian ini terlihat, bahwa pengelolaan dalam Islam sangat penting terutama pengaturan kerja karena menyangkut amanah dan profesionalisme. Terkait hal ini Hafidhuddin (2003) berpendapat bahwa *job description* (uraian kerja) yang tidak jelas merupakan salah satu penyebab karyawan menjadi tidak produktif atau bekerja asal-asalan, penyebab lain yaitu karyawan yang tidak ikut pada sistem dan tidak ada contoh dari pimpinan yang bisa dijadikan panutan.

1. Tidak mengikuti sistem kerja, hanya ikut-ikutan serta tidak memahami visi dan misi organisasi, orang semacam ini tidak perlu dipertahankan

2. Deskripsi pekerjaan yang tidak jelas. *Job description* adalah hal yang sangat penting untuk menjelaskan siapa yang mengerjakan suatu pekerjaan
3. Pimpinan tidak memberikan contoh. Jadi jangan salahkan bawahan jika seorang pemimpin tidak mendorong terciptanya budaya kerja yang produktif.

Terkait hal di atas, Choudhury (2006) berpendapat, penerapan tata kelola Islam yang baik dalam institusi akan dapat mengembangkan kebijakan kelembagaan, partisipatif dalam pengambilan keputusan dan dapat meminimalkan penggunaan biaya. Kemudian beberapa pendapat senada mengatakan, bahwa Tata kelola Islam atau *Islamic Corporate Governance* (ICG) merupakan elemen tujuan dari *maqasyid syariah* karena didasari oleh etika, moral dan kesejahteraan sosial (Chapra & Ahmed 2002; Iqbal dan Mirakhor, 2004; Hasan, 2008; Tapanjeh, 2009; Agustianto, 2009; Muqorobin, 2010). Selanjutnya Hasan (2009), menjelaskan prinsip dari model ICG, yang didasari atas tiga prinsip, yaitu:

- a. Prinsip hak milik dan kerangka kerja kontraktual
- b. Diatur oleh hukum Islam atau Syariah
- c. Semua pemangku kepentingan diikutsertakan, yaitu manajemen, pemegang saham, karyawan, pemasok, deposan dan masyarakat.

Iqbal dan Mirakhor (2004), Tapanjeh (2009), Hasan (2009), Bhatti (2010) menjelaskan esensi ICG, terutama:

- a) Berlandaskan hukum Syariah, yang meliputi larangan *riba* (bunga) dan *ihthikar* (penimbunan).

- b) Akuntabilitas harus kepada Allah, tidak hanya kepada pemangku kepentingan.
- c) Distribusi kekayaan yang adil kepada semua pemangku kepentingan dan anggota yang kurang beruntung diberlakukan zakat, dewan Syariah diharapkan untuk mengawasi pengumpulan zakat dan distribusinya kepada pihak-pihak terkait
- d) Tata kelola harus menganut prinsip *infaq* (pengeluaran untuk memenuhi kewajiban sosial), *istislah* (kepentingan umum), Regulasi distribusi wajib berdasarkan kaidah *halal* bukan haram.

Prinsip kesetaraan dalam Islam terutama untuk menghindari *bukhl* (kikir), *hirs* (keserakahan), *iktinaz* (penimbunan kekayaan), dan *israf* (pemborosan).

- e) Kepatuhan yang efektif kepada hukum Syariah, karena pertanggungjawaban bukan hanya pada institusi tetapi pada Allah swt.

Sejalan dengan pendapat diatas, Choudury dan Haque (2006), menjelaskan perbedaan cara pandang dalam tata kelola berbasis konvensional dan syariah, dimana pada sistem konvensional selalu terdapat konflik tujuan untuk memperkaya pemangku kepentingan atau menyejahterakannya. Sementara, dalam perspektif islami, kesejahteraan sosial adalah tujuan akhir dari setiap usaha, bukan pada maksimalisasi keuntungan pemangku kepentingan. Intinya terletak pada pokok peletakan ideology, tata kelola syariah atau yang berprinsip Islam, ideologinya adalah tauhid dan tujuannya adalah kesejahteraan ummat, sedangkan tata kelola konvensional ideologinya adalah rasionalisme yang bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan.

Sanerya (2009) mengistilahkan Tata kelola Islam sebagai *god corporate governance*, yang dibangun oleh basis ke-Islaman atau spiritual pada perusahaan, yang dicirikan dengan adanya:

- a) kerangka normatif usaha yang dibentuk oleh nilai standar moral dan etika dalam dua dimensi yakni eksternal dengan bentuk syariah, dan internal dalam bentuk hati nurani atau bisikan hati;

1. Bentuk syariah, merupakan hukum Allah yang mewarnai bisnis perusahaan/organisasi.

Hukum syariah tegak diatas keimanan pada aturan yang dibuat Allah dan Rasul-Nya sebagai hukum yang paling sempurna dari segi keadilan, keselarasan dan kemaslahatan, yang juga dilandasi adanya pengawasan dari Allah dan keyakinan adanya pertanggungjawaban kepada-Nya atas semua keputusan dan aktivitas dalam perusahaan atau organisasi. Disini Al-Ghazali mengatakan, Tujuan syariah (*maqasyidus syari'ah*) untuk memajukan kesejahteraan manusia dengan terjaganya keimanan, kehidupan, pikiran atau intelektualitas, keturunan dan kekayaan. Syariah menjamin bahwa seluruh aktivitas bisnis perusahaan akan melindungi dan memajukan ke lima hal tersebut. Kemudian Ibn Al-Qayyim berpendapat, kearifan dan kesejahteraan manusia di dunia dan akhirat. Kesejahteraan terletak di dalam keadilan, kebaikan, kasih sayang dan kearifan. Di luar dari prinsip keadilan adalah penindasan, di luar kasih sayang adalah kekejaman, di luar dari kesejahteraan akan menuju kesengsaraan atau penderitaan, diluar kearifan menuju kebodohan, yang demikian ini adalah tidak berdasarkan syariah.

Pimpinan perusahaan harus tunduk pada hukum syariah dalam memutuskan

suatu keputusan, sesuai dalam konteks yang disinggung dalam QS. al-Zalzalah (99): 7-8, yaitu:

- **فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٨﴾**

artinya: *"Barang siapa yang mengerjakan kebaikan seberat zarrah pun, niscaya dia akan melihat (balasan)-Nya. Dan barang siapa yang mengerjakan kejahatan seberat zarrah pun, niscaya dia akan melihat (balasan)-Nya pula."* (QS. al-Zalzalah (99): 7-8)

2. Bentuk hati nurani atau bisikan hati

Hati adalah sumber rujukan kebaikan dan pengecek keburukan. Rasulullah berkata ketika ditanya tentang kebaikan sahabat Nawwas bin Sam'an r.a:

"Tanyakan pada hatimu sendiri. Kebaikan adalah perkara yang membuat jiwamu tenang dan hatimu tenteram, sedangkan dosa adalah perkara yang menimbulkan keraguan dalam jiwa dan rasa gundah dalam dada, meski telah berulang kali manusia memberi fatwa kepadamu"

Hati akan tajam dan sensitif terhadap kebaikan dan kebenaran jika hati bersih dari keburukan. Maka untuk mencapai kebersihan hati diperlukan *tazkiyatun nafs*. Hidupnya hati atau bersihnya hati akan menjadi sumber moralita, etika dan nilai bisnis yang luhur, maka harus ada standar moral dan etika yang dirumuskan lewat ijtihad seperti kejujuran (*honesty*) kepercayaan (*trust*) menyampaikan kepada yang hak, dan adanya rasa malu. Hal ini di gambarkan dalam QS. al-An'am (6): 122, yaitu :

أَوْمِنْ كَانَ مِثْقًا فَأَخِيتْنَاهُ وَجَعَلْنَا لَهُ نُورًا يَمْشِي بِهِ فِي النَّاسِ كَمَنْ مِثْلُهُ فِي الظُّلُمَاتِ لَيْسَ بِخَارِجٍ مِنْهَا كَذَلِكَ نُفِئُ الْكَافِرِينَ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿١٢٢﴾

Artinya : *Dan apakah orang yang sudah mati[502] Kemudian dia kami hidupkan dan kami berikan kepadanya cahaya yang terang, yang dengan cahaya itu dia dapat berjalan di tengah-tengah masyarakat manusia, serupa dengan orang yang keadaannya berada dalam gelap gulita yang sekali-kali tidak dapat keluar dari padanya? Demikianlah kami jadikan orang yang kafir itu memandang baik apa yang Telah mereka kerjakan. (QS. al-An'am (6): 122)*

b) visi dan misi perusahaan, ini yang membentuk perilaku perusahaan dengan mengedepankan kebaikan bersama (*social interest*) diatas kepentingan individual perusahaan (*self interest*). Misi merupakan *destination* (tujuan akhir), misi adalah *what a company want to do*. Dalam hal ini, organisasi/perusahaan berfungsi sebagai pemimpin (*khalifah*) sehingga menjadi sebuah tempat kehidupan yang baik (*thayyib*) dan sejahtera (*falâh*). Organisasi/perusahaan harus membawa misi dakwah dan risalah, yakni merealisasikan ketentuan Allah SWT dalam bermuamalah dengan membentuk tata bisnis berdasarkan syariah sehingga dapat membawa kebaikan bagi semua atau *rahmatan lil 'alamin*.

c) Etos kerja. Menurut Qardhawi kerja manusia merupakan unsur produksi terpenting. Dalam Islam, kerja adalah *ihsan* (bekerja dengan baik) dan *jihad* (bekerja sungguh-sungguh), dan untuk meraih produksi maka diperlukan ilmu, jadi kerja adalah ihsan, jihad dan ilmu. Ketiga unsur tersebut merupakan pembentuk profesionalisme. Kerja profesional adalah etos kerja setiap muslim.

Rasulullah saw bersabda:

"Allah sangat mencintai apabila seseorang melakukan suatu perbuatan, maka ia melakukannya secara itqân (profesional)".

Islam juga mengajarkan amanah dan ikhlas sebagai akhlak pokok, sehingga etos kerja akan menghasilkan karya pekerjaan yang unggul, yaitu dengan menggabungkan unsur profesionalisme (ihsan+jihad+ilmu) dengan akhlak pokok (amanah+ikhlas), hal ini digambarkan dalam pesan QS. at-Taubah (9): 105, yaitu :

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

artinya: "Dan katakanlah, Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan." (QS. at-Taubah (9): 105)

Adanya penjelasan dan uraian diatas membawa penulis untuk menyimpulkan bahwa secara umum tata kelola Islam adalah suatu sistem (cara atau proses) yang mengatur dan mengendalikan hubungan antara pihak manajemen (pengelola) dengan seluruh pemangku kepentingan terhadap institusi mengenai hak dan kewajibannya, yang bertujuan untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan sesuai dengan nilai-nilai dalam hukum Islam yang mempunyai elemen *maqasyidus syariah*.

2.1.2. Pedoman Pelaksanaan *Al-Idarah Al-Islamiyah*

Dalam menjalankan *idarah* pada organisasi dan bisnis, Rasulullah saw memberikan pedoman pelaksanaan yang dicontohkan melalui sifat dan perilakunya seperti *shiddiq*, *istiqomah*, *fathonah*, *amanah*, dan *tabligh* atau yang disingkat *SIFAT* (Choudhury, 2006; Hafidhuddin, 2003). Muqorobin dan KNKG (2011), serta Hafidhuddin (2003) menguraikan kandungan pengertian keempat sifat ini dalam prinsip dunia usaha, yaitu :

1. *Shiddiq* berarti benar dan jujur, yaitu senantiasa menyatakan dan melakukan kebenaran dan kejujuran dimanapun berada dan kepada siapapun. Implikasinya dalam organisasi bisnis adalah tegaknya kejujuran dan menghindari segala bentuk penipuan, penggelapan dan perilaku dusta. Nilai *shiddiq* yang lain bermakna tahan

uji, ikhlas, serta memiliki keseimbangan emosional. Rasulullah bersabda dalam

HR. Mutafaqun Alaih, yaitu :

"Hendaklah kalian selalu berusaha menjadi orang yang benar dan jujur karena kejujuran akan melahirkan kebaikan-kebaikan (keuntungan-keuntungan). Dan kebaikan akan menunjukkan jalan ke surga. Jika seseorang terus berusaha menjadi orang yang jujur, maka pasti dicatat oleh Allah sebagai orang yang selalu jujur. Jauhilah dusta dan menipu karena dusta itu akan melahirkan kejahatan dan kejahatan akan menunjukkan jalan ke neraka. Jika seseorang terus menerus berdusta, maka kan dicatat oleh Allah sebagai orang yang selalu berdusta." (HR. Mutafaqun Alaih)

Dan sabda Rasulullah dalam HR. Imam Tirmidzi, yaitu:

"Pedagang yang jujur dan terpercaya akan bersama para nabi, para shiddiqin, orang-orang yang mati syahid dalam peperangan, dan orang-orang yang saleh (kelak di dalam surga)." (HR. Imam Tirmidzi)

2. *Istiqamah* yaitu konsisten mengimplementasikan nilai-nilai syariah walaupun mendapat godaan dan tantangan. Dengan *istiqamah* dan *mujahadah* peluang bisnis yang prospektif akan terbuka lebar. Dalam QS. al-Ahqaaf (46):13 disebutkan :

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴿١٣﴾

Artinya: 13. Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan kami ialah Allah", Kemudian mereka tetap istiqamah[1388] Maka tidak ada kekhawatiran terhadap mereka dan mereka tiada (pula) berduka cita. [1388] Istiqamah ialah teguh pendirian dalam tauhid dan tetap beramal yang saleh. (QS. al-Ahqaaf (46):13)

3. *Fathanah* berarti cerdas, yaitu mampu berpikir secara jernih dan rasional serta mengambil keputusan dengan cepat dan tepat. Dalam dunia bisnis *sifat fathanah* ini digunakan untuk mengidentifikasi dan menetapkan hal-hal dan atau kegiatan yang halal, tayib, ikhsan dan tawazun.

4. *Amanah* berarti dapat dipercaya, yaitu menjaga kepercayaan yang diberikan oleh Allah dan orang lain. Dalam berbisnis, pemberian kepercayaan ini

diwujudkan dalam berbagai bentuk pertanggungjawaban dan akuntabilitas atas kegiatan-kegiatan bisnis. Gabungan antara *fathanah* dan *amanah* diterjemahkan dalam nilai bisnis dan manajemen dengan bertanggung jawab, transparan, disiplin atau tepat waktu, bervisi, pemimpin yang cerdas, serta belajar secara berkelanjutan.

5. *Tabligh* yaitu mampu berkomunikasi dengan baik atau berarti menyampaikan, yaitu menyampaikan Risalah dari Allah tentang kebenaran yang harus ditegakkan di muka bumi. Kebenaran Risalah ini harus diteruskan oleh ummat Islam dari waktu ke waktu agar Islam benar-benar dapat menjadi rahmat bagi alam semesta. Dalam dunia bisnis, penyampaian risalah kebenaran dapat diwujudkan dalam bentuk sosialisasi praktik-praktik bisnis yang baik dan bersih, termasuk perilaku bisnis Rasulullah Saw dan para sahabatnya. Dalam bahasa manajemen diterjemahkan sebagai deskripsi tugas, delegasi wewenang, kerja tim, cepat, tanggap, adanya koordinasi dan kendali.

2.1.3. Prinsip Pelaksanaan *Al-Idarah Al-Islamiyah* (Tata Kelola Islam)

Keempat sifat yang merupakan pedoman pelaksanaan dalam *al-idarah al-Islamiyah* seperti yang dijelaskan diatas merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya dan merupakan salah satu perwujudan dari iman dan takwa. Kesatuan *shifat* Rasulullah tersebut melandasi prinsip atau asas tata kelola syariah yang juga sejalan dengan *Good Governance*, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran dan kesetaraan. (Bakti, 2005; Tapanjeh, 2009, Shahrar, 2011, Ismanto, 2011, Endri, 2008). Muqorobin dan KNKG (2011) mengatakan bahwa pedoman *shifat* Rasulullah merupakan landasan prinsip atau azaz tata kelola sebagai *Good*

Governance Bisnis Syariah (GGBS) disebutnya sebagai **TARIK**, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kewajaran dan kesetaraan. Menurut prinsip ini sejalan dengan azas GCG yang berlaku secara umum dalam dunia usaha. Berikut ini merupakan penjelasan dari asas atau prinsip tata kelola Islam, yaitu:

1. *Tabligh*.

Tabligh adalah transparansi atau keterbukaan (Agustianto, 2009; Endri, 2008), pengelolaan dalam prinsip *tabligh* diartikan sebagai mampu mengkomunikasikan dengan cerdas aturan baik itu deskripsi tugas atau delegasi wewenang, koordinasi dan pengendalian (Hafidhuddin, 2003), karena itu Bakti (2002) menyebut *tabligh* paralel dengan *communicability*.

Dalam tata kelola Islam, prinsip ini didasari oleh QS al-Baqarah (2): 282 :

وَأَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ ۚ

yang inti terjemahannya yaitu “..... dan transparankanlah (persaksikanlah) jika kalian saling bertransaksi...”, dan berdasarkan hadits yang menyatakan “... barang siapa yang melakukan *ghisy* (menyembunyikan informasi yang diperlukan dalam transaksi) bukan termasuk umat kami”, maka semua transaksi harus dilakukan secara transparan. Transparansi mengandung unsur pengungkapan (*disclosure*), terbuka dan penyediaan informasi yang memadai dan mudah diakses oleh pemangku kepentingan. Muqorobin (2010) mengungkapkan peraturan yang dibuat dan dalam pengambilan keputusan harus sesuai dengan ketentuan syariah, karena itu maka:

- a. menyediakan informasi tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh semua pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.
- b. Informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada, visi, misi, sasaran usaha dan strategi organisasi, kondisi keuangan, susunan pengurus, kepemilikan, sistem manajemen risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan GGBS serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi entitas bisnis syariah.
- c. Prinsip keterbukaan ini tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan organisasi sesuai dengan peraturan perundangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi.
- d. Kebijakan organisasi harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada semua pemangku kepentingan.

2. *Mas'uliyah*.

Dalam tata kelola Islam, prinsip *mas'uliyah* merupakan *accountability* yaitu pertanggungjawaban (Endri, 2008; Tapanjeh, 2009; Hasan 2009; Naqvi et al, 2011, Agustianto dalam Ismanto, 2011, Shahrar, 2011), ini didasari karena manusia merupakan pemegang amanah dan setiap pemegang amanah harus bertanggungjawab atas amanah yang dipercayakan untuknya, maka pertanggung jawabannya tidak hanya terbatas pada konsep di akhirat, tetapi juga mencakup proses praktis di dunia, seperti yang diperintahkan Allah dalam QS. al-Baqarah : 282. Sejalan dengan ini Bakti (2011) mengatakan, bahwa *mas'uliyah* paralel dengan *amanah*, karena merupakan tanggung jawab yang hakiki dan meyakini

bahwa ada yang selalu mengawasi pelaksanaan tugasnya, yang secara terminologi amanah menurut Ibnu 'Asyur dalam kitab tafsirnya adalah sesuatu yang dipercayakan kepada seseorang yang dituntut untuk menjaganya dan menunaikannya tanpa sedikitpun mengurangi dan merusaknya,

Berdasarkan terminologi diatas Putra (2011) memaknai amanah sebagai :

- a. Amanah terjadi antara dua pihak yang saling berhubungan, yaitu pihak yang memberi amanah dan pihak yang diberi amanah
- b. Amanah bisa berupa sesuatu yang bersifat abstrak dan non abstrak
- c. Konsekuensi dari sebuah amanah adalah dijaga dan dipelihara
- d. Sebuah amanah menuntut adanya pertanggungjawaban
- e. Bentuk tanggung jawab terhadap amanah adalah tidak boleh dikurangi atau di rusak.

Allah SWT menegaskan agar tidak melalaikan amanah dalam QS. al-Anfal

(8): 27, artinya :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَخُوْنُوْا اللّٰهَ وَالرَّسُوْلَ وَتَخُوْنُوْا اٰمَنَاتِكُمْ وَاَنْتُمْ تَعْلَمُوْنَ ﴿٢٧﴾

"Hai orang-orang yang beriman janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanah-amanah yang dipercayakan kepadamu sedang kamu mengetahui". (QS. al-Anfal(8): 27)

Penegasan lain juga ada dalam QS. an-Nisa':58; dan QS.al-Mukminun:8. Dari ayat al-Qur'an ini terlihat bahwa amanah adalah perintah yang wajib dilakukan, siapapun pemiliknya, apakah pemimpin, pegawai atau rakyat biasa, dilingkungan kerja ataupun dalam kehidupan pribadi. Rasulullah saw mengungkapkan dalam sabdanya :

"setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya, seorang imam (presiden) adalah pemimpin dan akan ditanya tentang rakyatnya, seorang laki-laki adalah

pemimpin dalam keluarganya dan akan ditanya tentang keluarganya". (HR. Bukhari Muslim).

Penjelasan ini menyatakan, sekecil apa pun amanah dalam bentuk profesi dan pekerjaan, akan ditanya pertanggung jawabannya di hari kiamat. Seorang pemimpin akan ditanya tentang bawahannya dan masyarakatnya dan istitusinya, demikian juga seorang pegawai akan ditanya tentang tanggung jawabnya terhadap atasannya, dan tugas-tugasnya. Selanjutnya Putra menjelaskan sifat-sifat pegawai yang amanah, yaitu: a) Ikhlas, b) Profesionalisme, c) Disiplin, d) Hemat dalam mempergunakan anggaran dan fasilitas kantor, e) Adil, f) Memberi kemudahan dalam urusan sesuai aturan yang berlaku.

Prinsip *mas'uliyah* merupakan asas penting dalam bisnis syariah sebagaimana tercermin dalam QS. al-Isra (17): 84, yaitu:

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۖ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

Artinya: Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya[867] masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.

[867] termasuk dalam pengertian keadaan disini ialah tabiat dan pengaruh alam sekitarnya.

Muqorobin (2010) memaknai artinya sebagai "*setiap entitas bekerja sesuai dengan posisinya dan Tuhan kalian yang lebih mengetahui siapa yang paling benar jalannya diantara kalian*", dan dijelaskan dalam QS.al-Isra(17): 36, yaitu :

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ۚ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

Artinya : Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban. (QS.al-Isra(17): 36)

Ayat ini menjelaskan bahwa "*....janganlah kamu berbuat sesuatu tanpa pengetahuan atasnya, sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semua itu akan dimintai pertanggungjawaban*". Tanggungjawab atas perbuatan manusia

dilakukan baik di dunia maupun di akhirat, yang semuanya direkam dalam catatan yang akan dicermatinya nanti, sebagaimana firman Allah Swt dalam QS. al-Isra(17): 14 yaitu:

﴿أَقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا﴾

Artinya : 14. "Bacalah kitabmu, cukuplah dirimu sendiri pada waktu Ini sebagai penghisab terhadapmu".(QS. al-Isra(17): 14)

Muqorobin (2010) memaknai sebagai "*Bacalah kitabmu (laporan pertanggungjawabanmu). cukuplah kamu pada waktu itu mengevaluasi dirimu sendiri.*" Akuntabilitas mengandung unsur kejelasan fungsi dalam organisasi dan cara mempertanggungjawabkannya, jadi dalam prinsip syariah harus dapat mempertanggungjawabkan kinerja secara transparan dan wajar. Untuk itu bisnis syariah harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan pelaku bisnis syariah dengan tetap memperhitungkan pemangku kepentingan dan masyarakat pada umumnya. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan, maka sesuai prinsip syariah dipersyaratkan beberapa hal:

- a. menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masingmasing organ dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai, dan strategi pengelolaan syariah.
- b. meyakini bahwa semua elemen organisasi dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya.
- c. harus memastikan adanya sistem pengendalian yang efektif dalam pengelolaan organisasi.

- d. harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran organisasi yang konsisten dengan sasaran bisnis yang digeluti, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*).
- e. dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap elemen organisasi dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis syariah dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah disepakati.
- f. harus meyakini bahwa semua prosedur dan mekanisme kerja dapat menjamin kehalalan, *tayib*, *ikhlas* dan *tawazun* atas keseluruhan proses dan hasil produksi.

3. Wasathan

Menurut Muqorobin (2010) prinsip syariah pada kewajaran dan kesetaraan atau *fairness* mengandung unsur kesamaan perlakuan dan kesempatan, digambarkan dalam QS. al-Maidah (5): 8, yaitu:

وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شِقَاقُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ

artinya: "Janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap orang (golongan) lain menyebabkan kamu tidak berlaku adil, berlaku adillah kamu karena adil itu lebih dekat kepada takwa."

Prinsip kewajaran atau *fairness* dalam tata kelola Islam disebut sebagai *wasathan*, yang dimaknai dengan 'Adalah atau keadilan dan *tawazun* atau seimbang. (Chapra dan Ahmed, 2002; Endri, 2008; Agustianto, 2011). *Wasathan* diartikan sama dengan *tawazzun*, yaitu keseimbangan antara dua arah atau jalan yang saling berhadapan atau bertentangan; tidak terpengaruh oleh kepentingan individu, kelompok, ras dan suku, (Qardhawi, 2007), kemudian juga mengatakan *ummatan wasathan* adalah umat yang adil, toleran, senang berdialog, mau hidup rukun dan tidak bersikap ekstrem yang dapat memicu lahirnya konflik pribadi dan

masyarakat. Dalam prinsip *wasathan*, keadilan dimaknai dengan membedakan manusia sesuai dengan keahlian dan kerja kerasnya, adil disini berkaitan dengan hak, yaitu bagaimana orang harus bersikap dan berbuat sehubungan dengan orang lain, (Qardhawi, 2001). Mengenai makna keadilan dalam *wasathan*, Khadhr (2008) memaknainya sesuai firman Allah SWT dalam QS. *al-Maidah*(5):8 dan QS.an-Nahl (16):90 dan dalam hadits Rasulullah, yaitu

• إِنَّ اللَّهَ بِأَمْرٍ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَنِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ
يُعْظِمُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾

Artinya : "Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran." (QS.an-Nahl (16):90).

"Sesungguhnya orang-orang yang berbuat adil itu disisi Allah berada di atas mimbar dari cahaya. Yaitu orang-orang yang berbuat adil dalam menghukumi sesama mereka, keluarga dan urusan yang dipegangnya." (HR. Muslim).

Makna yang terkandung dalam hadits dan ayat diatas, bahwa adil itu tidak hanya dalam hukum saja, akan tetapi juga adil untuk setiap orang yang memimpin segala sesuatu. Siapa yang memikul tanggung jawab, harus berbuat adil kepada orang-orang yang bekerja di bawah kewenangannya, baik dalam kepemimpinan, pengawasan, pemberian tugas kewajiban dan lainnya. Demikian pula, ia harus berbuat adil terhadap hak dirinya dan hak orang lain. Janganlah mengutamakan dirinya sendiri di atas orang lain secara tidak benar, serta mengikuti hawa nafsunya dengan mengedepankan para kerabatnya diatas orang lain, atau meremehkan hak orang yang membencinya. (Khadhr, 2008).

Adil bukanlah berarti membagi sama rata atau memperlakukan tanpa memperhatikan kedudukan, Putra (2001) membedakan adil atas: a) Adil dalam

pelayanan, yaitu tidak membedakan ketika memberikan pelayanan, memperlakukan dengan sama sesuai aturan yang berlaku, mendahulukan yang datang terlebih dahulu tanpa ada alasan keluarga, teman, dll. b) Adil dalam menegakkan hukum, tanpa ada diskriminasi. Keadilan tidak dipengaruhi oleh perbedaan agama, status sosial, kedudukan, pangkat, serta jabatan. Keadilan tidak hanya terbatas pada pelayanan tetapi juga dalam hal lainnya (Putra, 2001), seperti yang digambarkan Allah SWT dalam QS.al-Maidah:8, serta dalam QS.an-Nisaa':135, yaitu :

♦ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدَيْنِ وَالْأَقْرَبِينَ ۚ

Artinya:

Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu orang yang benar-benar penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah biarpun terhadap dirimu sendiri atau ibu bapa dan kaum kerabatmu. (QS.an-Nisaa'(4):135).

Sesuai prinsip syariah dalam penerapan *wasathan* Hafidhuddin (2003) menambahkan, pemimpin atau manajer yang baik yaitu yang mampu menempatkan orang pada posisi yang sesuai dengan keahlian dan bidangnya masing-masing. Penempatan *the right man in the right place* merupakan hal yang sangat penting, bahkan dalam hadits Rasulullah saw bersabda : *"jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi."* Ada seorang sahabat bertanya: bagaimana maksud amanat disia-siakan? Nabi menjawab: *"apabila sebuah urusan diserahkan bukan pada ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya"* (H.R.Bukhari).

Prinsip *wasathan* merupakan salah satu manifestasi adil dalam dunia bisnis. Setiap keputusan bisnis, baik dalam skala individu maupun lembaga, hendaklah dilakukan sesuai kewajaran dan kesetaraan sesuai dengan apa yang

biasa berlaku, dan tidak diputuskan berdasar suka atau tidak suka. Pada dasarnya, semua keputusan bisnis akan mendapatkan hasil yang seimbang dengan apa yang dilakukan oleh setiap entitas bisnis, baik di dunia maupun di akhirat. Sesuai prinsip syariah maka dalam melaksanakan kegiatannya, senantiasa memperhatikan kepentingan semua pemangku kepentingan, berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan, karena itu sesuai prinsip syariah, maka:

- a. harus memberikan kesempatan pada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan organisasi serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-masing.
- b. harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan.
- c. harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan pegawai, berkarir, dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, jenis kelamin (*gender*) dan kondisi fisik.
- d. harus bersikap *tawazun* yaitu adil dalam pelayanan termasuk pelanggan dengan tidak mengurangi hak mereka, serta memenuhi semua kesepakatan dengan para pihak terkait.

4. Responsibilitas

Berdasarkan prinsip syariah, dalam asas ini harus mematuhi peraturan perundang-undangan dan ketentuan bisnis syariah, serta melaksanakan tanggung-jawab terhadap masyarakat dan lingkungan, sebagaimana yang digambarkan dalam QS. an-Nisa(4): 59. Dalam usul fikih terdapat sebuah kaidah yang diturunkan dari sabda Rasulullah Saw, *al-kharaj bidhdhman* yang artinya bahwa

usaha adalah sebanding dengan hasil yang akan diperoleh. Dengan tanggungjawab (pertanggungjawaban) maka sesuai prinsip syariah, diperlukan :

- a. prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap ketentuan bisnis syariah dan perundangan, anggaran dasar serta peraturan internal sesuai hukum yang ditetapkan
- b. melaksanakan isi perjanjian (kontrak) yang dibuat tetapi tidak terbatas pada pemenuhan hak dan kewajiban yang disepakati oleh para pihak.
- c. melaksanakan tanggung jawab sosial antara lain dengan peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan, dapat dilakukan dengan cara membayar zakat, infak dan sadaqah.

5. Independensi

Independensi dalam syariah terkait dengan konsistensi atau sikap *istiqamah* yaitu tetap berpegang teguh pada kebenaran meskipun harus menghadapi risiko. Independensi merupakan karakter manusia yang bijak (*ulul al-bab*) yang dalam al-Qur'an disebutkan diantara karakternya adalah "mereka yang mampu menyerap informasi (mendengar perkataan) dan mengambil keputusan (mengikuti) yang terbaik (sesuai dengan nuraninya tanpa tekanan pihak manapun)" digambarkan dalam QS.az-Zumar (39): 18. Oleh karena itu, menurut Muqorobin (2010) prinsip syariah dalam asas ini diperlukan :

- a. sikap independen dan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif.

- b. masing-masing melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan peraturan perundangan dan ketentuan syariah, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain.
- c. melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan uraian tugas dan tanggung jawabnya.

2.2. Hubungan *Al-Idarah* dengan *Tamkiin*

Al-idarah atau tata kelola (*good governance*) akan tercapai apabila organisasi mampu mengembangkan kepemimpinannya ke arah karakter pemimpin yang handal (Sulistiyan dkk, 102:2011), yaitu pemimpin yang mampu menjadi pemberdaya, selain itu mampu menjadi Visioner, Pemersatu, Pengendali rasio-emosi, dan Integritas. Pemberdaya diartikan mampu dan berusaha selalu mendorong, memotivasi dan membantu orang lain untuk mengembangkan dirinya menjadi lebih baik. Pemberdaya mengimplikasi adanya sifat-sifat dan kemampuan seperti demokratis, terbuka, delegatif, komunikasi, empati, tanggap, memotivasi, dan memfasilitasi, serta menumbuhkan situasi yang kondusif. Jadi tata kelola berhubungan erat dengan fungsi dan tanggung jawab pimpinan sebagai pemberdaya dan pemersatu yang punya integritas dan visioner.

2.2.1. *Tamkiin* atau Pemberdayaan dalam Islam

Pemimpin dalam Islam adalah pemimpin yang mempengaruhi orang yang dipimpin dengan cara mengilhami, memberdayakan, mencerahkan, menyadarkan, dan membangkitkan, lewat pendekatan spiritual atau nilai-nilai etis religius. Nilai etis religius inilah yang berperan sebagai *mission-focussed*, *vision-directed*, *philosophy-driven*, dan *value based institution*, (Tobroni; 2010). Hal senada

dikatakan Antonio (2009), bahwa pemberdayaan (*empowering*) merupakan salah satu fungsi kepemimpinan yang ada pada diri Rasulullah, selain sebagai perintis (*pathfinding*), penyelaras (*aligning*), dan panutan (*modeling*).

Fungsi pemberdayaan (*empowering*) berhubungan dengan upaya pemimpin untuk menumbuhkan lingkungan agar setiap orang dalam organisasi perusahaan mampu melakukan yang terbaik dan selalu mempunyai komitmen yang kuat (*committed*). Seorang pemimpin harus memahami sifat pekerjaan atau tugas yang diembannya, juga harus mengerti dan mendelegasikan seberapa besar tanggung jawab dan otoritas yang harus dimiliki oleh setiap karyawan yang dipimpinnya. Sejarah kenabian menceritakan kecakapan Rasulullah Saw dalam mensinergikan berbagai potensi yang dimiliki oleh para pengikutnya dalam mencapai suatu tujuan. Sebagai contoh, dalam mengatur strategi dalam perang Uhud, beliau menempatkan pasukan pemanah di punggung bukit untuk melindungi pasukan infantri Muslim. Beliau juga dengan bijak mempersaudarakan antara kaum Muhajirin dan Anshar ketika mulai membangun masyarakat Madinah. Beliau mengangkat para pejabat sebagai *amir* (kepala daerah) atau hakim berdasarkan kompetensi dan rekam jejak (*track record*) yang mereka miliki. Maka, dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama (sekitar 10 tahun) beliau telah mampu mendirikan dasar-dasar tatanan sosial masyarakat modern. (Antonio, 2009)

Pemberdayaan merupakan salah satu cara pengembangan karyawan melalui *employee involvement* yaitu dengan memberi wewenang tanggung jawab yang cukup untuk menyelesaikan tugas dan pengambilan keputusan (Hazmanan, 2004). Pemberdayaan yaitu: *pertama*, pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan; *kedua*, menciptakan kondisi saling percaya antar manajemen dan

karyawan; *ketiga employee involvement* yakni melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan (Noe et al, 1994; Khan, 1997; Byars dan Rue, 1997 dalam Hazmanan, 2004).

Model *al-idarah al-Islamiyah* yang mengacu pada al-Quran menegaskan bahwa *tamkiin* (pemberdayaan) yaitu adanya sistem pelimpahan wewenang atau pendelegasian, digambarkan dalam QS. al-Baqarah tentang tata kelola yang dijalankan Talut (AS), yakni meletakkan dasar tata kelola berdasarkan ketaatan kepada Allah SWT dengan menjaga rakyat, pertahanan, keadilan, dan mendelegasikan kekuasaan dan tanggung jawab kepada bawahannya, (Naqvi et al, 2011).

Wewenang merupakan sebuah hak memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tujuan dapat tercapai. Wewenang juga memiliki fungsi sebagai penggerak aktivitas/kegiatan dalam organisasi. Karena itu wewenang dalam organisasi memerlukan Proses Pendelegasian. Pendelegasian merupakan proses pelimpahan sebagian beban kerja total seorang manajer kepada orang lain, (Imaningsih, 2011). Pendelegasian wewenang berarti seorang atasan harus memberikan otoritas pada bawahan, namun bukan berarti kehilangan otoritasnya secara penuh, sehingga tidak perlu dikhawatirkan, adapun langkah proses pendelegasian dapat dilihat pada gambar 2.1 dibawah ini.



Gambar 2.1 Proses Pendelegasian

Sumber: Imaningsih, 2011

Dalam pelaksanaannya seringkali organisasi mengalami berbagai hambatan atau masalah dalam proses pendelegasian, baik dari sisi atasan atau manajernya maupun anak buah, menurut Imaningsih (2011) penyebabnya antara lain.

- 1) Manajer enggan melakukan pendelegasian, karena :
 - a) tidak terorganisir dalam perencanaan pekerjaan
 - b) Khawatir bawahan akan melakukan pekerjaan dengan terlalu baik sehingga mengancam kedudukan mereka
 - c) Manajer tidak mempercayai bawahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik
- 2) Bawahan enggan menerima pekerjaan karena takut salah dan kuatir tidak menerima penghargaan, tidak suka resiko dan tanggung jawab
- 3) Diperlukan komunikasi yang baik mengenai proses pendelegasian, dalam Islam proses ini dikenal dengan musyawarah, karena musyawarah dapat memberikan pertimbangan baik dari bawahan ataupun atasan. Sebagaimana yang difirmankan Allah dalam QS.as-Syura (42):38, yaitu :

Ayatnya :

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya: Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang kami berikan kepada mereka. (QS.as-Syura (42):38)

Ayat ini mengisyaratkan bahwa Allah mengharuskan ummat Islam bermusyawarah antara para pemimpin dengan rakyat yang dipimpinnya dalam berbagai tingkatan. Allah SWT memerintahkan Rasulullah untuk bermusyawarah terlebih dahulu dalam setiap permasalahan sebelum mengambil keputusan. Jadi prinsip musyawarah dalam Islam merupakan prinsip yang harus dilaksanakan dan positif. Hal ini sebagaimana disebutkan dalam firman Allah QS. al-Imran (3):159, yaitu

فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَنْ تُكُونَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَا تَقْضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu[246]. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. al-Imran (3):159)

Penggambaran ayat diatas dicontohkan oleh Rasulullah Saw yang selalu berkomitmen untuk bermusyawarah dalam menjalankan tugas kenegaraan. Beliau sering bermusyawarah dengan para sahabatnya yang berwawasan dan berpengalaman dalam berbagai urusan negara, baik politik, ekonomi, militer, maupun manajemen, (Fathi, 2007). Musyawarah dapat menopang kebersamaan pemikiran dalam kerja kolektif dan saling memahami, serta memperkuat hubungan persaudaraan diantara umat Islam, juga berusaha menjaga kerukunan

dan kebersamaan dalam kerja kolektif dalam berbagai persoalan, sebagaimana disebutkan dalam QS. al-Imran(3): 103, yaitu

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۚ وَاذْكُرُوا اللَّهَ عَلَيْهِمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءُ فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا ۚ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ ءَايَاتِهِ ۚ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

Artinya: Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu Karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu Telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk (QS. al-Imran(3): 103)

Semua ini menegaskan bahwa prinsip musyawarah merupakan prinsip dasar pengelolaan dalam Islam, karena itu prinsip musyawarah diwajibkan Allah Swt kepada hambaNya dalam menangani segala urusan kaum muslimin, tidak menjadikan kekuasaan tersebut berada di tangan sang khalifah atau pemimpin. Akan tetapi, diantara hal-hal yang perlu dilakukan dalam musyawarah dengan segala konsekuensinya adalah hendaknya kekuasaan tersebut juga dilimpahkan kepada para pembantunya dan rakyatnya, hendaknya pemimpin melimpahkan kekuasaan kepada para pembantunya secara terpusat sesuai dengan batas-batas keahlian masing-masing. (Fathi, 2007).

Salah satu keberhasilan Rasulullah Saw dan para sahabat adalah kemampuan untuk mendelegasikan wewenang. Rasulullah Saw tidak pernah memberi wewenang kepada Abu Bakar sebagai panglima perang, tetapi selalu menyertainya dan pernah menggantikan sebagai imam ketika Rasulullah sakit. Umar bin Khattab pun tidak pernah diberikan wewenang sebagai panglima perang. Zaid bin Tsabit diberikan wewenang untuk menulis wahyu, Muadz bin

Jabal untuk menjadi petugas zakat, dan lain sebagainya. Semua itu menandakan bahwa semua urusan tidak langsung dipegang oleh Rasulullah Saw, tetapi didelegasikan kepada orang-orang yang tepat. Inilah contoh pendelegasian wewenang yang berjalan baik yang dapat melahirkan sebuah kekuatan yang luar biasa.

Menurut Hafidhuddin (2003) ada pendelegasian wewenang yang dilakukan dengan prinsip “dilepas kepala, dipegang ekor” (prinsip pendelegasian setengah hati). Pendelegasian semacam ini tidak perlu dilakukan karena pendelegasian wewenang akan memungkinkan seorang bawahan untuk melaksanakan tugas di samping dapat berkreasi mengembangkan dirinya, selain itu juga dapat melakukan inovasi-inovasi lain.

Di sebuah perguruan tinggi, seorang rektor yang baik akan memberikan kewenangan kepada dekan untuk mengembangkan fakultas masing-masing. Dekan lebih tahu situasi fakultas dari pada rektor. Sebagai pemimpin yang baik, seorang rektor jangan merasa bahwa dekan yang baik dan kreatif akan menjadi pesaing baginya. Demikian pula di perkantoran. Seorang pemimpin kantor yang baik akan memberikan delegasi wewenang kepada bawahannya dengan sepenuh hati. Jika pendelegasian wewenang itu diberikan kepada seorang kepala bagian, maka ia harus bersyukur ketika kepala bagian itu sukses melaksanakan tugasnya. Kesuksesan kepala bagian tersebut secara otomatis akan memperkuat posisi pemimpin kantor tadi, (Hafidhuddin, 2003).

Untuk merealisasikan sistem tata kelola yang baik dan berkualitas di perguruan tinggi harus memberdayakan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kualitas program akademik, kualitas sarana prasarana dan suasana

akademik. (Dikti, 2005). Peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pemberdayaan diperlukan untuk menghadapi dinamika perubahan lingkungan. Pemberdayaan dapat membantu menciptakan suatu lingkungan dimana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi (Sedarmayanti, 1999:80). Dalam hal ini, pemimpin memegang peran untuk memberdayakan para pegawainya, karena itu dituntut lebih dari sekedar pendelegasian agar kekuasaan ditempatkan secara tepat sehingga dapat digunakan secara efektif.

Fenomena yang terjadi sekarang ini justru sebaliknya. Jika ada seorang bawahan yang menonjol, maka pemimpinnya takut tersaingi. Rasa takut tersaingi ini sebenarnya muncul akibat hati yang tidak benar. Paradigma ini harus diubah. Semakin kreatif dan inovatif para bawahan, sebenarnya semakin memunculkan sebuah keyakinan bahwa *team work* itu akan lebih kuat dari pada bermain sendiri. Jangan takut bermain dalam *team*. Jangan takut posisi Anda akan bergeser. Orang yang takut bermain dalam tim dan takut posisinya tergeser adalah orang yang tidak pantas dijadikan sebagai pemimpin, (Hafidhuddin, 2003).

Selanjutnya Imaningsih (2011) mengatakan ada beberapa faktor yang dapat dilakukan agar pimpinan atau atasan terdorong mendelegasikan wewenang kepada bawahannya:

1. Ciptakan budaya kerja yang membuat orang bebas dari perasaan takut gagal /salah. Bisa jadi keengganan seorang atasan dalam mendelegasikan wewenang karena ketakutan kalau-kalau tugas mereka gagal dikerjakan dengan baik oleh orang lain. Ini perlu diatasi dengna mendorong mereka

untuk berani menanggung resiko. Ciptakan budaya pendelegasian sehingga manajer semakin matang.

2. Jadikan pendelegasian wewenang sebagai bagian dari proses perbaikan

Salah satu efek pendelegasian wewenang adalah terungkapnya kelemahan-kelemahan dalam suatu pekerjaan. Awalnya tentu tidak menyenangkan bagi manajer bila kelemahan mereka diketahui, namun yakinkan bahwa pengungkapan ini bukanlah hukuman bagi mereka namun merupakan perbaikan bagi perusahaan.

3. Dorong agar manajer merasa pasti dan aman

Ada kecenderungan seorang manajer merasakan kepuasan pribadi bila mengerjakan sendiri. Biasanya mereka adalah orang yang perfectsionist sehingga tidak nyaman berbagi pekerjaan. Untuk itu harus ada upaya mendorong mereka agar terbukti bahwa pekerjaan yang dilakukan tim bisa lebih baik dan tidak membahayakan posisi jabatannya

4. Didiklah manajer untuk bisa mengendalikan pekerjaannya dengan baik

Untuk mendelegasikan wewenang perlu pengusahaan terhadap pekerjaan itu sendiri. Oleh karena itu perlu tanggung jawab untuk mengendalikan pekerjaan yang didelegasikan dengan baik

Konsep musyawarah ini menunjukkan pembagian wewenang (*power sharing*) antara semua pihak baik atasan maupun bawahan.

Pemberdayaan di dalam lingkungan kerja merupakan upaya menumbuhkan rasa tanggung jawab bagi semua pegawai, yang pelaksanaannya dapat dilakukan secara perorangan maupun kelompok. Untuk memberdayakan sumber daya manusia tersebut diperlukan informasi secara jelas dan akurat

tentang apa yang menjadi visi dan misi yang dicanangkan dari suatu program yang telah ditetapkan. Informasi tentang visi dan misi diharapkan mereka tidak hanya dalam rangka memahami tetapi lebih dari itu adalah untuk ikut memberi masukan-masukan yang berarti bagi perencanaan dan pelaksanaan dari suatu program yang dikelola secara bersama-sama, sehingga akan berdampak pada tumbuhnya sikap memiliki (*sense of belongingness*) bagi setiap individu dalam lingkungan kerja, yang akhirnya motivasi dan moral kerja menjadi tinggi. (Nusantoro, 2011)

Beberapa kondisi yang perlu diciptakan dalam suatu lingkungan kerja untuk mewujudkan proses pemberdayaan antara lain adalah: a) Komitment (*Commitment*), b) Menghargai Setiap Peran Individu dan Keberhasilannya, c) Menerapkan Pemberdayaan Tim, d) Menumbuhkan Kemitraan (*Alignment*) Internal di Lingkungan kerja, yaitu dengan cara menumbuhkan kebersamaan dalam kesetaraan dalam mencapai satu kesamaan derap langkah, irama dan arah perjalanan organisasi, e) Mempersatukan Keberagaman Potensi. (Nusantoro, 2011). Perbedaan antara organisasi yang menerapkan prinsip pemberdayaan dan yang tidak dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Agar sumber daya manusia dilingkungan kerja terberdaya harus selalu ada usaha mendorong, memotivasi, dan membantu orang lain untuk mengembangkan dirinya menjadi lebih berkualitas. Maka dari itu sesungguhnya lingkungan kerja yang mengedepankan pemberdayaan mengimplikasikan adanya sifat dan kemampuan sebagai berikut: 1) Demokratis, 2) terbuka, 3) Delegatif, 4) Komunikatif, 5) Empatik, 6) Tanggap, 7) Memotivasi, 8) Menumbuhkan situasi *Win-win solution*, 9) Memfasilitasi. Implikasi dari konsep tersebut adalah

pemimpin tidak pernah bersikap dan bertindak represif dan primordial. Kebijakan-kebijakan yang diambilnya selalu adil dan melayani dengan setulus hati, (Nusantoro, 2011).

Tabel 2.1. Perbedaan organisasi Tradisional dan *Empowerment-Team*

Aspek	Organisasi Tradisional	Empowerment Team
Struktur Organisasi	Berlapis-lapis/ Individual	Tim
Desain Pekerjaan	Tugas tunggal yang sempit Atau terbatas	Proses Keseluruhan/ berbagai macam tugas
Peranan Pemimpin	Mengarahkan/ mengendalikan	Melatih/ Memfasilitasi
Kepemimpinan	Dari atas ke bawah (<i>top down</i>)	Dibagi dengan Tim
Aliran Informasi	Terkendali/terbatas	Terbuka / dibagi
Penghargaan (<i>reward</i>)	Individual/senioritas	Berbasis tim dan ketrampilan
Proses Kerja	Perencanaan, Pengendalian, dan perbaikan proses dilakukan oleh pemimpin	Perencanaan, pengendalian, dan perbaikan proses dilakukan oleh tim kerja

Sumber : Nusantoro, 2011

Sejalan dengan pendapat diatas Khan (1977) dalam Hazmanan (2004) menjelaskan model pemberdayaan yang dapat dikembangkan organisasi, yaitu:

1. *Desire*. Tahap pertama dalam model *empowering* adalah keinginan manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja, termasuk Karyawan diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang, Memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan karyawan, Menggambarkan keahlian team dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri (*self control*).
2. *Trust*. Setelah adanya keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan

saran adanya rasa takut. Hal yang termasuk dalam trust adalah Memberi kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan, menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja, menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih oleh karyawan, menyediakan akses informasi yang cukup

3. *Confident*. Hal yang dapat menimbulkan confident antara lain: Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan, Menggali ide dan saran dari karyawan, Memperluas tugas, Menyediakan jadwal job instruction
4. *Credibility*. Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki performance tinggi. Yang termasuk dalam credibility, yaitu: Memandang karyawan sebagai partner strategis, Peningkatan target di semua bagian pekerjaan, Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi, Membantu menyelesaikan perbedaan
5. *Accountibility*. Merupakan pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar, dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan, tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan.
6. *Communication*. Langkah terakhir adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja.

Menurut penulis, penjelasan dari uraian diatas memberi kesimpulan bahwa dalam model tata kelola Islam, pemberdayaan Islam merupakan upaya pimpinan untuk memberdayakan karyawan atau bawahannya dengan sistem pelimpahan wewenang atau pendelegasian kepada orang yang tepat. Jadi pemberdayaan berfungsi dalam hal pemberian tanggung jawab dan wewenang, menciptakan kondisi saling percaya antara manajemen dan karyawan, serta melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, jika proses pemberdayaan mengalami hambatan maka dilakukan musyawarah seperti yang digambarkan dalam QS.as-Syura:38 dan QS. al-Imran:159, maka dalam hal ini pemimpin memegang peranan penting, karena itu kekuasaan harus ditempatkan secara tepat, sebagaimana contoh kepemimpinan yang dijalankan oleh Talut AS dalam QS.al-Baqarah, serta kepemimpinan yang diterapkan oleh Rasulullah SAW.

2.2.2. *Himmatul 'amal* atau Etos Kerja dalam Islam

Himmatul 'amal, dalam Islam mendorong setiap muslim untuk selalu bekerja keras, bersungguh-sungguh mencurahkan tenaga dan kemampuan dalam menjalankan berbagai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Islam memandang aktivitas *himmatul 'amal* dalam dua hal, yaitu:

Pertama, merupakan bagian dari ibadah, bekerja dengan sungguh-sungguh dapat menghapus dosa, dimana dosa itu tidak bisa dihapus oleh aktivitas shalat, zakat dan ibadah utama, sesuai sabda Rasulullah dalam HR. Ahmad dan HR. Thabrani, yaitu :

"Barang siapa pada malam hari merasakan kelelahan dari upaya keterampilan kedua tangannya pada siang hari maka pada malam itu ia diampuni." (HR. Ahmad).

"Sesungguhnya di antara perbuatan dosa ada dosa yang tidak bisa terhapus (ditebus) oleh (pahala) shalat, shadaqah (zakat), ataupun haji. Namun hanya dapat ditebus dengan kesusahan dalam mencari nafkah penghidupan." (HR. Thabrani)

Kedua, sebagai dorongan atau motivasi karena melaksanakan perintah Allah SWT, dan keinginan untuk memperoleh penghargaan (*reward*) atau imbalan material dan non material, dan menghindari hukuman (*punishment*) berupa demosi atau penghasilan yang berkurang. Selain itu juga harus mempunyai disiplin yang tinggi, produktif dan inovatif. Karena itu disiplin harus ditegakkan, sejalan dengan ini Hafidhuddin (2003) menambahkan, disiplin dapat terhambat jika tidak mempunyai motivasi yang baik dan tidak memahami atau mengerti apa tugas yang harus dikerjakan. Jadi ada dua hambatan penegakan disiplin dalam organisasi, yaitu motivasi dan pemahaman.

Sejalan dengan pendapat diatas, Janah (2009) mengatakan dalam tata kelola atau pengelolaan perguruan tinggi mengenai efektivitas manajemen akademik dapat dilihat dari barometer kualitas program, ketepatan penyusunan, motivasi dan etos kerja, kepuasan, keluwesan dan adaptasi, ketepatan waktu atau disiplin, ketepatan pendayagunaan sarana, prasarana dan sumber belajar serta ketercapaian tujuan.

Etos kerja Islam (*himmatul 'amal*) merupakan salah satu basis spiritual yang membangun tata kelola Islam (Sanerya, 2009), kemudian dikatakan dalam Islam etos kerja merupakan penggabungan unsur profesionalisme (ihsan, jihad, ilmu) dan akhlak pokok (amanah, ikhlas) yang akan menghasilkan karya pekerjaan yang unggul, ini digambarkan dalam pesan QS. at-Taubah(9): 105, artinya :

"Dan katakanlah, Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan." (QS. at-Taubah (9): 105)

Mengenai kerja profesional dalam etos kerja setiap muslim, Rasulullah saw bersabda:

"Allah sangat mencintai apabila seseorang melakukan suatu perbuatan, maka ia melakukannya secara itqân (profesional)". (HR. Thabrani)

Sehubungan dengan hadits tersebut menurut Widjajakusuma (2000) kriteria profesional dalam Islam harus memenuhi tiga unsur, yaitu *kafa'ah* (ahli di bidangnya), *amanah* (bersungguh-sungguh dan bertanggung jawab), dan memiliki etos kerja yang tinggi (*himmatul 'amal*), indikasi profesional ini saling berkaitan, yaitu:

- a. Melakukan tugas yang diamanahkan dengan bersungguh-sungguh
- b. Memiliki dedikasi yang tinggi, kreatif dan inovatif dalam menjalankan tugas yang diamanahkan, Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS.al-Baqarah: 148, artinya: *"Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan"*. Islam menyuruh untuk selalu berkarya, dan bila selesai hendaklah mengerjakan yang lainnya, sesuai firman Allah dalam QS. asy-Syarah:7-8, artinya:
"Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap." (QS. asy-Syarah:7-8)
- c. Memiliki kemauan yang tinggi untuk mencapai kualitas kinerja yang terbaik, Allah SWT menyenangi kerja yang sempurna dan terbaik, dan membenci seseorang yang bekerja asal-asalan, yaitu asal jadi dan asal selesai, sebagaimana sabda Rasulullah saw. Artinya :

"Sesungguhnya Allah menyenangi urusan yang berkualitas paling tinggi serta paling mulia, dan Allah tidak menyenangi urusan yang berkualitas rendah" (HR. Thabrani)

Allah menyenangi orang yang bekerja dengan profesional bersungguh-sungguh dan tekun, sebagaimana sabda Rasulullah saw. yaitu :

"Sesungguhnya Allah menyukai apabila salah seorang kalian bekerja, ia menekuninya." (HR.Baihaqi).

- d. Memprioritaskan tugas-tugas terpenting
- e. Menjalin kerja sama dengan rekan-rekan sesama dalam atau luar institusi dalam menyukseskan program yang ada. Bekerja sama dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan dianjurkan dalam Islam sesuai firman Allah SWT dalam QS.al-Maidah:2, artinya:

"Dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran." (QS.al-Maidah:2)

Untuk membentuk etos kerja yang tinggi diperlukan pendisiplinan sejak dini, karena itu etos kerja tidak berdiri sendiri tapi terkait dengan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, jaminan hidup yang jelas, seperti yang diisyaratkan oleh hadits, yaitu :

"Bayarlah upah pekerja sebelum keringatnya kering". (HR.Ibnu Majah).

Hadits ini tidak hanya bicara tentang hak pegawai, tetapi prestasi yang ditunjukkan oleh pegawai harus jelas, karena dalam Islam tidak boleh ada yang bekerja sia-sia tanpa hasil. Hal yang sama dijelaskan Djanali (dalam Dikti,2005), lingkungan kerja atau suasana kerja yang kondusif dapat memotivasi bekerja lebih baik bahkan dapat mengakselerasi pencapaian visi dan misi PT, karenanya diperlukan dukungan pimpinan berupa a) perhatian bagi civitas akademika yang

berprestasi, b) dukungan finansial (honor yang wajar), c) dukungan kesejahteraan dengan ikut memperhatikan keluarga karyawan, dan d) fasilitas kerja yang optimal.

Islam adalah agama yang menghargai kerja keras, kenyataan ini dapat terlihat dari serangkaian firman Allah dalam Al-Qur'an yang sangat menekankan arti penting dari bekerja (Ahmad:2001;16), yaitu pada QS. az-Zumar (39): 39 dan QS. At-Taubah (9) : 105, yaitu:

قُلْ يٰٓقَوْمِ اَعْمَلُوا عَلٰٓى مَكَانَتِكُمْ اِنِّىۤ اَعْمِلُۢ فَسَوْفَ تَعْلَمُوْنَ ﴿٣٩﴾

39. Katakanlah: "Hai kaumku, Bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, Sesungguhnya Aku akan bekerja (pula), Maka kelak kamu akan mengetahui, QS. az-Zumar (39): 39

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَاَسْرِىۤ اِلٰٓهِكُمْ وَاَسْرُوْهُۥ وَاَلْمُؤْمِنُوْنَ وَسَتُرَدُّوْنَ اِلٰٓى عَلٰمِ الْغٰیْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ ﴿١٠٥﴾

105. Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan. (QS. At-Taubah (9) : 105)

Islam tidak hanya memerintahkan manusia hanya untuk sholat saja, namun manusia juga diperintahkan untuk mencari rezeki di bumi, hal ini dijelaskan dalam QS. al-Jumuah:10-11, yaitu :

فَاِذَا قُضِيَتِ الصَّلٰوةُ فَاسْتَشِرُّوْا فِى الْاَرْضِ وَابْتَغُوْا مِنْ فَضْلِ اللّٰهِ وَاذْكُرُوْا اللّٰهَ كَثِيْرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُوْنَ ﴿١٠﴾

10. Apabila Telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung. (QS. al-Jumuah:10)

Ayat di atas sangat jelas memperlihatkan pandangan Islam terhadap nilai kerja itu sendiri.

Etos kerja Islami itu sendiri berasal dari Al-Qur'an dan Hadits Nabi Muhammad SAW, yang mengajarkan bahwa dengan bekerja keras yang

disebabkan karena telah berbuat dosa akan diampuni oleh Allah SWT dan tidak ada makanan yang lebih baik dibandingkan apa yang dimakan dari hasil jerih payahnya atau kerja kerasnya. Etos kerja islami memberikan pandangan mengenai dedikasi yang tinggi dalam bekerja keras sebagai sebuah kewajiban yang wajib. Usaha yang cukup haruslah menjadi bagian dari kerja yang dilakukan seseorang, yang terlihat sebagai kewajiban individu yang cakap (Tasmara, 2002:25).

Selanjutnya Tasmara (2002:26) menjelaskan, bahwa etos kerja Islami menekankan pada kerja sama dalam bekerja, dan konsep konsultasi yang terlihat sebagai jalan untuk mengatasi rintangan atau masalah dan menghindari kesalahan. Hubungan sosial dalam bekerja merupakan pendorong yang bertujuan untuk mempertemukan kebutuhan seseorang dan membuat keseimbangan antara kebutuhan individu dan kehidupan sosial.

Etos kerja Islami memberikan tekanan pada kerja yang rata-rata dapat membantu pertumbuhan atau kemajuan personal, penghargaan terhadap diri sendiri atau orang lain, kepuasan kerja, dan pemberdayaan diri. Aktif bekerja merupakan perintah agama, etos yang dominan dalam Islam ialah menggarap kehidupan ini secara giat, dengan mengarahkannya kepada yang lebih baik (*islah*), sesuai firman Allah SWT dalam QS. al-Jumu'ah:10), artinya :

"Maka apabila telah ditunaikan sholat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi, dan carilah karunia Allah, serta banyaklah ingat kepada Allah, agar kamuberjaya." (Q.S. Al Jumu'ah : 10).

Ayat di atas menyiratkan pesan yaitu, hendaknya kita beribadah sebagaimana diwajibkan, namun kita juga harus bekerja mencari rezeki dari kemurahan Allah, dan senantiasa ingat kepada-Nya. Juga memenuhi semua ketentuan etis dan akhlaq dalam bekerja itu, dengan menyadari pengawasan dan

perhitungan Allah terhadap setiap bentuk kerja dan perilaku. Karena semua perilaku manusia didasari prinsip *rahman* dan *rahim* dengan kesadaran penuh sebagai *rahmatan lil 'alamin*, integritas yang sangat tinggi karena merasa dirinya dilihat oleh Allah, bukan karena atasan, atau sekedar upah belaka, dan jabatan hanya dilihat sebagai amanah Allah (Agustian, 2001:52). Sikap ini akan mendorong suatu kreativitas tanpa henti untuk menciptakan mutu pelayanan dan produk yang lebih berkualitas yang dipandang dalam etos kerja islami.

Asy'arie menjelaskan etos kerja islami sebagai rajutan nilai-nilai khalifah dan *abd* yang membentuk kepribadian muslim dalam bekerja. Nilai-nilai khalifah adalah bermuatan kreatif, produktif, inovatif, berdasarkan pengetahuan konseptual, sedangkan nilai-nilai *'abd* bermuatan moral, taat dan patuh pada hukum agama dan masyarakat. Tasmara menambahkan, bahwa semangat kerja dalam Islam kaitannya dengan niat semata-mata bahwa bekerja merupakan kewajiban agama dalam rangka menggapai *ridha* Allah, sebab itulah dinamakan *jihad fisabilillah*.

2.2.2.1. Karakteristik Himmatul 'Amal (Etos Kerja Islam)

Menurut Asifudin (2004:234), etos kerja Islami merupakan karakter dan kebiasaan manusia berkenaan dengan kerja, terpancar dari sistem keimanan/aqidah Islam yang merupakan sikap hidup mendasar terhadapnya. Adanya latar belakang keyakinan yang berbeda maka etos kerja yang terbentuk dipengaruhi oleh agama dan non agama. Mengenai bagaimana etos kerja dapat diaktualisasikan dalam kehidupan sehari-hari kenyataannya bukan sesuatu yang mudah. Sebab realitas kehidupan manusia bersifat dinamis, majemuk, berubah-

ubah dan antara satu orang dengan lainnya mempunyai latar belakang dan kondisi sosial ekonomi yang berbeda. Perubahan sosial ekonomi seseorang juga dapat mempengaruhi etos kerjanya Asy'arie (1994).

Disamping terpengaruh oleh faktor ekstern yang amat beraneka ragam meliputi faktor fisik, lingkungan, ekonomi dan imbalan, ternyata juga dipegaruhi oleh faktor intern bersifat psikis yang begitu dinamis, dan sebagian diantaranya merupakan dorongan alamiah seperti *basic needs* dengan berbagai hambatannya. Jadi etos kerja seseorang tidak terbentuk oleh satu atau dua variabel. Proses terbentuknya etos kerja (termasuk etos kerja islami), seiring dengan kompleksitas manusia yang bersifat kodrati, melibatkan kondisi, prakondisi, dan faktor-faktor yang banyak, seperti fisik biologis, mental psikis, sosio kultural, dan mungkin spiritual trasendental. Jadi etos kerja bersifat kompleks serta dinamis. (Asifudin:2004)

Untuk memberikan gambaran mengenai persamaan dan perbedaan etos kerja konvensional dan etos kerja Islami, Asifudin (2004) mengungkapkan bahwa persamaan etos kerja konvensional dengan etos kerja islami antara lain:

- 1) sama-sama berupa karakter dan kebiasaan berkenaan dengan kerja yang terpancar dari sikap hidup manusia yang mendasar terhadapnya.
- 2) keduanya timbul karena motivasi,
- 3) motivasi keduanya didorong dan dipengaruhi oleh sikap hidup yang mendasar terhadap kerja,
- 4) keduanya sama-sama dipengaruhi secara dinamis dan manusiawi oleh berbagai faktor intern, dan ekstern yang bersifat kompleks.

Asifudin (2004:104) menjelaskan, bahwa dari konsep iman, ilmu dan amal, dapat digali dan dirumuskan karakteristik etos kerja Islami:

a). Kerja merupakan penjabaran Aqidah.

Manusia adalah makhluk yang dikendalikan oleh sesuatu yang bersifat batin dalam dirinya, bukan bukan fisik yang tampak, serta terpengaruh dan diarahkan oleh keyakinan yang mengikatnya. Keyakinan tersebut bila telah tertanam mantap dalam hati, akan muncul sesuai kehendak pemiliknya. Faktor agama memang tidak menjadi syarat timbulnya etos kerja tinggi seseorang. Hal itu terbukti dengan banyaknya orang yang tidak beragama mempunyai etos kerja yang baik. Tetapi berdasarkan teori tersebut di atas, orang itu pasti memiliki keyakinan, pandangan atau sikap hidup tertentu menjadi pemancar bagi etos kerja yang baik tersebut. Jadi ajaran agama merupakan salah satu faktor yang menjadi sebab timbulnya keyakinan, pandangan, sikap hidup mendasar yang menyebabkan etos kerja tinggi manusia terwujud. Adapun ciri bahwa kerja merupakan penjabaran aqidah, (Asifudin ; 2004:224) adalah : (1) Dapat menerima kenyataan berkenaan dengan diri sendiri, orang lain, dan alam; (2) Berperilaku wajar tidak dibuat-buat; (3) Berpendirian teguh dan tidak mudah terpengaruh; (4) Konsentrasi perbuatan tidak pada ego, melainkan pada kewajiban dan rasa tanggung jawab; (5) Memiliki kesegaran apresiasi terhadap alam dan kehidupan; (6) Mempunyai kehidupan motivasi yang terutama digerakan oleh motivasi ibadah dan hasrat memperoleh kehidupan surgawi di akhirat kelak.

b). Kerja Dilandasi Ilmu. Adapun ciri-ciri orang yang menganggap bahwa kerja dilandasi ilmu adalah: (1) Pernah atau sering mengalami pengalaman puncak; (2) Mampu membedakan antara tujuan benar dan salah, baik dan buruk; (3) Menyukai efisiensi dan efektivitas kerja; (4) Mempunyai disiplin pribadi

c). *Kerja dilandasi sifat Ilahi dan mengikuti Petunjuk-Nya*. Ciriya: (1) Memiliki jiwa sosial dan sifat demokratis; (2) Mengembangkan kreativitas; (3) Percaya pada potensi insani karunia Tuhan untuk melaksanakan tugasnya: bertawakkal kepada Allah SWT; (4) Mengembangkan sikap hidup kritis konstruktif.

Adapun ciri orang yang memiliki semangat kerja, atau etos yang tinggi, dapat dilihat dari sikap dan tingkah lakunya (Asy'ari:1994), diantaranya:

- a. Orientasi kemasa depan. Artinya semua kegiatan harus di rencanakan dan di perhitungkan untuk menciptakan masa depan yang maju, lebih sejahtera, dan lebih bahagia daripada keadaan sekarang, lebih-lebih keadaan di masa lalu. Untuk itu hendaklah manusia selalu menghitung dirinya untuk mempersiapkan hari esok.
- b. Kerja keras dan teliti serta menghargai waktu. Kerja santai, tanpa rencana, malas, pemborosan tenaga, dan waktu adalah bertentangan dengan nilai Islam, Islam mengajarkan agar setiap detik dari waktu harus di isi dengan 3 (tiga) hal yaitu, untuk meningkatkan keimanan, beramal sholeh (membangun) dan membina komunikasi sosial, sesuai firman Allah artinya:

"Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar berada dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran". (Q.S. Al-Ashr: 1-3)

- c. Bertanggung jawab. Semua masalah diperbuat dan dipikirkan, harus dihadapi dengan tanggung jawab, baik kebahagiaan maupun kegagalan, tidak berwatak mencari perlindungan ke atas, dan melemparkan kesalahan di bawah. Allah berfirman:

إِنْ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا ۚ فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ الْآخِرَةِ لِيَسْتَوْفُوا

وُجُوهَكُمْ وَلِيَدْخُلُوا الْمَسْجِدَ كَمَا دَخَلُوهُ أَوَّلَ مَرَّةٍ وَلِيُتَبِّرُوا مَا عَلَوْا تَتْبِيرًا ﴿٧﴾

Artinya: “Jika kamu berbuat baik (berarti) kamu berbuat baik bagi dirimu sendiri dan jika kamu berbuat jahat maka kejahatan itu bagi dirimu sendiri, dan apabila datang saat hukuman bagi (kejahatan) yang kedua, (Kami datangkan orang-orang lain) untuk menyuramkan muka-muka kamu dan mereka masuk ke dalam mesjid, sebagaimana musuh-musuhmu memasukinya pada kali pertama dan untuk membinasakan sehabis-habisnya apa saja yang mereka kuasai”. (Q.S. Al-Isra’: 7)

- d. Hemat dan sederhana. Seseorang yang memiliki etos kerja yang tinggi, laksana seorang pelari marathon lintas alam yang harus berlari jauh maka akan tampak dari cara hidupnya yang sangat efisien dalam mengelola setiap hasil yang diperolehnya. Dia menjauhkan sikap boros, karena boros adalah sikapnya setan.
- e. Adanya iklim kompetisi atau bersaing secara jujur dan sehat. Setiap orang atau kelompok pasti ingin maju dan berkembang namun kemajuan itu harus di capai secara wajar tanpa merugikan orang lain. Sebagaimana dalam firman Allah dalam QS.al-Baqarah:148, artinya :

“Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu (dalam berbuat) kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu”. (Q.S. Al-Baqarah: 148)

Konsep Etos Kerja dalam Ekonomi Islam

Dalam ajaran Islam, Ekonomi merupakan satu bagian dari keseluruhan aspek kehidupan manusia, selain merupakan bagian pokok dan amat berpengaruh. Namun bukan satu-satunya unsur yang ada dalam kehidupan manusia di dunia, (Qutb, 1985: 18). Selanjutnya dikatakan, yang fundamental dalam ajaran Islam yang berbeda dengan ajaran lain, bahwa kegiatan ekonomi

seperti juga kegiatan lainnya sebagai sarana untuk mencapai kebahagiaan serta keselamatan di dunia dan akhirat (Q.S. al-Qasas:27), dan eksistensi manusia akan memiliki makna jika keseluruhan aktivitas hidupnya didedikasikan kepada Allah, sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. an-Nahl:97, artinya:

"Barang siapa yang mengerjakan amal shaleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik, dan sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan". (QS An-Nahl: 97).

Islam sebagai agama dan ideologi mendorong umatnya untuk bekerja keras, namun tidak lupa untuk tetap beribadah, sehingga kegiatan muamalah yang dijalani tentu saja untuk mencapai *maslahah*. Sebagai agama yang *syamil* dan *kamil*, Islam memberikan *guideline* tentang etos kerja yang menjadikan kerja itu bukan hanya untuk mencari rezeki tetapi lebih berdimensi transendental juga sekaligus identitas kemanusiaannya. Karena itu etos kerja dimaknai sebagai sikap atau pandangan manusia terhadap kerja yang dilakukan dengan latar belakang nilai yang diyakininya, serta budaya dengan aturan tertentu, (Qutb, 1985: 18).

Beberapa ayat dalam al-Quran mengemukakan tentang nilai dan etika yang merupakan pedoman etos kerja dalam Islam, dimana etos kerja dalam Islam dimaknai bahwa dalam bekerja seorang individu dihadapkan pada tiga tanggung jawab, yakni tanggung jawab terhadap Allah SWT, tanggung jawab terhadap diri sendiri, dan tanggung jawab terhadap orang lain, (Qutb:1985), yang dijabarkan sebagai berikut.

Tanggung jawab individu kepada Allah:

a. *Iman sebagai landasan bekerja*, dimana poros dari kerja adalah tauhid. Iman kepada Allah mendasari setiap aktivitas kerja seseorang. Mengingat Allah melalui shalat, dengan menghentikan kegiatan bekerja bahkan di tengah-tengah kesibukan seperti diisyaratkan dalam QS. an-Nahl:97, mengandung rahasia dan manfaatnya adalah menenangkan pikiran dan mengendalikan diri dari mabuk kerja (*workoholic*) yang mungkin dialami seseorang dan bermanfaat sebagai relaksasi. Bahkan bisa terjadi proses penjernihan pikiran, kreativitas dan gagasan inovatif, dapat meningkatkan produktivitas dan optimalisasi kerja. (Rahardjo, 1996: 589). Motivasi kerja dan optimisme untuk mencari rezeki bisa pula timbul jika melihat firman Allah dalam QS. Al-Mulk: 15 yang artinya:

"Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu maka berjalanlah di segala penjuru dan carilah sebagian rezekinya" (QS. Al-Mulk: 15).

a. *Selalu bersyukur*. Manusia diperintahkan untuk senantiasa bersyukur atas rezeki yang diperolehnya (QS. al-Baqarah: 172). Untuk mewujudkan rasa syukur itu, manusia diperintahkan untuk menunaikan shalat dan berkorban (QS al-Kausar: 2). Islam juga mengajarkan agar manusia melihat ke bawah yaitu mereka yang kurang bernasib baik supaya jiwa mereka tenang. Pengaruh kejiwaan terbesar yang muncul dari rasa bersyukur adalah ketenangan jiwa yang tidak bisa dibeli atau dinilai dengan uang. (Hussin, 2003: 88).

Tanggung jawab individu terhadap diri sendiri :

a. *Bekerja sebagai kewajiban*. Islam mewajibkan manusia untuk bekerja. Bekerja bukan bertujuan untuk mendapatkan uang semata tapi bekerja merupakan media untuk membuktikan bahwa manusia itu adalah khalifatullah

yang patuh mengikuti perintah Allah SWT. Dalam hadis disebutkan, yang artinya “Seseorang yang keluar mencari kayu bakar (lalu hasilnya dijual) untuk bersedekah dan menghindari ketergantungan kepada manusia, itu lebih baik dari seseorang yang meminta-minta kepada orang lain, baik diberi atau pun ditolak, sesuai hadits yang menyatakan, bahwa *“sesungguhnya tangan yang di atas (memberi) itu lebih baik daripada tangan di bawah (meminta)”*. (HR Muslim).

b. *Bekerja harus halal dan baik*. Bekerja mencari rezeki yang halal hukumnya adalah wajib. Ini dimaksudkan agar manusia dengan berbagai unturnya yaitu jasmani dan rohani dapat hidup secara sehat (*thayyib* dan *halal*).

c. *Menempuh jalan yang lurus (Sirat al-Mustaqim)*. Secara umum manusia memiliki tujuan mulia yaitu menjadi manusia bermanfaat dan hidup secara sempurna serta berkecukupan. Banyak ayat al-Quran yang mendorong manusia untuk mencapai kesuksesan dan kebenaran dengan senantiasa beramal baik menuju harapan dan cita-citanya, sebagaimana firman Allah SWT dalam QS.al-Falah:6 yang artinya *“Tunjukilah kami jalan yang lurus”* (QS al-Fatihah: 6). Jalan lurus yang dimaksud dalam ayat tersebut adalah “Jalan yang telah diberi nikmat Allah atas mereka, dan bukan jalan yang dimurkai, juga bukan jalan bagi orang yang sesat” (QS al-Fatihah: 7). Selain berada pada jalan yang lurus, seseorang juga harus ikhlas dalam beramal. Jadi ikhlas dan beramal merupakan ciri orang yang berada pada jalan yang lurus.

d. *Sabar*. Dalam menghadapi berbagai macam peristiwa manusia diminta untuk bersabar seperti yang dijelaskan dalam firman Allah SWT QS al-Baqarah: 155; al-Hajj: 35; al-Ruum: 37; Luqman: 17; al-Fajr: 16). Dan jika

manusia berdukacita menghadapi kesusahan, maka Allah SWT memerintahkan mereka untuk menunaikan shalat, berdoa dengan bersabar. (QS al-Baqarah: 45 dan 153), serta jika ditimpa musibah, maka hendaknya mengucapkan dan menghayati firman Allah SWT dalam QS. al-Baqarah: 156, yaitu:

اَنَا لِلّٰهِ وَاَنَا اِلَيْهِ رَاجِعُونَ

"Sesungguhnya kami adalah kepunyaan Allah dan kepada Allah jua kami kembali". (QS al-Baqarah: 156).

Adapun tujuan mengucapkan dan menghayati kalimat tersebut (*istirja'*) yaitu untuk mendapatkan ketenangan, terutama : 1) Sederhana, tidak boros dan tidak membazir; 2) Jujur. Sikap jujur merupakan sikap ditekankan Islam dalam semua aspek kehidupan. Orang-orang yang tidak jujur, oleh al-Quran disebut sebagai orang-orang yang mencoba untuk menganiaya dan mendhalimi diri sendiri. (QS al-Baqarah: 9; Yunus: 44); 3) Berkeyakinan dan optimis.. Pendirian yang dimiliki seseorang haruslah dipegang teguh, jangan mudah terombang-ambing dan dipengaruhi, (QS al-Qalam: 10). Al-Qur'an memberikan tuntunan untuk bersifat optimis, mempunyai tujuan dan visi hidup yang jelas serta memiliki informasi yang memadai mengenai masa depan (QS 102: 5); 4) Berupaya terus meningkatkan kualitas diri; 5) Berilmu. Umumnya orang yang memiliki ilmu cenderung lebih bijaksana dalam semua tindak tanduknya serta sikap dan keputusannya. Ilmu diperoleh melalui disiplin dan kesungguhan belajar, orang yang memiliki ilmu tentulah dapat menghasilkan tafakur yang berkualitas. Sebagaimana firman Allah SWT, yang artinya, "*Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat*" (QS. Al Mujadilah:

11); 6) Bersifat waspada; 7) Tidak menunda pekerjaan dan menjaga kehormatan; 8) Bersih. Kebersihan merupakan sifat yang dimiliki orang yang sukses (QS al-Syams: 9), dan berkaitan dengan kebersihan luar (jasmani) maupun dalam (ruhani), (QS al-Syams: 10).

Tanggung jawab individu terhadap orang lain:

a. *Zakat dan Infaq.* Zakat dan infaq adalah wujud dari tidak kikirnya seseorang, dimana sebagiannya berfungsi sosial. Keutamaan kesalehan sosial itu ditunjukkan oleh sabda Nabi SAW yaitu:

"Orang yang mengusahakan bantuan bagi janda dan orang miskin ibarat berjihad di jalan Allah dan ibarat orang yang sholat malam. Ia tidak merasa lelah dan ia juga ibarat orang berpuasa yang tak pernah berbuka" (HR. Bukhori).

Serta dalam QS. at-Taubah :103, yang artinya:

"Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketentraman jiwa bagi mereka. Dan Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui ", (QS. at-Taubah:10).

b. *Berkata benar / jujur.* Berkata yang benar adalah salah satu tanda orang beriman, sedangkan orang yang bersumpah dusta, disebut sebagai orang munafik (QS.58:14). Orang munafik disebutkan oleh al-Quran sebagai orang yang bersalah (QS.96: 16) dan orang yang mendustai kebenaran (QS.92: 9). Hal ini berlaku karena di dalam diri mereka ada penyakit syak dan hasad (QS al-Baqarah: 10). Mereka akan menerima balasan berupa siksa sebab dosa yang mereka lakukan (QS.45: 7). Sesungguhnya orang-orang yang dikasihi Allah SWT ialah orang-orang yang benar perkataannya (QS.3: 17), dan yang memberi keterangan dengan adil dan benar sebagai saksi (QS.70: 33).

c. *Tidak bersifat hasad, tidak bakhil, amanah, adil dan pemaaf.* Dalam Islam pelaksanaan transaksi memberikan panduan yang jelas agar menghasilkan transaksi yang halal dan tayyib, yaitu terpenuhinya syarat dan rukun akad, adanya saling rida (QS. an-Nisaa (4): 29) dan menghindari beberapa larangan dalam bertransaksi.

Selain beberapa hal yang telah dijelaskan mengenai kaitan etos kerja dalam ekonomi Islam, maka Rusmaya (2009) juga menambahkan, bahwa ada hubungan timbal balik antara iman yang sempurna dengan etos kerja seseorang. Jadi seseorang yang memiliki iman yang sempurna dapat dipastikan memiliki etos kerja yang tinggi dan akhirnya dapat meningkatkan produktifitas yang tinggi, baik dalam pekerjaan maupun dalam pelayanan.

2.2.2.2. *Himmatul 'Amal* dalam Organisasi

Setiap organisasi yang selalu ingin maju tentu saja melalui perubahan, maka otomatis akan melibatkan anggota atau karyawan untuk meningkatkan mutu kinerjanya, salah satunya yaitu setiap organisasi harus memiliki etos kerja. Selanjutnya Hafidhuddin dan Tanjung (2003) menjelaskan beberapa ciri etos kerja muslim terdapat dalam organisasi, antara lain adalah:

1. *Al-Shalah* atau baik dan manfaat.

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَتَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya: "Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan." (QS. An-Nahl:97)

2. *Al-Itsqan* atau kemantapan dan *perfectness*

"Sesungguhnya Allah sangat mencintai jika seseorang melakukan suatu pekerjaan yang dilakukannya dengan itqan/ sempurna (profesional)."
(HR. Thabrani)

3. *Al-Ihsan* atau melakukan yang terbaik dan lebih baik lagi. Kualitas ihsan mempunyai dua makna dan dua pesan, yaitu: a) Melakukan yang terbaik dari yang dapat dilakukan. Dengan makna ini pengertiannya sama dengan *itsqan*. Pesan yang terkandung agar setiap muslim memiliki komitmen terhadap dirinya untuk berbuat terbaik dalam segala hal yang dikerjakan, apalagi untuk kepentingan ummat. b) Mempunyai makna lebih baik dari prestasi atau kualitas pekerjaan sebelumnya. Memberikan pesan peningkatan yang terus-menerus, ini juga termasuk peningkatan kualitas dan kuantitas dakwah.

4. *Al-Mujahadah* atau kerja keras dan optimal disebutkan dalam QS. al-Ankabut: 69

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَهُمْ صُبُلًا وَإِنْ إِلَى اللَّهِ لَمَعُ الْمُحْسِنِينَ ﴿٦٩﴾

Artinya: "Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) kami, benar-benar akan kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan kami. dan Sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik". (QS. al-Ankabut: 69)

5. *Tanafus* dan *ta'awun* atau berkompetisi dan tolong-menolong sesuai firman Allah SWT, yaitu:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

".....Dan tolong-menolonglah kamu dalam mengerjakan kebajikan dan takwa dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya." (QS. al-Maa'idah:2)

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ
الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿٧١﴾

"Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebagian yang lain. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang makruf, mencegah dari yang mungkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat, dan mereka taat kepada Allah dan Rasul-Nya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; sesungguhnya Allah Maha perkasa lagi Mahabijaksana (QS. at-Taubah:71)

6. Mencermati nilai waktu

Organisasi yang maju dimana karyawannya dalam mengerjakan pekerjaannya selalu dalam bentuk tim (*team work*). Untuk mencapai produktifitas kerja yang baik dibutuhkan etos kerja karyawan yang unggul dan profesional dalam mengerjakan pekerjaannya. Etos kerja harus didukung oleh sumber daya lain seperti fasilitas kerja, kesehatan, penghargaan, jaminan hari tua, dan sebagainya yang mendorong karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya. (Djajendra, 2009).

Membudayakan Etos Kerja Islam dalam Organisasi

Pandangan Islam terhadap budaya kerja bukan hanya sekedar pajangan alegoris atau penghias retorika atau hanya menunjukkan fitrah seorang muslim tetapi untuk meninggikan martabat manusia sebagai *abdullah* yang bisa dipercaya, juga memanifestasikan nilai iman dalam bentuk amal saleh atau tindakan kreatif dan prestatif. Tasmara (1995) menjelaskan kesadaran bekerja seorang muslim harus diringi tujuan untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat (*shalih*) kemudian menghasilkan perbaikan (*ishlah, improvement*) untuk meraih nilai yang lebih bermakna, sehingga dapat memberi cahaya untuk mewujudkan identitas dirinya sebagai umat yang terbaik, yaitu "*kuntum khairu ummat, ukhrijat linnaas*" sesuai dalam QS. al-Imran:104, serta dalam sabda Nabi saw yaitu "*yang*

dinamakan iman ialah apabila kau meyakini di dalam hati, menyatakannya dengan lisan, dan melaksanakannya dengan perbuatan” (al-Hadits).

Selanjutnya Tasmara (1995) memaknai bekerja sebagai upaya yang sungguh-sungguh dengan mengerahkan seluruh aset, pikir dan zikir untuk mengaktualisasikan atau menampakkan dirinya sebagai hamba Allah yang harus menundukkan dunia dan menempatkan dirinya sebagai bagaian dari masyarakat yang terbaik atau dengan kata lain bahwa hanya dengan bekerja manusia itu memanusiakan dirinya sesuai firman Allah dalam QS. al-Kahfi : 7. Selanjutnya pekerjaan dikategorikan dalam dua aspek, yaitu :

1. Aktivitas yang mendorong untuk menghasilkan karya atau produk yang berkualitas. Karena bekerja adalah ibadah, maka berupaya menunjukkan *performace* hidupnya di hadapan Allah SWT.
2. mengerahkan seluruh potensi yang dimiliki untuk memberikan manfaat dan kepuasan.

Untuk membentuk watak generasi yang memiliki etos kerja yang tinggi tidaklah cukup hanya dengan pemberian nasihat tetapi juga dibutuhkan dua perangkat pembelajaran (Tasmara, 1995) yaitu : 1) *Reward and penalty* (cara belajar instrtumental) ; 2) *Modelling* (Keteladanan atau cara belajar observational) dengan menyampaikan beberapa pesan antara lain : a) Bekerja adalah ibadah dan amanah dan Allah sangat mencintai orang yang bekerja; b) Menumbuhkan gerak kreativitas untuk mengembangkan dan memperkaya serta memperluas bidang pekerjaannya; c) Menumbuhkan rasa malu hati yang mendalam jika pekerjaannya tidak dilaksanakan dengan baik.

Terkait dengan cara membudayakan etos kerja Islam, maka berikut ini Tasmara (1995) juga menjelaskan ciri penghayatan etos kerja Islam yang akan tampak dalam sikap dan tingkah lakunya yang berlandaskan pada suatu keyakinan yang sangat mendalam bahwa bekerja itu ibadah dan berprestasi itu indah, maka yang tampak dalam perilakunya adalah muslim yang sangat kecanduan untuk beramal saleh, yaitu :

1. *Kecanduan terhadap waktu.* Waktu adalah ladang kehidupan, seseorang yang memiliki etos kerja sadar bahwa kehadirannya dimuka bumi bukanlah sekedar untuk "*being*" melainkan ada semangat yang menggelora untuk mengisi waktu menuju ke tingkat *becoming* dan akhirnya memperoleh nilai disisi Allah dan menjadi bagian dari *khairu ummah*.
2. *Memiliki moralitas yang bersih (Ikhlas).* Ikhlas merupakan budaya kerja Islami dari cinta, bentuk kasih sayang dan pelayanan tanpa ikatan. Mereka memandang tugasnya sebagai pengabdian, sebuah keterpanggilan untuk menunaikan tugas, sebagai salah satu bentuk amanah yang seharusnya demikian mereka lakukan. Segala sesuatu yang mengotori tugas dirinya berarti mengkhianati cinta dan karenanya berubah menjadi pengkhianatan terhadap amanah.
3. *Kecanduan kejujuran.* Prilaku jujur adalah prilaku yang diikuti oleh sikap tanggungjawab dan integritas. Budaya kerja islami sangat mendorong untuk melahirkan seseorang yang profesional sekaligus memiliki integritas yang tinggi.
4. *Memiliki komitmen (Aqidah, Aqad, I'tiqad).* Komitmen adalah keyakinan yang mengikat (*aqad*) sedemikian kukuhnya sehingga membelenggu seluruh hati nuraninya dan kemudian menggerakkan prilaku menuju arah tertentu yang

diyakini (I'tiqad), ciri orang yang berkomitmen antara lain: a) Siap berkorban demi pemenuhan sasaran perusahaan yang lebih penting; b) Merasakan dorongan semangat dalam misi yang lebih besar; c) Menggunakan nilai-nilai kelompok dalam pengambilan keputusan dan penjabaran pilihan-pilihan. Dalam komitmen tergantung sebuah tekad, keyakinan yang melahirkan bentuk vitalitas yang penuh gairah.

5. *Istiqomah, Kuat Pendirian.* Pribadi muslim yang profesional dan berakhlak memiliki sikap konsisten yaitu kemampuan untuk bersikap secara taat asas, pantang menyerah dan mampu mempertahankan prinsip serta komitmennya walau harus berhadapan dengan resiko yang membahayakan dirinya.

6. *Kecanduan Disiplin.* Disiplin adalah kemampuan untuk mengendalikan diri dengan tenang dan tetap taat walaupun dalam situasi yang sangat menekan. Pribadi yang berdisiplin sangat berhati-hati dalam mengelola pekerjaan serta penuh tanggungjawab memenuhi kewajibannya.

7. *Konsekuensi dan berani menghadapi tantangan (Challenge)*

Orang yang konsekuen mempunyai kemampuan untuk mengendalikan dan mengelola emosinya menjadi daya penggerak positif untuk menapaki keyakinannya.

8. *Memiliki sikap Percaya Diri.* Percaya diri melahirkan kekuatan, keberanian dan tegas dalam bersikap. Berani mengambil keputusan yang sulit walaupun harus membawa konsekuensi berupa tantangan atau penolakan. Orang yang percaya diri angkas mengambil keputusan tanpa tampak arogan atau defensif dan mereka teguh mempertahankan pendiriannya. Sikap percaya diri memiliki ciri-ciri antara lain : a) Berani untuk menyatakan pendapat atau gagasannya

sendiri walaupun hal tsb beresiko tinggi; b) Mampu menguasai emosinya walaupun berada dalam tekanan berat; c) Memiliki independensi yang sangat kuat sehingga tidak mudah terpengaruh oleh sikap orang lain walaupun pihak lain adalah mayoritas.

9. *Kreatif*. Pribadi muslim yang kreatif selalu ingin mencoba metode atau gagasan baru dan asli sehingga hasil yang diharapkan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Goldman merangkum ciri-ciri orang yang kreatif (*staf performer*) antara lain : a) Memiliki motivasi yang kuat untuk berprestasi; b) Komitmen terhadap misi dan visi perusahaan atau kelompok; c) Inisiatif dan optimisme. Adapun karakteristik orang yang kreatif, yaitu terpenuhinya beberapa tahapan yaitu: Keterbukaan, Pengendapan, Reproduksi, Evaluasi, Pengembangan diri.

10. *Bertanggungjawab*. Taqwa merupakan bentuk rasa tanggungjawab yang dilaksanakan dengan penuh rasa cinta dengan menunjukkan amal prestatif dibawah semangat pengharapan ridha Allah. Tanggungjawab merupakan menanggung dan memberi jawaban. Pengertian taqwa dapat ditafsirkan sebagai tindakan bertanggungjawab dapat didefinisikan sebagai sikap dan tindakan seseorang di dalam menerima sesuatu sebagai amanah; dengan penuh rasa cinta ia menunaikannya dalam bentuk pilihan-pilihan yang melahirkan amal prestatif.

11. *Bahagia karena melayani*; Memiliki jiwa kepemimpinan; Memiliki orientasi; ke masa depan; Hidup hemat dan efisien; Memiliki jiwa wiraswasta; Memiliki harga diri; Memiliki Insting bertanding; Keinginan untuk mandiri; Kecanduan belajar dan haus mencari ilmu; Memiliki semangat perantauan; Memperhatikan

kesehatan dan gizi; Tangguh dan pantang menyerah; Berorientasi pada produktivitas; Memperkaya jaringan silaturahmi; Memiliki semangat perubahan

Khalifah yang Beretos Kerja Produktif

Menurut Tasmara (1995), makna bekerja berarti niat yang kuat untuk mewujudkan hasil kerja yang optimal. Dengan cara pandang seperti ini, maka individu muslim akan menjadi sadar bahwa setiap muslim tidak akan bekerja secara asal-asalan, karena adanya kesadaran bekerja secara produktif serta dilandasi semangat tauhid dan tanggung jawab *uluhiyah* yang merupakan salah satu ciri yang khas dari karakter atau kepribadian seorang muslim.

Kesadaran bekerja yang produktif, juga di maknai dalam firman Allah SWT pada QS. al-Mulk : 67, yang artinya yaitu :

“ yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, yang lebih baik amalnya. Dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun. ” (QS. Al-Mulk:67).

Ayat ini menjelaskan bahwa produktivitas yang dihasilkan seorang muslim dalam bidang apapun haruslah yang unggul dan berkualitas, jadi tidak boleh ada pekerjaan sia-sia atau asal-asalan, sayangnya, ajaran Islam yang demikian hebat kurang direspons secara positif oleh para penganutnya. Waktu banyak terbuang, produktivitas rendah, dan secara umum kurang menjaga mutu, (Fahrurrozi:2010).

Menurut Fahrurrozi (2010), produktivitas terkait dengan kreatifitas (*ijtihad*). Dan dalam ajaran Islam *ijtihad* adalah melahirkan produk-produk besar, karya-karya besar, yang sangat berguna bagi ummat. Juga dikatakan, bahwa untuk dapat mewujudkan kreatifitas sangat tergantung pada etos kerja

muslim di tiap-tiap lembaga pemerintah maupun swasta, dan untuk membentuk etos kerja yang tinggi sejak dini, harus dilatih pendisiplinan diri. (Fahrurrozi;2010).

Etos kerja terbitnya ketika seseorang memiliki visi dan misi kerja untuk ibadah tetapi mobilisasinya harus berupa gerakan lewat aturan yang kokoh dan tetap manusiawi, (Fahrurrozi:2010). Etos kerja yang tinggi tidak hanya dibangun oleh kecerdasan IQ, tetapi gabungan antara produk kecerdasan IQ, EQ, dan SQ. IQ hanya untuk mempercepat proses, sedangkan EQ untuk membangun sensitivitas *Nafsul Lawwamah* dan SQ untuk memboboti karya menjadi karya yang spiritualis. (Agustian:2001).

Menurut Tasmara (1995) dan Fahrurrozi (2010), Etos kerja memang bukan sesuatu yang berdiri sendiri, melainkan terkait dengan banyak hal seperti lingkungan kerja yang aman dan nyaman, jaminan hidup yang jelas seperti yang diisyaratkan oleh hadist berikut : "*Bayarlah upah pekerja sebelum keringatnya mongering*". (HR.Ibnu Majah dari Abdullah bin Umar). Hadist ini tidak hanya berbicara tentang hak buruh atau pegawai, tetapi prestasi yang ditunjukkan oleh buruh atau pegawai harus jelas. Karena, dalam Islam tidak boleh ada orang bekerja sia-sia tanpa hasil.

Etos kerja juga terkait dengan falsafat hidup seseorang. Apakah seseorang bekerja disertai pengabdian atau hanya ibarat mesin. Dalam konteks ini, sahabat Umar. r.a membagi golongan orang bekerja (beramal) ke dalam tiga tipe, yaitu tipe pembantu, tipe pedagang, dan tipe beramal (Fahrurrozi:2010):

- a. Orang bekerja (beramal) tipe pembantu. Ia hanya bekerja sesuai yang diperintahkan oleh tuannya, tidak ada kreatifitas dan tidak ada inisiatif. Maka, produk yang dihasilkan sesuai perintah.
- b. Orang bekerja (beramal) tipe pedagang. Tipe ini hanya mau bekerja dengan perhitungan untung rugi, yang menguntungkan bagi jangka pendeknya ia lakukan, sebaliknya jika secara matematis merugikan ia tinggalkan. Kerjanya hanya menghitung-hitung pahala.
- c. Tipe orang beramal karena kecintaannya dengan motivasi pengabdian. Ia akan berusaha memuaskan pelanggan, memuaskan *stakeholder* dan pihak-pihak manapun yang harus dilayani.

Memang tidak akan bisa begitu saja mencapai tingkat *excellent* karena kecintaan yang datang begitu saja. Tetapi, berproses, dan proses harus berjalan, apakah lewat kesadaran atau lewat gerakan bersama. Jadi, menurut Fahrurrozi (2010) harus menciptakan etos kerja yang dinamis, kreatif, dan harmonis, baru berharap ketegaran institusi kedepan dapat dicapai. Karena, yang harus berubah adalah individu-individunya, bukan institusinya. Maka, tidak boleh ada proses dinamisasi yang terhenti, yang tidak produktif harus segera ditinjau kembali agar jangan menghambat yang produktif. Jiwa manusia setiap saat bisa berubah tetapi jangan berubah menurun. Inilah tantangan bahwa umat Islam dituntut untuk membuktikan ajaran yang dianutnya bahwa ia hebat, realistis, dan produktif.

Dalam Ayat Al-Qur'an surat Quraaisy (106) ditegaskan, bahwa perintah untuk beribadah (menyembah) Tuhan *Al-Bait* (ayat 3) diikuti dengan adanya jaminan (dalam ayat 4) bahwa Allah memberi makan yang lapar (*ath'amahum*

min ju') dan memberi rasa aman dari rasa takut (*aamanahum min khauf*). Jadi, ajaran Islam jelas terkait dengan urusan perut dan perlindungan yang aman. Ini berarti ada tuntunan kerja yang produktif, ada pola kerja dan upah minimal, dan ada kesejahteraan bersama. (Fahrurozi:2010).

Etos kerja sebagai pintu masuk berproduksi secara maksimal tidak akan terwujud tanpa proses yang didukung oleh kultur yang kokoh dan kondusif. Etos kerja juga terkait dengan filosofi hidup dengan pedoman dan landasan keyakinan bahwa bekerja adalah ibadah. Apabila malas bekerja berarti malas beribadah, malas beribadah, berarti malas bersyukur, dan tidak bersyukur berarti dikecam dan dimurkai sesuai dalam.

Allah SWT berfirman dalam QS. Fatir (35) ayat 32 mengenai individu dalam merespon tugas dan kewajibannya, yaitu:

ثُمَّ أَوْرَثْنَا الَّذِينَ اصْطَفَيْنَا مِنْ عِبَادِنَا فَمِنْهُمْ ظَالِمٌ لِّنَفْسِهِ وَمِنْهُمْ مُقْتَصِدٌ وَمِنْهُمْ سَابِقٌ بِالْخَيْرَاتِ يُؤْتِنُ اللَّهُ ذَٰلِكَ هُوَ الْفَضْلُ الْكَبِيرُ ﴿٣٢﴾

Artinya : "Kemudian Kitab itu kami wariskan kepada orang-orang yang kami pilih di antara hamba-hamba kami, lalu di antara mereka ada yang menganiaya diri mereka sendiri dan di antara mereka ada yang pertengahan dan diantara mereka ada (pula) yang lebih dahulu berbuat kebaikan[1260] dengan izin Allah. yang demikian itu adalah karunia yang amat besar.

[1260] yang dimaksud dengan Orang yang menganiaya dirinya sendiri ialah orang yang lebih banyak kesalahannya daripada kebaikannya, dan pertengahan ialah orang-orang yang kebaikannya berbanding dengan kesalahannya, sedang yang dimaksud dengan orang-orang yang lebih dahulu dalam berbuat kebaikan ialah orang-orang yang kebaikannya amat banyak dan amat jarang berbuat kesalahan". (QS. Fatir (35) : 32).

Dalam ayat ini, Allah menjelaskan bahwa ada tiga kelompok orang dilihat dari cara mereka merespon tugas dan kewajiban yang tentu saja terkait dengan etos kerja. Karena itu, perlu sistem manajemen yang dapat menggairahkan

seseorang untuk bekerja dan beramal secara produktif, (Fahrurrozi:2010).

Ketiga kelompok yang dimaksud masing-masing adalah:

a. *Dzaalimun linafsihi*, kelompok orang-orang yang berbuat aniaya terhadap dirinya. Yaitu orang yang mendzalimi dirinya. Mereka adalah orang yang bekerja atau melaksanakan tugas dengan asal-asalan; memenuhi batas minimal saja tidak bisa, mengerjakan yang wajib saja tidak terpenuhi, apalagi yang sunnah (anjuran). Ia telah menyia-nyiakan peluang, telah mengabaikan amanat sehingga tidak produktif. Dengan demikian, bermalas-malasan atau bekerja seenaknya adalah kezaliman. Kezaliman terhadap siapapun, terhadap negara dan bangsa, terhadap yang memberi tugas, apalagi terhadap yang mencurahkan nikmat dan karunia adalah kezaliman terhadap diri sendiri. Orang-orang yang menghadapi tugas dengan cara seperti ini, dalam sosiologi disebut orang-orang yang tidak merasa *mengganggu* (pengangguran terselubung). Dia merasa bekerja tetapi tidak menghasilkan produk apapun (*disguise unemployment*).

Dalam konteks tugas-tugas keagamaan, kelompok yang menzalimi dirinya adalah mereka yang tidak tuntas dalam melaksanakan kewajiban-kewajibannya, apalagi tugas-tugas yang bersifat sunnah. Al-Qur'an mengecam keras orang-orang yang lalai dan tidak memiliki kepedulian terhadap ayat-ayat Allah, baik yang verbal (Al-Qur'an) maupun yang nonverbal (tanda-tanda alam). Allah hadirkan ayat-ayat, perintah, dan laranganNya. Namun, mereka terlena dengan gemerlapnya hidup duniawi sehingga mereka merasakan penyesalan sambil berkata:

"Berkatalah ia : Ya Tuhanku, mengapa Engkau menghimpunkan aku dalam keadaan buta, padahal aku dahulunya adalah orang yang melihat? Allah berfirman : 'Demikianlah telah datang kepadamu ayat-ayat Kami, maka kamu melupakannya, dan begitu pula pada hari ini kami pun dilupakan.' (QS. Thaahaa (20): 25-126)

Penyesalan yang digambarkan dalam ayat ini akan terjadi ketika penyesalan terberat Allah tunjukkan saat manusia menghadapi *sakaratul maut*. Saat itu, tabir yang menghalangi segala yang gaib dibuka sehingga penglihatan mata menjadi cerdas dan tajam, sesuai firman Allah SWT dalam QS. Qaaf (50):22, yang artinya:

" Dulu engkau menjadi orang yang acuh, cuek dan tidak peduli (diberi nasehat tidak digubris, dirazia ngumpet, diberi teguran masa bodoh). Kini (kata Allah) Kami bukakan tabir penutup (matamu) sehingga penglihatanmu menjadi tajam. Bisa melihat dosa-dosa masa lalu, pahala amal kebajikannya pun ditampilkan." (QS. Qaaf (50) : 22)

b. Mukosid. Kelompok orang-orang yang merespons tugas atau kewajiban sangat bersifat ekonomis. Kelompok ini hanya melakukan yang wajib (yang menjadi tugasnya), tidak mau lebih, dan tidak tertarik yang sunnah-sunnah. Namun, yang menjadi kewajibannya ia laksanakan dalam batas memenuhi kewajiban. Datang pada jamnya dan pulang pada jamnya. Semua yang dilakukan diperhitungkan seperti perhitungan ekonomi.

Dalam banyak hal, kita sering melakukan sesuatu pada posisi ini. Ambil contoh, kita bisa berbuat baik kepada orang lain lantaran orang itu juga baik. Kita sopan karena orang itupun sopan. Ini sebenarnya belum merupakan perbuatan baik tetapi baru balas jasa. Padahal tuntutan islam dalam hal berbuat baik (*ihsan*) adalah harus sanggup berbuat baik kepada mereka yang berbuat jahat kepada kita, sesuai sabda Rasulullah Saw yaitu:

"Berbuat baiklah kamu sekalipun kepada orang yang telah berbuat jahat kepadamu" (HR. Ibn al-Najar dari Ali).

Jika norma ini bisa diterapkan ke dalam kehidupan beragama di era sekarang ini, maka agama akan benar-benar menjadi terapi mengatasi konflik internal maupun eksternal bangsa ini. Pertanyaan yang kemudian muncul adalah apa yang berubah dari perilaku umat beragama dan pengagung Rasulullah bila perayaan-perayaan hari besar (termasuk maulid) tidak menjadi media pemberdayaan umat? Yang miskin tetap susah, yang kaya tetap pelit, layanan dan pengabdian tidak meningkat, disiplin merosot, maksiat makin merajalela dan makin berani terang-terangan, dan sebagainya. Jadi yang harus dipikirkan dan direspon adalah pola perawatan iman yang produktif, yang mampu mengubah citra Islam dan penganutnya menjadi agama solutif terhadap problema-problema ke-ummatan.

- c. *Sabiqun bilkha'irat*. Kelompok ini adalah mereka yang merespons tugas dengan sebagus mungkin, menghindari kesia-siaan dan bukan sekedar menjadi rutinitas belaka. Kelompok ini berusaha dengan sekuat kemampuan menjalani tugas untuk meraih yang terbaik. Kalau mengajar, mengajar yang membelajarkan sehingga *output*-nya unggul, jika jadi petani, petani yang *wa amanahum min khauf*. Jika jadi polisi, yang *wa amanahum min khauf*. Sampai menjadi pegawai rendahan pun, dengan semangat besar sehingga bisa membangun bangsa. Fahrurrozi (2010) menggambarkan pada kisah, seorang pegawai rendahan (tukang bersih-bersih sebuah perpustakaan perguruan tinggi). Ia rajin bekerja membersihkan yang menjadi tugasnya. Ketika ditanya apa motivasinya dalam bekerja. Ia menjawab, "Kami bekerja

di tempat mulia, orang-orang akan baca buku dengan nyaman kalau tempatnya bersih. Dari tempat ini dapat lahir ilmuwan, para doctor bahkan guru besar, dan calon-calon pemimpin bangsa. Kisah ini memberikan makna bahwa orang biasapun bisa membangun bangsa. Memang, tidak banyak orang yang berfikir demikian, tetapi itulah sebenarnya yang harus ditawarkan oleh ajaran Islam.

Selanjutnya menurut Fahrurrozi (2010:42), setiap muslim harus memiliki rasa sensitif terhadap ajaran yang dianutnya baik pada tataran norma ibadah, maupun norma muamalah. Sayangnya, rasa sensitivisme itu baru pada hal-hal haram dan halal, wajib dan sunnah dan tidak sensitif terhadap etos kerja dan etos profesionalisme. Lalu dikatakan jika, bergeser pada persolan bangsa yang lebih besar seperti etos belajar, etos bekerja, profesionalisme, keterbelakangan, dan ketidakmampuan bersaing, maka umat Islam bersikap tidak peduli, kurang sensitif, dan memandang kelemahan-kelemahan yang terproses bukanlah perbuatan dosa besar. Hal ini dipertegas dalam beberapa hadits yaitu :

- a. *"sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang jika melakukan suatu pekerjaan maka pekerjaan itu dilakukannya dengan itkan (profesional)".* (HR. Al-Baihaqi dan Aisyah)
- b. *"sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang jika mengerjakan suatu pekerjaan maka pekerjaan itu dilakukan dengan ihsan (dengan produk terbaik)".* (HR. Baihaqi dari Kulaib).
- c. *"sesungguhnya Allah mewajibkan ihsan dalam segala hal. Jika kalian membunuh (hewan), maka bunuhlah dengan baik. Jika menyembelih, sembelihlah dengan cara yang baik. Hendaklah salah seorang diantara kamu ada yang menajamkan pisaunya dan mengistirahatkan sembelihannya".* (HR. Muslim dari Syaddad bin Aus).

Hadits diatas menjelaskan bahwa ihsan (mutu terbaik, proses terbaik dan pelayanan unggul) bukanlah perkara sunnah, bukan pula sekedar keutamaan,

tetapi ihsan merupakan suatu kewajiban agama yang harus dilakukan setiap muslim. Bekerja yang dianggap bekerja adalah tidak sekedar untuk mencari uang dan hidup, melainkan bekerja yang produktif dan berkualitas. Islam sangat menentang dan membenci sikap bermalas-malasan, bekerja asal-asalan, dan produksi yang berkualitas rendah. Jadi sebagai konsekuensi iman, seorang mukmin tidak boleh merasa cukup hanya dengan melakukan pekerjaan sekadarnya, tetapi harus secara profesional dan sungguh-sungguh. Misalnya jika menjadi dosen harus jelas bidangnya dan profesional sehingga produk yang dihasilkan bermutu, jadi pegawai juga harus jelas pekerjaannya, apa yang diselesaikan dan di tekuni, jadi mahasiswa pun harus profesional jangan hanya kelihatan sibuk, IP besar tapi isinya kropos, menurut Fahrurrozi (2010) ini adalah penipuan.

Terlihat secara jelas, bahwa Islam memberikan tuntunan etika dasar menuju kemampuan bersaing dan berkualitas, yaitu *amanah*, *ihsan* dan *ikhlas*. *Amanah* berarti menjaga mutu, didalam amanah ada *istiqomah* (konsisten), ini harus dibiasakan dan dilatih. *Ihsan* berarti serba terbaik dari yang baik, apakah itu substansi atau prosesnya. *Ikhlas* berarti bervisi dan bermisi jangka panjang bukan untuk tujuan-tujuan sesaat, *ikhlas* juga adalah kemampuan bekerja tanpa diawasi tapi berkualitas. Kebersihan kedisiplinan, mutu kerja, mutu pelayanan keindahan, kenyamanan, jika ada pelanggaran maka itu adalah kezaliman. Jadi, dalam pandangan Islam kerja yang dihargai adalah kerja yang produktif, profesional dan hasilnya berdaya guna untuk menjaga lima prinsip perlindungan (*kemaslahatan*), yaitu (1) melindungi jiwa, (2) melindungi

agama, (3) melindungi akal (4) melindungi keturunan, (5) melindungi harta benda, (Fahrurozi:2010).

Dalam Islam bekerja yang dianggap punya nilai adalah yang berbasis pada keimanan, artinya Islam tidak hanya menawarkan apa yang seharusnya tetapi juga bagaimana seharusnya, antara substansi dan proses harus baik dan benar. Jadi jelas bahwa merawat iman agar tumbuh subur terkait dengan banyak faktor yaitu kehidupan ekonomi, kehidupan politik, sosial, budaya dan pengetahuan seseorang. Dengan demikian sangatlah tepat bila institusi ke-Islaman memperkuat masyarakat di lingkungannya dengan lima kekuatan yaitu (a) kuat iman/*aqidah*, (b) kuat ibadah, (c) kuat *iqtishadiyah* (kuat ekonomi), (d) kuat sosial, dan (e) kuat moral. Kelima kekuatan ini harus dirancang secara sistematis, berkesinambungan, dan dijalankan dengan penuh rasa kebersamaan dan tanggung jawab, (Fahrurozi:2010).

Etos Kerja Rasulullah saw. sebagai Teladan

Rasulullah SAW menjadikan kerja sebagai aktualisasi keimanan dan ketakwaan. Rasul bekerja bukan untuk menumpuk kekayaan duniawi. Beliau bekerja untuk meraih keridaan Allah SWT. Suatu hari Rasulullah SAW berjumpa dengan Sa'ad bin Mu'adz Al-Anshari. Ketika itu Rasul melihat tangan Sa'ad melepuh, kulitnya gosong kehitam-hitaman seperti terpanggang matahari. "Kenapa tanganmu?," tanya Rasul kepada Sa'ad. "Wahai Rasulullah," jawab Sa'ad, "Tanganku seperti ini karena aku mengolah tanah dengan cangkul itu untuk mencari nafkah keluarga yang menjadi tanggunganku". Seketika itu beliau mengambil tangan Sa'ad dan menciumnya seraya berkata, "Inilah tangan yang tidak akan pernah disentuh api neraka".

Dalam kisah lain disebutkan bahwa ada seseorang yang berjalan melalui tempat Rasulullah SAW. Orang tersebut sedang bekerja dengan sangat giat dan tangkas. Para sahabat kemudian bertanya, “Wahai Rasulullah, andaikata bekerja semacam orang itu dapat digolongkan *jiḥād fi sabilillah*, maka alangkah baiknya.” Mendengar itu Rasul pun menjawab, “Kalau ia bekerja untuk menghidupi anak-anaknya yang masih kecil, itu adalah *fi sabilillah*; kalau ia bekerja untuk menghidupi kedua orangtuanya yang sudah lanjut usia, itu adalah *fi sabilillah*; kalau ia bekerja untuk kepentingan dirinya sendiri agar tidak meminta-minta, itu juga *fi sabilillah*.” (HR Ath-Thabrani).

Bekerja adalah manifestasi amal saleh. Bila kerja itu amal saleh, maka kerja adalah ibadah. Dan bila kerja itu ibadah, maka kehidupan manusia tidak bisa dilepaskan dari kerja. Bukankah Allah SWT menciptakan manusia untuk beribadah kepada-Nya, jadi tidaklah berlebihan bila keberadaan seorang manusia ditentukan oleh aktivitas kerjanya.

Kisah di awal menggambarkan betapa besarnya penghargaan Rasulullah SAW terhadap kerja. Kerja apapun itu selama tidak menyimpang dari aturan yang ditetapkan agama. Demikian besarnya penghargaan beliau, sampaisampai dalam kisah pertama, manusia teragung ini “rela” mencium tangan Sa’ad bin Mu’adz Al-Anshari yang melepuh lagi gosong. Rasulullah SAW, dalam dua kisah tersebut, memberikan motivasi pada umatnya bahwa bekerja adalah perbuatan mulia dan termasuk bagian dari *jiḥād*.

Rasulullah SAW adalah sosok yang selalu berbuat sebelum beliau memerintahkan para sahabat untuk melakukannya. Hal ini sesuai dengan tugas beliau sebagai *ushwatun hasanah*; teladan yang baik bagi seluruh manusia. Maka

saat kita berbicara tentang etos kerja islami, maka beliau adalah orang yang paling pantas menjadi rujukan. Afzalurrahman (2000:5-12), menjelaskan rahasia kesuksesan Rasulullah dalam bekerja, yaitu :

1) selalu bekerja dengan cara terbaik, profesional, dan tidak asal-asalan. Beliau bersabda, "Sesungguhnya Allah menginginkan jika salah seorang darimu bekerja, maka hendaklah meningkatkan kualitasnya". 2) Dalam bekerja Rasulullah melakukannya dengan manajemen yang baik, perencanaan yang jelas, pentahapan aksi, dan adanya penetapan skala prioritas. 3) Rasul tidak pernah menyia-nyiakan kesempatan sekecil apapun. "Barangsiapa yang dibukakan pintu kebaikan, hendaknya dia mampu memanfaatkannya, karena ia tidak tahu kapan ditutupkan kepadanya," demikian beliau bersabda. 4) Dalam bekerja Rasul selalu memperhitungkan masa depan. Beliau adalah sosok yang visioner, sehingga segala aktivitasnya benar-benar terarah dan terfokus. 5) Rasul tidak pernah menangguk pekerjaan. Beliau bekerja secara tuntas dan berkualitas. 6) Rasul bekerja secara berjamaah dengan mempersiapkan (membentuk) tim yang solid yang percaya pada cita-cita bersama. 7) Rasul adalah pribadi yang sangat menghargai waktu. Tidak berlalu sedetik pun waktu, kecuali menjadi nilai tambah bagi diri dan umatnya. Rasulullah SAW menjadikan kerja sebagai aktualisasi keimanan dan ketakwaan, Rasul bekerja bukan untuk menumpuk kekayaan duniawi, tapi bekerja untuk meraih keridhaan Allah SWT, inilah kunci terpenting.

2.3. Esensi Manajemen Islam di Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi sebagai sebuah organisasi tidak terlepas dari perlunya *leadership* dan manajemen yang baik. Oleh karena itu, pimpinan perguruan tinggi harus memiliki pengetahuan tentang *leadership* dan manajemen. Perguruan tinggi

yang tidak memiliki manajemen dan *leadership* akan berakibat fatal, karena akan mengalami ketidakberdayaan dalam menghasilkan sumberdaya manusia yang berkualitas. Dalam Islam, Allah sangat mencintai perbuatan yang termanaj dan teratur dengan baik, sebagaimana dijelaskan dalam QS.ash-Shaff:4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقِيمُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُومٌ ﴿٤﴾

Artinya : *Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.* (QS.ash-Shaff:4)

Manajemen yang baik adalah yang berdasarkan syariah, karena dalam manajemen syariah fokus utamanya *pertama*, perilaku yang terkait dengan nilai keimanan dan ketauhidan yang diupayakan menjadi amal saleh yang berlandaskan niat yang ikhlas, sesuai syariat dan bersungguh-sungguh (*mujahadah*). sesuai firman Allah dalam QS. az-Zalzalah:7-8, yaitu

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ ﴿٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿٨﴾

Artinya : 7. *Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan seberat dzarrahpun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya.* (QS. az-Zalzalah:7-8)

Kedua, struktur organisasi, struktur merupakan sunnatullah dan struktur yang berbeda-beda merupakan ujian dari Allah SWT sesuai firman-Nya dalam QS.al-An'am:165. *Ketiga* adalah sistem, sistem yang dibuat harus menyebabkan perilaku pelakunya berjalan dengan baik. Dalam Islam, sistem (*manhaj al-hayah*) adalah seluruh aturan kehidupan manusia yang bersumber dari Al-Qur'an dan Sunnah Rasul, aturan ini bertujuan untuk menjamin keselamatan manusia sepanjang hidupnya yang dikenal dengan *maqasyidus syariah* yang menyangkut *hifdzud-din, hifdzun-nafs, hifdzul-'aql, hifdzul-nasl, hifdzul-mal*, semua itu

merupakan kebutuhan primer atau *al-haaajatl dharuriyyah*. (Hafidhudin, 2003; Muqorobin, 2011)

Manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Alasannya, tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif dan efisien. Kesadaran untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara optimal, efektif dan efisien ini menumbuhkan kesadaran akan pentingnya manajemen dalam mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, mempertanggungjawabkan, mengatur, menangani dan memimpin sumber daya insani dan sumber daya lainnya untuk membantu dan mendorong pelaksanaan pendidikan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Gaffar dalam Mulyasa, E. (2004:19-20).

Selanjutnya, beberapa aplikasi fungsi manajemen umum dan manajemen syariah dalam manajemen perguruan tinggi, adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan

Fungsi Perencanaan dapat menentukan berkembang tidaknya suatu universitas. Dalam Islam, perencanaan diperlukan dalam setiap aktivitas yang akan dilaksanakan, sebagaimana dijelaskan dalam HR. Thabrani (Jusmaliani,49;2011), dalam hadits tersebut Rasulullah bersabda:

“Barang siapa menjadi orang yang selalu merencanakan setiap usahanya, maka ia akan diampuni oleh Allah”. (HR. Thabrani)

Implementasi syariah dalam fungsi perencanaan pada bidang SDM, yaitu berupa penetapan syarat profesionalisme yang harus dimiliki oleh seluruh komponen SDM organisasi/ perusahaan. Kriteria profesional menurut syariah harus

memenuhi tiga unsur, yaitu *kafa'ah* (ahli dibidangnya), *amanah* (bersungguh-sungguh dan bertanggungjawab), dan *himmatul 'amal* (memiliki etos kerja yang tinggi), (Widjayakusuma, 60; 2000).

Unsur *kafa'ah* menetapkan bahwa seseorang yang akan diangkat untuk posisi, jabatan atau tugas tertentu terutama untuk kepentingan orang banyak, harus memiliki keahlian dan kecakapan dalam tugas atau jabatan itu. Islam mengingatkan tindakan mengangkat yang bukan ahlinya dianggap melanggar amanat dan berkhianat terhadap Allah, Rasul-Nya dan berkhianat pada kaum Muslimin, sebagaimana sabda Rasulullah, yaitu :

"Barang siapa yang mengangkat seseorang sebagai pemimpin jama'ah, padahal ia tahu bahwa di dalam kelompok itu terdapat orang yang lebih baik, maka ia telah mengkhianati Allah, mengkhianati Rasul-Nya dan mengkhianati kaum Mu'minin." (HR. Al-Hakim).

Juga diingatkan dalam sabda Rasulullah jika suatu urusan ditangani oleh orang yang bukan ahlinya, yang terjadi bukanlah kebaikan melainkan kehancuran, sabda Rasulullah, yaitu :

"Jika suatu urusan (pekerjaan) diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya." (HR. Bukhari)

Unsur *amanah*, pekerja muslim yang profesional haruslah memiliki sifat amanah atau terpercaya dan bertanggung jawab. Mengenai hal ini Rasulullah saw dalam HR. Adailami dan HR. Ahmad menggambarkan orang-orang yang tidak memegang amanat yang diberikan kepadanya bukanlah orang yang beriman dan tidak memiliki agama, serta digambarkan sebagai orang munafik, yaitu:

"Tidak beriman orang yang tidak memegang amanat dan tidak ada agama orang yang tidak menepati janji." (HR. Adailami)

"Tanda orang munafik itu ada tiga macam: jika berbicara ia berdusta, jika berjanji dia mengingkari, dan jika diberi kepercayaan dia khianat."
(HR. Ahmad)

b. Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian termasuk fungsi pengisian staf yang sesuai untuk setiap tugas atau kedudukan. Pengisian staf atau karyawan perlu membedakan beberapa jenis karyawan yang bekerja di suatu universitas, yang masing-masing mempunyai tugas khas dan karakteristik sendiri-sendiri.

Dalam manajemen syariah, pengorganisasian bukan semata-mata wadah, tetapi lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi (Hafidhudin, 2003), hal ini dinyatakan dalam QS. Shaff : 4, dan dalam HR. Thabrani. QS. Shaff : 4, yaitu :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنِينَ مَرْصُوصٍ ۖ

Artinya : *Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.* (QS. Shaff : 4).

"Hak atau kebenaran yang tidak diorganisir dengan rapi, bisa dikalahkan oleh kebatilan yang lebih terorganisir dengan rapi."

dan sabda Rasulullah dalam HR. Thabrani, yaitu:

"Allah sangat mencintai jika seseorang melakukan perbuatan yang terutama dilakukan dengan itqan (kesungguhan dan keseriusan)." (HR. Thabrani)

Implementasi syariah dalam fungsi pengorganisasian dilihat dari tiga aspek, (Widjajakusuma, 2000) seperti yang diuraikan dibawah.

1. Aspek struktur. Implementasi syariah pada aspek ini terutama pada alikasi SDM yang berkorelasi dengan faktor profesionalisme serta *aqad* (perjanjian/kontrak) pekerjaan. Harus dihindari penempatan SDM pada struktur yang tidak sesuai dengan kafa'ahnya atau dengan *aqad*

pekerjaannya, karena akan menyebabkan timbulnya kerusakan dan bertentangan dengan kesesuaian antara *aqad* dan pekerjaannya.

2. Aspek Tugas dan Wewenang. Implementasi syariah pada aspek ini ditekankan pada kejelasan tugas dan wewenang masing-masing bidang yang diterima oleh para SDM pelaksanaan berdasarkan kesanggupan dan kemampuan masing-masing sesuai dengan *aqad* pekerjaan tersebut.
3. Aspek Hubungan dan Karyawan. Implementasi syariah pada aspek ini dapat berupa penetapan budaya organisasi bahwa setiap interaksi antar SDM adalah hubungan muamalah selalu mengacu pada amar ma'ruf dan nahi mungkar

c. Pengarahan atau Penggerakan.

Fungsi penggerakan (*actuating*) adalah menggerakkan seluruh manusia yang bekerja dalam suatu perguruan tinggi agar masing-masing bekerja sesuai yang telah ditugaskan dengan semangat dan kemampuan maksimal. Ini merupakan tantangan yang sangat besar bagi fungsi manajemen karena menyangkut manusia, yang mempunyai keyakinan, harapan, sifat, tingkat laku, emosi, kepuasan, pengembangan, dan akal budi serta menyangkut hubungan antar pribadi. Oleh karena itu, banyak yang mengatakan bahwa fungsi penggerakan adalah fungsi yang paling penting serta paling sulit dalam keseluruhan fungsi manajemen. Fungsi penggerakan berada pada semua tingkat, lokasi, dan bagian perguruan tinggi. Fungsi ini meliputi memberikan motivasi, memimpin, menggerakkan, mengevaluasi kinerja individu, memberikan imbal jasa, mengembangkan para manajer dan sebagainya. (Mandey, 2010)

Fungsi penggerakan kadang diganti dengan istilah fungsi pengarahan atau fungsi kepemimpinan (*leading*), (Widjajakusuma, 2000, Hafidhudin, 2003, Mandey, 2010). Adapun implementasi syariah dalam fungsi pengarahan oleh

Widjajakusuma (2000), dijelaskan berlangsung dalam dua fungsi utama dari kepemimpinan itu sendiri, *pertama*, fungsi pemecahan masalah (pemberi solusi), meliputi memberi pendapat, informasi, solusi, dan motivasi ruhiyah kepada SDM di organisasi, *kedua* fungsi sosial (fasilitator) berhubungan dengan interaksi anggota organisasi dalam menjaga kebersamaan agar suasana tetap kondusif, dan bersinergi dalam kesamaan visi, misi dan tujuan organisasi atau kesatuan *afkar* (ide/pemikiran), *masyair* (perasaan), dan *nidzam* (aturan main).

Sejalan dengan Fungsi kepemimpinan dalam manajemen syariah, Hafidhuddin (2003) memberikan gambaran dalam QS. an-Nisaa' : 59, yaitu

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءٰمَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى اَلْاَمْرِ مِنْكُمْ

Artinya:

"Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu." (QS. an-Nisa' (4):59).

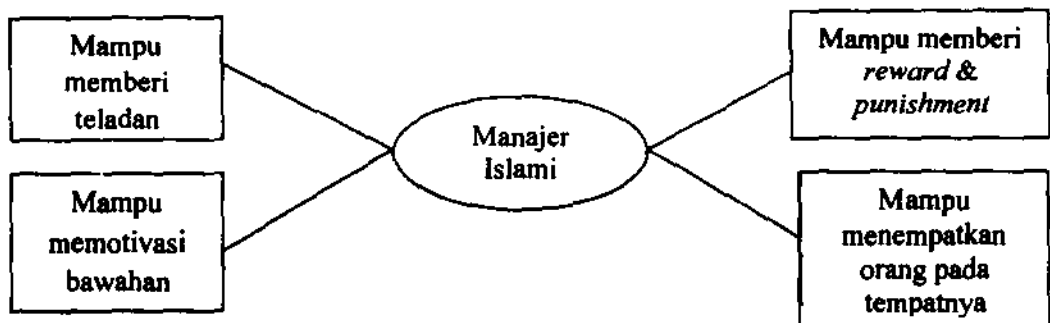
Kriteria pemimpin yang sukses dalam organisasi menurut Hafidhuddin (2003), yaitu 1) pemimpin yang dicintai bawahan, 2) pemimpin yang mampu menampung aspirasi bawahan, 3) pemimpin yang selalu bermusyawarah (berprinsip *syura*), 4) pemimpin yang tegas, kriteria ini digambarkan dalam HR.Nasa'i, yaitu:

"Jika Allah bermaksud menjadikan seseorang pemimpin yang berhasil maka Allah akan menjadikan para pembantunya itu orang-orang yang baik." (HR.Nasa'i)

Selanjutnya dijelaskan, untuk menjadi pemimpin ada empat syarat yang harus dimiliki, yaitu *aqidah salimah* (akidah yang benar), ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas, *akhlakul karimah* (akhlak yang mulia), dan kecakapan manajerial. Dalam Islam kecakapan manajerial yang dimaksud, adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh manajer seperti pada gambar 2.2, yaitu :

- a. Mampu memotivasi bawahan
- b. Mampu memberikan tugas sesuai keahlian kepada bawahan, atau mampu menempatkan orang-orang pada tempat yang benar
- c. Mampu memberikan *reward* (tidak harus materi) agar dapat meningkatkan semangat dan motivasi, serta mampu memberikan *punishment* atau sanksi, misalnya dalam bentuk teguran
- d. Mampu memberikan contoh atau teladan yang baik. Tidak efektif jika hanya menyuruh tapi tidak melaksanakannya, sesuai gambaran dalam QS. al-Baqarah (2):44, yaitu

Keempat kemampuan tersebut (dapat dilihat pada gambar 2.2) adalah faktor yang sangat penting dan menentukan gerak sebuah organisasi, sehingga organisasi berjalan cepat, dinamis, efisien, dan efektif dalam melaksanakan tugas yang diembannya, (Hafidhuddin, 2003).



Gambar 2.2. Kemampuan Dasar Manajer Islami

Sumber : Hafidhuddin, 2003

Mengenai kemampuan memberi *reward* dan *punishment*, menjelaskan bahwa sistem ini sudah diterapkan pada masa Rasulullah saw, untuk aspek keadilan dalam suatu hubungan kerja maka penting menekankan reward control, seperti di contohkan Nabi Muhammad saw mengelola dan mempertahankan kerja sama dengan sahabatnya dalam waktu yang lama, salah satu kebiasaan nabi Muhammad saw adalah memberikan reward atas kreativitas serta prestasi yang ditunjukkan sahabatnya. Demikian juga pengelolaan pembagian kerja sesuai

dengan kompetensi dan kemampuan masing-masing sudah diterapkan Rasulullah saw (Jusmaliani, 2011 dan Sinn 2006).

Sehubungan dengan pembagian kerja, Jusmaliani (2011) kemudian mengatakan, bahwa masa kini uraian jabatan merupakan pernyataan tertulis tentang apa yang dilakukan, bagaimana mengerjakannya, dan dalam kondisi apa pekerjaan itu dilakukan, umumnya menguraikan tentang 1) identitas jabatan, 2) ringkasan jabatan, 3) hubungan dengan jabatan lain, tanggung jawab dan tugas yang harus dilakukan, 4) wewenang, 5) standar kinerja, 6) kondisi kerja, 7) spesifikasi jabatan.

d. Fungsi pengawasan

Pengawasan dalam ajaran Islam dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang hak, Hafidhuddin (2003) membagi pengawasan atau kontrol menjadi: *Pertama*, kontrol yang berasal dari diri sendiri yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Seseorang yang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka ia akan bertindak hati-hati. Ketika sendiri, ia yakin bahwa Allah yang kedua dan ketika berdua, ia yakin Allah yang ketiga.

"Tidaklah kamu perhatikan bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dialah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dialah yang keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara (jumlah) yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia ada bersama mereka dimanapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitakan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu." (QS. Al-Mujadilah :7)

Ini adalah kontrol yang paling efektif yang berasal dari dalam diri sendiri.

Dalam sebuah hadits yang menyatakan, *"Bertaqwalah Anda kepada Allah,*

dimanapun Anda berada." Hafidhuddin (2003) menjelaskan bahwa disini taqwa tidak mengenal tempat, taqwa bukan sekedar di masjid, bukan sekedar diatas sajadah, namun juga ketika beraktivitas, ketika di kantor, ketika di meja perundingan, dan ketika melakukan berbagai aktivitas. Taqwa semacam inilah yang mampu menjadi kontrol yang paling efektif. Taqwa semacam ini hanya mungkin tercapai jika para manajer bersama-sama dengan para karyawan, melakukan kegiatan-kegiatan ibadah secara intensif. Intinya adalah bagaimana menghadirkan Allah dalam kehidupan sehari-hari. Itulah yang disebut dengan kontrol yang sangat kuat yang berasal dari dalam diri dan bukan semata-mata dari luar. *Kedua*, sebuah pengawasan akan lebih efektif jika sistem pengawasan tersebut juga dilakukan dari luar diri sendiri. Sistem pengawasan itu dapat terdiri atas mekanisme pengawasan dari pemimpin yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah didelegasikan, kesesuaian antara penyelesaian tugas dan perencanaan tugas, dan lain-lain.

Pengawasan yang baik adalah pengawasan yang telah *built in* ketika menyusun program. Dalam menyusun program, harus sudah ada unsur kontrol di dalamnya. Tujuannya adalah agar seseorang yang melakukan sebuah pekerjaan merasa bahwa pekerjaannya itu diperhatikan oleh atasan, bukan pekerjaan yang tidak diacuhkan atau yang dianggap enteng. Oleh karena itu pengawasan yang terbaik adalah pengawasan yang dibangun dari dalam diri orang yang diawasi dan dari sistem pengawasan yang baik. Sistem yang baik tidak dapat dilepaskan dari pemberian *punishment* (hukuman) dan *reward* (imbalan). Jika seorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik, maka karyawan tersebut sebaiknya diberi *reward*. Bentuk *reward* itu tidak mesti materi, namun dapat pula dalam bentuk

pujian, penghargaan yang diutarakan di depan karyawan lain, atau bahkan promosi baik promosi belajar maupun promosi naik pangkat atau jabatan, (Hafidhuddin, 2003; Jusmaliani 2011).

Selanjutnya jika seorang karyawan melakukan pekerjaan dengan berbagai kesalahan, maka karyawan tersebut sebaiknya diberi *punishment*. Bentuk *punishment* bermacam-macam, mulai dari teguran, peringatan, skors, bahkan hingga pemecatan (*resign*). *Reward* dan *punishment* ini merupakan mekanisme peringatan yang sangat penting. Ada satu hal yang harus dipahami seorang manajer, yaitu sebuah pengawasan akan berjalan dengan baik jika masing-masing manajer berusaha memberikan contoh terbaik kepada bawahannya. Bagaimana mungkin seorang bawahan akan baik, jika pemimpinnya tidak menjadikan diri mereka sebagai figur-figur atau teladan yang patut dicontoh.

Berkaca pada sejarah hidup Rasulullah saw, beliau melakukan pengawasan yang benar-benar menyatu dalam kehidupan. Jika ada seseorang yang melakukan kesalahan, maka pada saat itu juga Rasulullah saw akan menegurnya, sehingga tidak ada kesalahan yang didiamkan oleh Rasulullah. Rasulullah saw pernah melihat seseorang yang wudhunya kurang baik, langsung ditegur saat itu juga. Ketika ada seorang sahabat yang shalatnya kurang baik, Rasulullah saw mengatakan, "*Shalatlah Anda karena sesungguhnya Anda adalah orang yang belum melaksanakan shalat.*" Jadi, dapat dilihat bagaimana mekanisme kontrol (pengawasan) diterapkan dalam tatanan kehidupan. Itulah cara Rasulullah saw dalam melakukan pengawasan terhadap sahabat-sahabat beliau. (Hafidhuddin, 2003).

Bahkan konsep manajemen sudah berlangsung saat Rasulullah masih berusia 25 tahun, yaitu sewaktu beliau dipanggil oleh Khadijah untuk berdagang ke negeri Syam. Disini proses seleksi sudah berlangsung, karena Rasul dipilih atas dasar akhlaknya (jujur, amanah, santun) serta dikenal dengan julukan *al-amin* (orang yang dapat dipercaya) yang tidak pernah berdusta, dan berkhianat. Proses pengawasan terlihat sewaktu Khadijah menyuruh Maisarah untuk mengamati Rasulullah selama melakukan perdagangan dan membuat laporan pertanggungjawaban atas hasil pengamatannya. (Hatta, 2011)

Kemudian pada zaman Ummar Ibnu Khattab, terjadi pengawasan terhadap para pekerja. Para pekerja yang mendapatkan tugas tertentu benar-benar diawasi. Kasus yang terkenal adalah Kasus Gubernur Mesir Amru bin Ash. Ada tindakan Amru bin Ash yang salah, yaitu mengambil tanah orang Yahudi untuk membuat irigasi dan jalan tanpa persetujuannya. Persoalannya, orang Yahudi itu tidak mau tanahnya hilang begitu saja meskipun ditujukan untuk kepentingan umum. Peristiwa ini dilaporkan kepada Umar. Begitu mendengar pengaduan yang diterima, Umar langsung memanggil Amru bin Ash dan menanyakan kebenaran berita yang diterimanya. Amru bin Ash membenarkan tindakannya yang mengambil tanah yahudi itu. Dengan serta merta Umar memerintahkan kepada Amru bin Ash untuk mengembalikan tanah orang Yahudi tadi. Inilah contoh suatu kesalahan yang tidak pernah dibiarkan dan langsung dikoreksi pada saat itu juga.

Hafidhuddin (2003) menguraikan landasan koreksi terhadap kesalahan dalam Islam didasarkan atas tiga hal, yaitu *tawa shaubil haqqi*, *tawa shaubis shabri*, *tawa shaubil marhamah*. Perhatikan QS, al-Balad: 17 dan QS. al-Ashr:3.

1. *Tawa shaubil haqqi* (saling menasehati atas dasar kebenaran dan norma yang jelas). Tidak mungkin sebuah pengendalian akan berlangsung dengan baik tanpa norma yang jelas. Norma dan etika harus jelas. Norma dan etika itu tidak bersifat individual, melainkan harus disepakati bersama dengan aturan-aturan main yang jelas. Sebagai contoh, disepakati bahwa semua pegawai masuk kantor pukul 08.00 wib dan keluar kantor pukul 17.00 wib. Contoh lain misalnya, jika seseorang mendapatkan tugas tertentu keluar kota, maka akan mendapatkan SPJ tertentu dengan ketentuan-ketentuan yang konkret dan ketentuan-ketentuan yang jelas. Inilah yang disebut *tawa shaubil haqqi*.

2. *Tawa shaubis shabri* (saling menasehati atas dasar kesabaran).

Pada umumnya, seorang manusia sering mengulangi kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan. Oleh karena itu, diperlukan *tawa shaubis shabri* atau berwasiat dengan kesabaran. Koreksi yang diberikan pun harus berulang-ulang. Memberi koreksi itu pun tidak cukup sekali. Disinilah pentingnya kesabaran.

3. *Tawa shaubil marhamah* (saling menasehati atas dasar kasih sayang)

Hal ini ditetapkan dalam Al-Qur'an dalam surah Al-Balad ayat 17 yang artinya adalah saling berwasiat atas dasar kasih sayang. Tujuan melakukan pengawasan, pengendalian, dan koreksi adalah untuk mencegah seseorang jatuh terjerumus kepada sesuatu yang salah. Tujuan lainnya adalah agar kualitas kehidupan terus meningkat. Inilah yang dimaksud dengan taushiyah. Adapun Landasan koreksi dalam Islam dapat dilihat QS. al-Balad: 17 dan QS. al-Ashr: 3, yaitu:

ثُمَّ كَانَ مِنَ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ وَتَوَاصَوْا بِالرَّحْمَةِ ﴿١٧﴾

Artinya : "Dan dia (Tidak pula) termasuk orang-orang yang beriman dan saling berpesan untuk bersabar dan saling berpesan untuk berkasih sayang." (QS. al-Balad: 17)

إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

Artinya : "Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran." (QS. al-Ashr (103): 3).

Teori manajemen sebagai suatu yang relevan dengan pengelolaan lembaga pendidikan menjadi pertimbangan agar lembaga pendidikan tidak dikelola asal jadi saja, yang mengabaikan harapan masyarakat atau stakeholders. Profesionalisme dan integritas para administrator dan para pendidik untuk menjalankan fungsi manajemen dukungan kepemimpinan, sumber daya insan (SDI), dan komunikasi akan menciptakan tata kelola yang baik (Syafuruddin dan Anzizhan, 2004:29 -30). Terkait hal ini, penelitian Heck, Johnsrud, dan Rosser (2000) dalam Seniaty (2008) mengatakan tata kelola sangat berkaitan dengan kemampuan manajerial yang harus dimiliki pimpinan fakultas dan PT dan menemukan ada tujuh dimensi kemampuan manajerial yang seharusnya dimiliki pimpinan perguruan tinggi yang efektif, yaitu keterampilan komunikasi, manajemen unit kerja, penetapan visi dan tujuan, hubungan interpersonal, kualitas pendidikan dari unit kerja dan profesionalisme.

Efektifitas pelaksanaan tata kelola perguruan tinggi merupakan tanggungjawab pimpinan perguruan tinggi (rektorat atau fakultas). Dalam konteks tata kelola dan sistem manajemen yang ditulangi dosen yang independen, sifat pimpinan perguruan tinggi perlu mengacu ke ciri *supportive leader*, ini diperlukan untuk menopang para pemimpin keilmuan (*scientist leaders*), yaitu para dosen. Jadi pimpinan diharapkan menjadi *leader* yang *supportive*, yaitu memimpin lembaga untuk meningkatkan efektifitas sistem manajemen sebagai *support* pada para *scientist leaders* yang menjadi ujung tombak kemajuan perguruan tinggi. (Dikti, 2012)

2.4. Penerapan Tata Kelola di Perguruan Tinggi

Perguruan Tinggi (PT) harus menumbuhkan kesadaran dalam lingkungannya bahwa tuntutan terhadap tata kelola yang baik tidak hanya merupakan kewajiban, tetapi lebih menjadi kebutuhan untuk meninggalkan paradigma lama. Seiring dengan situasi persaingan yang makin ketat, perguruan tinggi harus terus berupaya mewujudkan tata kelola perguruan tinggi yang baik sebagai suatu sistem yang melekat dengan dinamika perguruan tinggi. Kunci reformasi kelembagaan pada perguruan tinggi adalah pemberdayaan masing-masing elemen organisasi, yaitu *stakeholders*, segenap eksekutif (pemimpin dan pejabat) dalam organisasi, lembaga *shareholders* seperti Majelis Wali Amanat atau Senat dan lainnya. (Djanali, 2005; Mandey, 2010; Muhi, 2011)

Tata kelola akan berjalan baik apabila dibarengi dengan suasana akademik dan budaya organisasi yang kondusif, kesemuanya itu akan terbentuk secara bertahap. Suasana akademik dan budaya yang kondusif, harus diciptakan dengan menumbuhkan *awareness* dan komitmen yang tinggi dari seluruh pelaku dalam PT. Dalam penyelenggaraan PT konsep yang menjadi *mainstream* adalah konsep *good university governance* (GUG), (Djanali, 2005)

Penerapan nilai-nilai (GUG) di perguruan tinggi dapat diinternalisasikan menjadi budaya perguruan tinggi, sehingga menjadi sebuah sistem yang memperkuat *competitive advantage*. Sarana mewujudkan (GUG) untuk meningkatkan *competitive advantage* adalah peningkatan kemampuan SDM, yaitu pemanfaatan *job analysis* (*job description* dan *job specification*) serta pendekatan motivasi dengan menerapkan sistem penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*), (Sulistiani, 2011). Senada dengan ini Djanali (2005) menambahkan

bahwa realisasi sistem tata kelola yang baik akan meningkatkan kualitas PT, karena itu unsur strategis yang harus diberdayakan dan ditingkatkan, yaitu: a) kualitas SDM, b) Kualitas program akademik, c) Kualitas suasana akademik dan d) Kualitas sarana prasarana. Selain itu kualitas pengajaran juga perlu ditingkatkan, karenanya secara khusus diperlukan evaluasi dosen yang bertujuan untuk 1) mengembangkan diri dosen, 2) Meningkatkan kepuasan mahasiswa terhadap pengajaran, 3) Meningkatkan kepuasan kerja dosen, 4) Mencapai tujuan program studi/fakultas/universitas, serta 5) Meningkatkan penilaian masyarakat terhadap fakultas/universitas. (Seniyati, 2005).

Tujuan dari kebijakan tata kelola yang baik (GUG) di PT adalah agar pihak yang berperan dalam menjalankan pengelolaan perguruan tinggi memahami dan menjalankan fungsi dan peran sesuai wewenang dan tanggung jawab. Pihak yang berperan meliputi Majelis Wali Amanat (MWA), Dewan Penyantun, Senat, Rektor dan Para Pembantu Rektor, Komite (jika ada), Kepala Biro, Dekan dan Para Pembantu Dekan, Para Pejabat Struktural, Para Dosen, Pimpinan Unit dan Para Karyawan.

Penerapan tata kelola di PT, oleh Muhi (2011) dikemukakan sebagai berikut:

a. Transparansi (*Transparancy*)

Perguruan tinggi sebagai suatu industri, bertanggung jawab atas kewajiban keterbukaan informasi serta menyediakan informasi bagi *stakeholders* sehingga posisi dan pengelolaan PT dapat mencerminkan kondisi riil dan harapan terhadap PT di masa yang akan datang.

- 1) **Transparansi Proses Pengambilan Keputusan.** yang dapat dilakukan oleh PT, antara lain melalui pengembangan infrastruktur informasi berupa

intranet, knowledge management, yang merupakan sarana karyawan dalam menyampaikan berbagai informasi berupa tulisan, ide-ide, atau gagasan. Dengan demikian setiap karyawan dapat mengakses informasi tersebut. Ide-ide atau inovasi yang bagus dan dapat direalisasikan, akan memperoleh penghargaan oleh manajemen. Perguruan tinggi juga dapat mengembangkan sarana komunikasi antara manajemen dengan karyawan melalui SMS Rektor yang diharapkan dapat dimanfaatkan oleh setiap karyawan sebagai sarana dalam memberikan masukan langsung ke Rektor apabila di lapangan ada penyimpangan atau untuk sarana memberikan masukan demi kemajuan lembaga. Kliping media cetak *on line di-update* setiap hari untuk kebutuhan informasi internal.

2) **Transparansi Kepada Mitra Kerja.** Untuk meningkatkan transparansi kepada seluruh mitra kerja, perguruan tinggi dapat menerapkan aplikasi *e-procurement* dan *e-tender (e-auction)*.

3) **Transparansi penilaian kinerja pegawai**

Penerapan penilaian kompetensi pegawai dengan menggunakan kompetensi *assessment tools*, melalui *assessment online* penilaian dilakukan secara langsung, yang melibatkan pegawai yang bersangkutan, atasan langsung, rekan sekerja dan bawahan serta dokumen nilai kinerja individu. *Assessment center* juga dimanfaatkan untuk mengetahui potensi seorang pegawai dalam hal penempatan jabatan dan promosi. Dalam hal ini transparansi, Indrajit (2006) mengatakan transparansi dalam tata kelola di PT yaitu transparansi keuangan, transparansi pada sistem penilaian kinerja, informasi, peraturan kepegawaian dan sistem imbal jasa. Mengenai penilaian

kinerja pegawai dikenal dengan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan), yang terdiri atas kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, kepemimpinan, unsur penilaian ini masih abstrak semestinya setiap butir penilaian disertai dengan penjelasan lebih detail, sehingga memungkinkan proses pengukuran kinerja menjadi lebih akurat dan objektif. Lemahnya pengukuran kinerja melalui lembar DP3 ini adalah bahwa penilaian seringkali tidak didasarkan suatu penelitian atas kinerja seorang pegawai dengan serius, melainkan penilaian dilakukan secara subjektif dan perseptif, tidak ada data-data yang menjadi pertimbangan penilaian (Sulistiyani, 73: 2011),

Penilaian Kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi performa atau kinerja karyawan dengan tujuan untuk meningkatkannya (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2000; Werther & Davis, 1996). Di dalam organisasi pendidikan tinggi, evaluasi dosen merupakan cara untuk mengetahui pengaruh pengajaran dosen terhadap mahasiswa (Ramsden, 1992 dalam Seniyati, 2005). Evaluasi dosen meliputi kegiatan mengumpulkan informasi mengenai bagaimana dosen melakukan pekerjaan, menginterpretasi informasi, dan membuat penilaian mengenai tindakan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kualitas pengajaran.

Evaluasi dosen merupakan proses analitis yang intrinsik dalam pengajaran yang baik. Dengan kata lain, evaluasi dosen merupakan suatu kesatuan dalam kegiatan belajar-mengajar yang baik (*good teaching*). Pengajaran yang baik membantu mahasiswa untuk mencapai pembelajaran berkualitas baik (*high quality learning*). Kualitas pengajaran dan standar

akademik perlu untuk selalu dievaluasi dan ditingkatkan karena pendidikan tinggi merupakan kegiatan yang mahal.

Pengajaran yang baik merupakan hal yang rumit, sangat individual, berkaitan dengan materi. Namun, evaluasi terhadap pengajaran tetap dapat dilakukan dalam kaitannya dengan penilaian efektivitas pengajaran dan menggunakannya untuk meningkatkan kualitas proses belajar-mengajar. Pada dasarnya, evaluasi dosen digunakan untuk berbagai hal, antara lain: (1) mengidentifikasi kontribusi dosen dalam pencapaian tujuan program studi/fakultas, dan (2) menilai kebutuhan dosen akan bimbingan dan pelatihan dalam bidang pengajaran. Namun pada kenyataannya, evaluasi dosen kadang tidak efektif karena evaluasi dosen sekedar menjadi kegiatan administratif, tidak diumpanbalikkan, terlalu dikaitkan dengan hukuman dan imbalan ekstrinsik yang justru menurunkan motivasi dosen untuk mengajar dengan baik. (Seniyati, 2005)

Penilaian kinerja, memiliki tiga tujuan utama, yaitu: tujuan administratif, tujuan pengembangan karyawan, serta tujuan strategis. Tujuan administratif adalah untuk: peningkatan gaji, promosi, pemberian penghargaan, pemutusan hubungan kerja. Tujuan pengembangan karyawan berkaitan dengan: konseling dan bimbingan, serta pelatihan dan pengembangan. Adapun tujuan strategis dari penilaian kinerja adalah untuk: menilai apakah karakteristik, perilaku, dan hasil kerja karyawan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi, mendiagnosa masalah-masalah organisasi, serta mengabsahkan tes yang digunakan dalam seleksi karyawan. (Seniyati, 2005).

Sampai sekarang ini, pada umumnya penilaian kinerja digunakan untuk mencapai tujuan administratif dan pengembangan karyawan.

Dalam PT penilaian kinerja pegawai dapat berupa evaluasi tugas utama dosen, Seniyati (2005) mengatakan tujuan evaluasi dosen adalah untuk: (1) Meningkatkan kualitas pengajaran, (2) Mengembangkan diri dosen, (3) Meningkatkan kepuasan mahasiswa terhadap pengajaran, (4) Meningkatkan kepuasan kerja dosen, (5) Mencapai tujuan program studi/fakultas/universitas, serta (6) Meningkatkan penilaian masyarakat terhadap fakultas/universitas.

b. Kemandirian (*Independence*)

Berkaitan dengan aspek kemandirian, Rektor, MWA, dan Senat memiliki pendapat yang independen dalam setiap keputusan yang diambil. Selain itu, dimungkinkan pula untuk memperoleh saran dari konsultan independen dan konsultan legal untuk menunjang kelancaran Rektor. Sedangkan penerapan kemandirian di bidang SDM dapat dilakukan dalam penunjukan pejabat di tingkat tertentu. Kandidat yang terpilih (*short-listed candidates*) ditentukan melalui *job tender*, sidang jabatan dan *assessment tools* melalui *assessment center*, dengan memperhatikan hasil nilai kinerja individu, *assessment online* dan *assessment center*.

c. Akuntabilitas (*Accountability*)

Untuk menjunjung tinggi akuntabilitas, diperlukan kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban semua organ dalam organisasi, sehingga pengelolaan lembaga terlaksana secara efektif. Misalnya, fungsi lembaga MWA, Senat, Rektor, Biro, Bagian/unit-unit pendukung (Internal Auditor Group, Lembaga Penjaminan Mutu), dan unit-unit lain sesuai fungsi unitnya masing-masing.

1) Aspek Akuntabilitas dalam Penyampaian Laporan Keuangan

Sidang MWA merupakan sarana Rektor untuk mempertanggung-jawabkan laporan keuangan tahunan lembaga dan laporan tersebut telah disetujui oleh MWA. Selain itu, laporan-laporan Rektor kepada MWA/Senat dan stakeholders mengenai rencana anggaran tahunan periode berjalan serta pembahasan rutin antara Rektor dan MWA/Senat mengenai evaluasi performansi keuangan triwulanan dan tahunan. Ini merupakan bentuk-bentuk penerapan *good corporate governance* dalam aspek akuntabilitas. Sementara itu, penyampaian laporan keuangan tahunan dan tengah tahunan kepada publik dilaksanakan melalui media massa (media cetak) yang memiliki jangkauan luas.

2) Aspek Akuntabilitas dalam SDM,

Berkaitan dengan upaya meningkatkan kinerja SDM, diterapkan sistem *reward* dan *punishment* kepada karyawan yang dikaitkan dengan kebijakan kompensasi yang berlaku di internal perguruan tinggi.

d. Responsibilitas (*Responsibility*)

Universitas harus selalu mengutamakan kesesuaian di dalam pengelolaan perguruan tingginya menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip institusi yang sehat dan berkualitas. Setiap bagian/unit memiliki tugas dan fungsi masing-masing yang jelas, dengan alokasi tanggung jawab masing-masing secara jelas tercantum dalam kebijakan peraturan perguruan tinggi (Peraturan Rektor).

e. Kesenjangan dan Kewajaran (*Fairness*)

Untuk memenuhi aspek kesetaraan dan kewajaran dalam penyampaian informasi, perguruan tinggi dapat menerapkan *equal treatment* kepada seluruh civitas akademika. Hubungan dengan karyawan juga terus dijaga, yaitu dengan menghindari praktek diskriminasi, antara lain menghormati hak asasi karyawan, memberi kesempatan yang sama tanpa membedakan umur, suku, ras, agama dan jenis kelamin, memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang berharga melalui sarana sistem *knowledge based management*. Dalam menjamin kewajaran dalam pelaksanaan dan sistem remunerasi, perlu ditetapkan mekanisme yang berkaitan dengan penetapan *reward dan punishment* bagi semua karyawan. Selain itu, perguruan tinggi dapat secara berkala mengadakan survei mengenai tingkat remunerasi pada perguruan tinggi lain sebagai bahan evaluasi remunerasi bagi karyawan.

2.4.1. Mekanisme Tata Kelola PT

Tata kelola merupakan suatu kondisi yang menjamin adanya proses kesejajaran, kesamaan, kohesi, dan keseimbangan peran, serta adanya saling mengontrol yang dilakukan oleh komponen terkait. Ada enam indikator untuk kesuksesan tata kelola yang baik, yaitu mengikutsertakan semua, transparan dan bertanggung jawab; efektif dan adil; menjamin supremasi hukum; menjamin bahwa prioritas politik, sosial, dan ekonomi didasarkan pada konsensus masyarakat; memperhatikan yang paling lemah dalam pengambilan keputusan, (Djanali, Dikti, 2005).

Untuk mencapai tata kelola yang baik, diperlukan suatu gerakan perubahan budaya organisasi secara simultan, yaitu gerakan yang mampu mengubah semua kelemahan dan ketidak berdayaan organisasi menjadi lebih handal dan produktif.

Dengan demikian, kadang-kadang diperlukan reorganisasi dan pemberdayaan di semua lini organisasi, sehingga dengan tata kelola yang baik akan dapat dicapai kesuksesan organisasi sebagaimana dicita-citakan. Walaupun tata kelola bersifat universal, namun dalam implementasinya harus disesuaikan dengan kondisi khas dari PT sehingga dapat *acceptable* dan *workable* bagi keseluruhan lini organisasi PT, termasuk para pelakunya.

Sistem tata kelola merupakan bagian integral dari tanggungjawab pimpinan PT, termasuk di dalamnya adalah fakultas/jurusan/ bagian/program studi, dosen, dan karyawan. Oleh karena itu, sistem tata kelola harus menyentuh seluruh aras organisasi PT agar kesehatan dan kinerjanya meningkat dengan baik.

Ada tiga mekanisme yang dilakukan untuk melaksanakan tata kelola di PT (Djanali dalam Dikti, 2005), yaitu mekanisme penetapan standar, mekanisme pemenuhan standar dan mekanisme pengendalian standar.

1. Mekanisme Penetapan Standar

Kebutuhan untuk menetapkan sistem tata kelola, umumnya akan diperlukan perubahan-perubahan di bidang administrasi, proses pembelajaran, kualitas pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta sarana prasarana harus dilakukan secara saling terkait dan terintegrasi. PT dapat menetapkan standar dalam sistem tata kelola dengan memilih berbagai cara, namun harus disesuaikan dengan karakteristik PT tersebut. berikut ini standar dalam sistem tata kelola yang dapat diperhatikan, (Dikti, 2005).

a. Model Sistem Tata Kelola.

Model tata kelola yang relatif cocok untuk PT adalah sistem Sentralisasi Administrasi dan Desentralisasi Akademik (SADA). Dengan pembedaan karakteristik kerja sistem administrasi dan akademik, maka sistem SADA akan

dapat mengakselerasi kinerja PT. Sistem administrasi akan efisien dan efektif apabila dilakukan kendali otoritas di aras PT, dengan menggunakan format yang seragam, apalagi jika didukung dengan *computerized administration system* atau *on-line system*.

Di bidang akademik, peluang untuk berkembang dan berinovasi akan sangat besar, apabila sistem pengelolaan akademik didesentralisasikan kepada unit pelaksana akademik, yaitu fakultas/jurusan/program studi, karena komunitas akademik pada aras tersebut adalah pihak paling kompeten di bidang keilmuannya. Dalam sistem SADA, fakultas, jurusan, dan program studi akan memiliki peluang besar untuk mengembangkan kegiatan akademik, dan secara cermat mengamati prospek dan dinamika lingkungan eksternal yang terjadi, sesuai dengan lingkup disiplin ilmu yang diampu. Pengembangan ilmu pengetahuan dan dinamika eksternal setiap bidang ilmu berbeda, sehingga berbeda pula strategi untuk meresponnya. Apabila kegiatan dan pengembangan akademik didesentralisasikan pada aras PT, maka akan baik, efisien dan berkualitas.

Apabila kegiatan dan pengembangan akademik didesentralisasikan, maka PT akan bertugas untuk *facilitating*, *empowering* dan *enabling* agar kegiatan akademik fakultas, jurusan dan program studi dapat berjalan sesuai dengan program yang ditetapkan. Kebijakan umum harus dikendalikan pada tingkat PT untuk memandu agar visi dan misi PT dapat dicapai dengan baik. Di dalam sistem SADA, apabila diperlukan maka subsidi silang akan mudah dilakukan agar seluruh fakultas, jurusan, dan program studi dapat berkembang secara bersama.

b. Unsur Utama Tata Kelola.

Banyak versi dan indikator untuk menjelaskan tentang tata kelola yang baik, dari UNDP tentang *good governance*. Salah satu yang dipandang cocok untuk PT, adalah rumusan Sutiono dalam Djanali (Dikti, 2005) tentang ciri *good governance*, yang dimodifikasi sebagai berikut:

Transparansi, yaitu tentang sejauh mana kebijakan regulasi, program, kegiatan dan anggaran PT diketahui, dan dipahami oleh sivitas akademika sehingga mereka dapat berpartisipasi secara aktif.

Pengorganisasian, yaitu tentang sejauh mana pimpinan PT mampu menerapkan berbagai prinsip pengorganisasian, seperti menetapkan tata hubungan kerja, rincian tugas pokok, fungsi/wewenang serta melakukan *directing* (pengarahan).

Partisipasi, yaitu tentang sejauh mana proses pengambilan keputusan strategis PT melibatkan secara partisipatif *stakeholders* eksternal dan internal, sehingga *stakeholders* dapat mendukungnya secara aktif.

Responsivitas, yaitu tentang sejauh mana kebijakan, regulasi, dan pengalokasian anggaran mendapat dukungan dan tanggapan positif dari sivitas akademika.

Efisiensi dan Efektivitas, yaitu tentang seberapa besar upaya pimpinan PT untuk membuat sivitas akademika faham, dan dapat memberi komitmen yang tinggi terhadap kebijakan, regulasi, dan program yang ditetapkan oleh pimpinan.

Akuntabilitas, yaitu tentang seberapa jauh tingkat pertanggungjawaban pimpinan PT dalam menjalankan tugasnya.

Kepemimpinan, yaitu tentang sejauh mana kepemimpinan PT mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, dan mampu memotivasi sivitas akademika untuk bekerja secara produktif dalam mencapai visi dan misi PT. Unsur utama tersebut tidak dipenuhi secara terpisah, melainkan harus dipenuhi secara integratif.

c. Lingkup Tata Kelola.

Tata kelola dalam PT umumnya meliputi unsur perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan peningkatan kualitas secara terus menerus.

Perencanaan, merupakan proses penetapan kebijakan, regulasi, penyusunan program, dan anggaran, serta merumuskan bagaimana cara atau prosedur untuk melaksanakannya. Perencanaan melingkupi penetapan kerangka waktu (*time frame*), dan tahapan pencapaian yang diharapkan. Termasuk dalam unsur perencanaan adalah bagaimana seluruh sumberdaya dilibatkan untuk melaksanakan kebijakan.

Pelaksanaan, merupakan proses realisasi dari perencanaan. Dalam tahap ini seluruh sumberdaya harus dilibatkan secara optimal untuk melaksanakan

rencana. Disini kegiatan monitoring sangat penting, sebagai upaya pengendalian terhadap pelaksanaan kebijakan, dan melakukan upaya langsung agar kebijakan dapat sepenuhnya dilaksanakan sesuai rencana.

Peningkatan kualitas, merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas sistem pengelolaan PT, setelah dilakukan evaluasi pelaksanaan kebijakan.

Peningkatan kualitas dilakukan secara terus menerus atau secara kontinu

2. Mekanisme Pemenuhan Standar.

Dalam mekanisme ini ada dua strategi yang bisa dilaksanakan, yaitu strategi dasar dan implementasi tata kelola yang baik melalui prinsip Sentralisasi Administrasi dan Desentralisasi Akademik (SADA).

a. Strategi Dasar.

Mekanisme pemenuhan standar tata kelola dilakukan pada tahap implementasi kebijakan dan program PT. Apabila sistem tata kelola tidak diimplementasikan, maka akan menyebabkan kebijakan, regulasi, dan program tidak dapat diwujudkan. Kalaupun tercapai akan melalui berbagai komplikasi dan biaya yang tinggi, sehingga PT menjadi tidak efisien.

Beberapa hal strategis dan perlu mendapat perhatian untuk melaksanakan tata kelola yang baik adalah sebagai berikut: 1) Dipahami oleh sivitas akademika, 2) Rekrutmen pelaksana yang kompeten, 3) Kepemimpinan yang baik, 4) Budaya dan suasana kerja yang kondusif,

b. Implementasi tata kelola yang baik melalui prinsip SADA perlu menganut prinsip berikut ini :

1. Seluruh lini organisasi selalu berupaya untuk memberikan kepuasan kepada *stakeholders* internal maupun eksternal;
2. Setiap lapis aras organisasi, mulai dari PT sampai dengan unit pelaksana akademik, selalu memberikan pendelegasian tugas dan tanggung jawab yang jelas;
3. Setiap pelaksana dituntut untuk menciptakan komunikasi horisontal dan vertikal yang luwes (azas kolegialitas);
4. Setiap pelaksana harus terbuka terhadap informasi;

5. Seluruh investasi manajemen ditujukan untuk *memberdayakan* jurusan, sebagai unit pelaksana akademik yang memiliki kewenangan penuh untuk mengembangkan program dan sumberdaya akademik.

Untuk mengimplementasikan tata kelola yang baik melalui prinsip SADA diperlukan dua hal dalam pelaksanaannya, yaitu :

1. Manajemen aras PT menyelenggarakan kegiatan administrasi yang meliputi: a) administrasi akademik; b) administrasi sumberdaya manusia; c) pengembangan sarana prasarana; d) penggalan sumber dana. Karena itu Manajemen aras PT perlu merumuskan kebijakan dan konsep pengembangan akademik secara umum.
2. Manajemen aras Unit Pelaksana Akademik (fakultas, jurusan, dan bagian) menyelenggarakan: a) pelaksanaan dan pengembangan akademik (pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat); b) pengembangan sumberdaya akademik (pendidikan dan pelatihan); c) Pengembangan dan perencanaan fasilitas akademik; d) Pengembangan dan perencanaan sumberdaya pembelajaran.

Selain itu Manajemen Unit Pelaksana Akademik menyiapkan a) data atau informasi untuk keperluan manajemen PT; b) melakukan evaluasi berkala.

3. Mekanisme Pengendalian Standar

Mekanisme pengendalian dimaksudkan agar seluruh komponen organisasi berada pada kapasitas yang terkendali, sesuai dengan peran dan kontribusinya dalam PT, maka implementasi tata kelola akan menjadi suatu proses yang terkoordinasi dan terkendali, untuk mencapai visi dan misi PT. Mekanisme pengendalian standar yang dapat dilakukan, yaitu:

- a. Koordinasi Kerja, ada berbagai macam bentuk seperti pertemuan, kunjungan, pelaporan dan bentuk lain yang cocok. Pengalaman menunjukkan bahwa kunjungan, pemberian perhatian kepada pelaksana, dan pemberian bantuan teknis, serta kegiatan pendampingan, sangat efektif untuk melaksanakan pengendalian proses implementasi tata kelola. Perhatian dan dukungan pimpinan PT dalam kegiatan koordinasi sangat diperlukan, terutama untuk menumbuhkan semangat para pelaku.

Koordinasi sebagai alat pengendali implementasi tata kelola, harus dilakukan secara rutin dan konsisten dengan agenda yang jelas.

b. Pelatihan dan Sosialisasi tentang Visi, Misi, dan Rencana Strategik.

Pelatihan penting dalam proses pengendalian implementasi, karena dengan cara itu para pelaksana akan memiliki pemahaman dan keterampilan yang sama. Jadi, pelatihan akan bermanfaat dalam menyamakan standar kepada para pelaku organisasi di semua aras organisasi. Sosialisasi yang dilakukan terus menerus kepada sivitas akademika akan sangat strategis untuk proses pengendalian, karena selain diharapkan akan tumbuh pemahaman yang sama tentang visi dan misi, juga diharapkan dapat secara bertahap menumbuhkan komitmen. Sosialisasi dapat dilakukan dengan berbagai macam cara antara lain kunjungan, forum diskusi, seminar, media cetak (*newsletter*, buku, poster), dan melalui sarana informasi digital yang menarik.

- c. Suasana Kerja. Suasana kerja yang kondusif akan memotivasi para pelaksana untuk bekerja dengan baik, bahkan suasana kerja dapat mengakselerasi pencapaian visi dan misi PT. Beberapa kiat untuk menciptakan suasana kerja PT, dikemukakan melalui beberapa pengalaman, seperti dukungan optimal dari pimpinan PT, perhatian terhadap anggota sivitas akademika yang berprestasi, dukungan finansial dalam implementasi, dan pemenuhan kesejahteraan para pelaksana. Kesulitan dapat muncul karena budaya seperti di atas belum tentu telah ataupun dapat dikembangkan di PT. Suasana kerja yang kondusif dapat tercipta, apabila kebutuhan fasilitas kerja para pelaksana dapat dipenuhi secara optimal oleh pimpinan PT.
- d. Pengawasan, dapat dilakukan secara konsisten melalui mekanisme yang sudah ditetapkan agar dapat mengendalikan implementasi.

2.2.3. Konsep Tata Kelola Islam di Perguruan Tinggi

Naqvi (2011) menjelaskan model konseptual tata kelola yang baik dalam pandangan dunia mempunyai tiga komponen, yaitu sistem politik dan kepemimpinan (PSL), sistem ekonomi (EK), sistem birokrasi (BS), namun

pandangan ini belum final karena itu tata kelola yang baik tidak dapat dapat didefenisikan. Berbeda dengan tata kelola yang baik menurut Islam, berdasarkan al-Qur'an konsep tata kelola yang baik dapat didefenisikan dan dapat diadopsi, seperti yang diuraikan diatas.

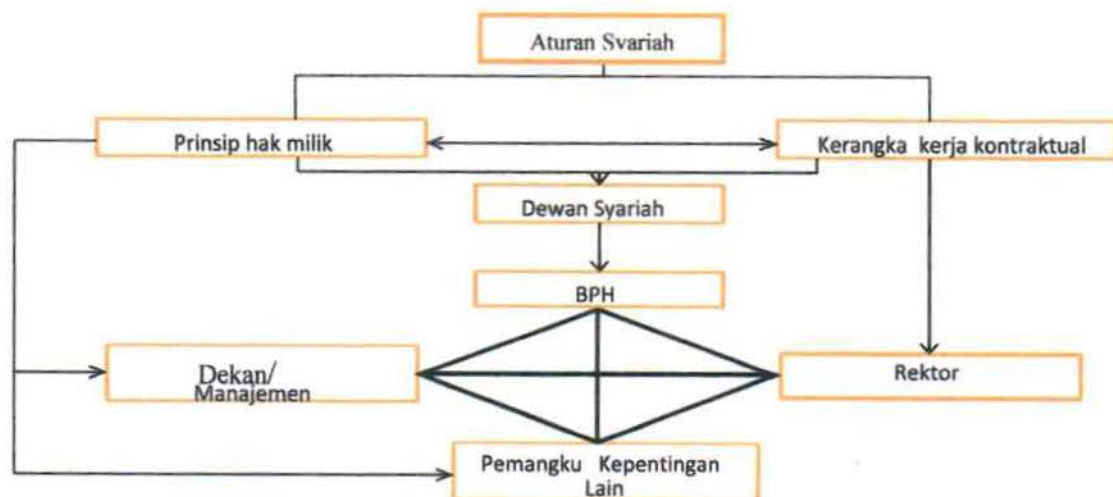
Menurut Iqbal dan Mirakhor (2004), struktur tata kelola Islam (ICG) mirip dengan model tata kelola perusahaan pemangku kepentingan (*stakeholder model of corporate governance*), yang menekankan kesetaraan dalam melindungi hak pemangku kepentingan. Tujuan institusi dalam model ICG adalah untuk memaksimalkan kesejahteraan seluruh pemangku kepentingan sesuai penekanan syariah pada prinsip hak miliki dan kerangka kontraktual untuk mencapai keadilan. Dasar penekanan pada model ini, 1) penekanan hak milik dalam Islam, pemangku kepentingan (*stakeholder*) harus diikut sertakan dalam pengambilan keputusan dan akuntabilitas, hak dan tanggung jawab yang berkaitan dengan hak milik berarti tidak boleh ada pemborosan, menghancurkan dan menghamburkan (Iqbal & Mirakhor, 2004); 2) penekanan pada kerangka kontrak dalam hukum syariah, berarti setiap individu dalam institusi diikat oleh kontrak yang menetapkan hak dan kewajiban para pihak (Hasan, 2008). Hal ini berdasarkan QS. al-Maaidah (5):1, yaitu:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءٰمَنُوْا اَوْفُوْا بِالْعُقُوْدِ ﴿١﴾

yang artinya “*Hai orang-orang yang beriman penuhilah janji*”, janji yang dimaksud disini adalah janji kepada Allah dan perjanjian yang dibuat manusia dalam pergaulan dengan sesamanya. Jadi menaati kontrak sangat penting bagi seorang muslim karena konsep keadilan dan kesetiaan (*amanah*) ada dalam hukum Islam, yang mensyaratkan agar individu mematuhi kewajiban kontraktual untuk mencegah pengkhianatan, ketidaksetiaan dan kecurangan (*khiyanah*), (Bhatti, 2010).

Implikasi dari hal yang dijelaskan diatas bahwa setiap pihak memiliki kewajiban untuk melaksanakan kewajiban kontraktual sesuai dengan jadwal dan ketentuan yang dibuat dalam kontrak, karena itu menurut hukum syariah adalah penting untuk mengetahui hak dari semua pemangku kepentingan yang terlibat (Iqbal & Mirakhor, 2004).

Uraian diatas menunjukkan pemangku kepentingan bertanggung jawab pada pentingnya penekanan hak milik dalam Islam, jika diterapkan pada PT juga menyangkut pada tanggungjawab pemangku kepentingan untuk menjaga aset institusi dan menganggapnya sebagai hak milik yang harus dijaga dengan mengurangi pemborosan, penghamburan dan penghancuran, ini tentu saja akan bertujuan untuk memotivasi adanya rasa memiliki (*sense of belonging*) pada institusi. Sedangkan penekanan pada kerangka kerja kontraktual, jika diterapkan pada PT sangat penting agar setiap individu yang diikat kontrak memahami hak dan kewajibannya, jadi ada kejelasan mengenai kontrak masing-masing pemangku kepentingan, khususnya individu yang terikat kontrak dan institusi. Pada kontrak tersebut sebaiknya sudah dijelaskan tugas dan tanggungjawabnya, sehingga individu memahami kewajibannya pada institusi, ini bertujuan untuk memberikan pelayanan yang konsisten pada institusi yang sesuai dengan kontrak atau aqad yang dibuat, berdasarkan sabda Rasulullah yang dimaknai bahwa penting untuk mengetahui hak dari pemangku kepentingan (Iqbal dan Mirakhor, 2004), dan berdasarkan QS. al-Maaidah (5):1 (Bhatti,2010). Dari penjelasan ini penulis mencoba memodifikasi model stakeholder tata kelola Islam sesuai pendapat Hasan untuk salah satu PTM di Indonesia timur yang diselaraskan dengan kondisi dan bentuk PT tersebut (lihat gambar 2.3)

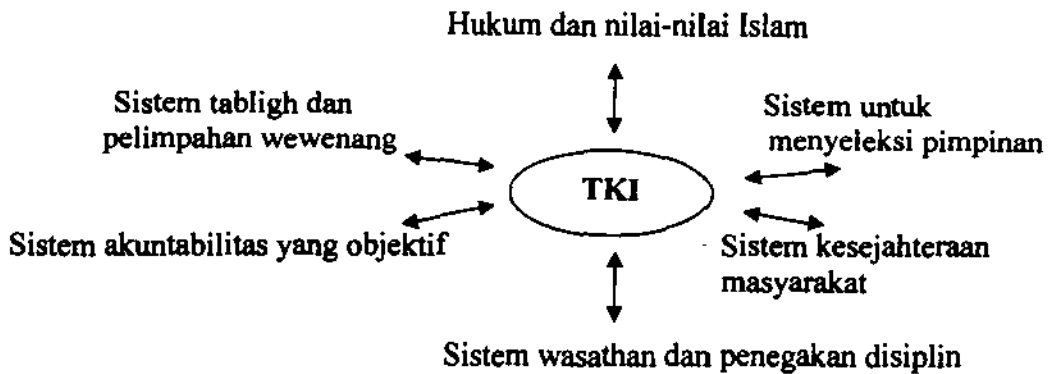


Gambar 2.3. Model Stakeholder tata kelola Islam untuk PT

Sumber: Hasan 2008 dalam Bhatti 2010, dimodifikasi

Sedangkan model tata kelola yang baik dalam Islam (IGG) untuk Unismuh diselaraskan dengan pendapat Naqvi (2011), yang mengatakan bahwa dalam model tata kelola yang baik dalam Islam, yaitu pemimpin bertanggungjawab atas efektifitas kelancaran lembaga dan diperlukan disiplin pada semua hukum dan nilai-nilai Islam, sistem ekonomi yang bebas bunga, sistem untuk kesejahteraan masyarakat, sistem keadilan, penegakan hukum dan disiplin, sistem yang transparan dan pelimpahan wewenang, sistem akuntabilitas yang objektif, sistem pendidikan. Penjelasannya diilustrasikan pada gambar 2.4. Model tata kelola Islam (*Islamic model of good governance*)

Selain model stakeholder tata kelola Islam, peneliti juga mencoba mengusulkan konsep tata kelola Islam (*idarah al Islamiyah*) untuk PTM yang mengacu pada konsep tata kelola Islam yang dijelaskan Naqvi (2011), yang mengatakan bahwa pemimpin bertanggungjawab atas efektifitas kelancaran lembaga dan diperlukan disiplin pada semua hukum dan nilai-nilai Islam, sistem ekonomi yang bebas bunga, sistem untuk kesejahteraan masyarakat, sistem keadilan, penegakan hukum dan disiplin, sistem yang transparan dan pelimpahan wewenang, sistem akuntabilitas yang objektif, sistem pendidikan, dan juga mengadopsi prinsip tata kelola Islam yang dijelaskan muqorobin (2010) dan penjelasan prinsip tata kelola Islam yang diuraikan diatas, dan menyesuaikan dengan kebutuhan PTM untuk menentukan bentuk tata kelola sesuai anjuran Dikti. Konsep tata kelola yang peneliti modifikasi dapat dilihat ilustrasinya pada gambar 2.4, yaitu konsep yang mengacu pada hukum dan nilai Islam, sistem untuk menyeleksi pimpinan, sistem kesejahteraan karyawan, sistem *mas'uliyah* (akuntabilitas) yang objektif, sistem *tabligh* (transparansi) dan pelimpahan wewenang, sistem *wasathan* (keadilan dan keseimbangan) dan penegakan disiplin.



Gambar 2.4. Konsep Tata Kelola Islam untuk PTM

Sumber : Naqvi 2011, dimodifikasi

2.5. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian Choudury dan Haque (2006) yang berjudul *Corporate governance in Islamic perspective* dalam *Journal of Corporate Governance* Vol. 6 No. 2. Secara umum dikatakan bahwa dalam tata kelola perusahaan Islam, konflik diatasi melalui proses *Syura* (musyawarah), dengan konsep kesejahteraan sosial maka tidak ada pemaksimalan kekayaan, selain itu prinsip tata kelola untuk semua urusan bisnis bersifat terbuka dan transparan. Faktor yang paling penting dalam tata kelola adalah pembentukan preferensi perilaku yang didasarkan pada makna organik sistematis dan kesatuan pengetahuan melalui komplementaritas dan keterkaitan relasional yang luas. Efek pengembangan SDM didasarkan pada perspektif kesatuan keterkaitan antara perusahaan yang berbasis Islam dan faktor internal dan external disekitarnya, dengan menggunakan seperangkat instrumen syariah yang kuat. Penelitian ini menjelaskan perbedaan cara pandang tata kelola berbasis konvensional dan syariah, pada sistem konvensional selalu terdapat konflik tujuan untuk memperkaya pemangku kepentingan atau menyejahterakan masyarakat. Sementara, dalam perspektif Islami, kesejahteraan sosial adalah

tujuan akhir dari setiap usaha, bukan pada maksimalisasi keuntungan pemangku kepentingan. Intinya adalah pada pokok peletakan ideology, tata kelola syariah atau yang berprinsip Islam, ideologinya adalah tauhid dan tujuannya adalah kesejahteraan ummat, sedangkan tata kelola konvensional ideologinya adalah rasionalisme yang bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan.

Hasil kajian Naqvi, et all (2011) berjudul *The model of good governance in Islam. African Journal of Business Management*. Vol. 5(27). Esensi dalam penelitian ini menjelaskan model konseptual tata keola yang baik seperti persamaan berikut ini : $GG \approx PSL \leftrightarrow ES \leftrightarrow BS$ dimana : GG adalah tata kelola yang baik; PSL adalah Sistem Politik dan Kepemimpinan; BS adalah Sistem Birokrasi; ES adalah Sistem Ekonomi. Penelitian ini memandang bahwa Islam menyajikan konsep yang jelas dan tegas mengenai tata kelola yang baik dan tidak menganggapnya tak dapat didefenisikan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa, keterampilan kepemimpinan dan kepribadian merupakan determinan utama tata kelola yang baik. Al-Qur'an menggambarkan tata kelola yang baik yang dijalankan oleh nabi Zulkarnaen, Musa, Talut, Dawud, Sulaiman, Yusuf hingga Nabi Muhammad saw, yang membuktikan bahwa kepribadian pemimpin berperan sangat penting untuk menjamin tata kelola yang baik karena kepribadian pemimpin dapat lebih penting dari infrastruktur kelembagaan, ditunjukkan dengan adanya kesatuan perintah dan kesatuan arah, mendelegasikan kekuasaan dan tanggungjawab kepada bawahannya, keadilan yang seimbang dan wajar, perintah dan kontrol terpusat, pendelegasian wewenang, kesejahteraan sosial, sistem perpajakan, sistem pertahanan yang efektif, disiplin dan supremasi hukum, pemberantasan kemiskinan, sistem ekonomi yang bebas bunga. Penelitian ini

membuktikan, bahwa tata kelola yang baik dijalankan oleh pemimpin melalui kepribadian, keterampilan, komunikasi, komitmen, administrasi, pemimpin dalam Islam harus efektif dalam pengambilan keputusan dan tidak memihak dalam memberikan keadilan. Selanjutnya penelitian ini memberikan konsep Model tata kelola Islam yang baik mengacu pada Al-Qur'an, yaitu: a) pemimpin bertanggungjawab atas lembaga secara efektif dan perlu disiplin terutama pada hukum dan nilai-nilai Islam, b) sistem untuk mengakui/memilih/menyeleksi pemimpin Islam, c) sistem ekonomi yang bebas bunga, d) sistem untuk kesejahteraan masyarakat, sistem pertahanan, e) sistem peradilan yang adil dan bebas, f) penegakan hukum dan ketertiban, g) sistem perencanaan yang transparan dan pelimpahan wewenang, h) sistem akuntabilitas yang objektif, i) sistem perpajakan.

Hasil kajian Hasan (2009) berjudul *Corporate governance: Western and Islamic perspectives. International Review of Business Research Papers*. Vol.5 No.1. Esensi penelitian ini menunjukkan model tata kelola dalam Islam (*Islamic Corporate Governance* atau ICG) memadukan unsur Tauhid, Syura, aturan syariah dan mempertahankan tujuan pribadi tanpa mengabaikan tugas kesejahteraan sosial. Penelitian ini memberikan Model ICG, yaitu : a) Didasari pada prinsip hak milik dan kerangka kerja kontraktual; b) Diatur oleh hukum Islam atau Syariah; c) Semua pemangku kepentingan diikutsertakan, yaitu manajemen, pemegang saham, karyawan, pemasok, deposan dan masyarakat. Dalam model ICG, dewan direksi syariah berfungsi untuk memberikan nasihat dan melakukan pengawasan dan memantau untuk memastikan aktivitas bisnis perusahaan atau institusi tetap mematuhi hukum syariah. Selain itu, manajer

memiliki tugas fidusia untuk mengelola perusahaan atau institusi sebagai pengawas. Penekanan yang diberikan oleh hukum Syariah pada kerangka kontraktual berarti bahwa setiap individu, masyarakat, perusahaan, dan negara diikat oleh kontrak, yang menetapkan hak dan kewajiban para pihak, ini didasarkan pada firman Allah SWT dalam QS. al-Maidah (5):1, yaitu: "*Hai orang-orang yang beriman, penuhilah perjanjian*", berdasarkan ayat ini Hasan (2009) memberikan pemaknaan, bahwa menaati kontrak sangat penting bagi seorang muslim karena konsep keadilan dan kesetiaan (*amanah*) ada di bawah hukum Islam, yang mensyaratkan agar individu mematuhi kewajiban kontraktual mereka untuk mencegah pengkhianatan, ketidaksetiaan, dan kecurangan (*khiyanah*).

Hasil kajian Tapanjeh (2009) berjudul *Corporate governance from the Islamic perspective: A comparative analysis with OECD principles*. Penelitian ini mengemukakan bahwa prinsip Islamic Corporate Governance (ICG) sesuai dengan enam prinsip OECD, yaitu:

- a. Prinsip OECD yang pertama adalah "Memastikan landasan kerangka tata kelola perusahaan yang efektif, keterbukaan dan transparansi. Prinsip ini mirip dengan model ICG, yang berbeda adalah dalam ICG harus sesuai dengan hukum Syariah, meliputi pelarangan *riba* (bunga) dan *ikhtikar* (penimbunan).
- b. Prinsip kedua, "Kerangka tata kelola perusahaan harus melindungi dan memfasilitasi pelaksanaan hak pemegang saham. Menurut ICG, semua hak pemangku kepentingan (termasuk pemegang saham) harus dilindungi

karena penekanan pada hak milik. Perbedaannya pada ICG, akuntabilitas harus kepada Allah, tidak hanya para pemegang saham.

- c. Prinsip ketiga, perlakuan yang adil atas semua pemegang saham. Semua pemegang saham harus memiliki kesempatan untuk mendapatkan ganti rugi yang efektif atas pelanggaran hak-hak mereka. Konsep ICG, zakat, dalam hal ini dewan syariah bertugas mengawasi pengumpulan zakat dan distribusinya kepada pihak terkait.
- d. Prinsip keempat, pemangku kepentingan menciptakan kekayaan, pekerjaan dan kesinambungan perusahaan yang kuat secara financial. Hal ini sesuai dengan konsep Islam, infaq (pengeluaran untuk memenuhi kewajiban sosial), istislah (kepentingan umum), dan regulasi distribusi wajib berdasarkan halal bukan haram. Kesetaraan atau fairness dalam Islam terutama menghindari nilai negatif buhl (kikir), hirs (keserakahan), iktinaz (penimbunan kekayaan) dan israf (pemborosan).
- e. Prinsip kelima, keterbukaan dan transparansi, dalam hukum syariah bertanggung jawab kepada semua pemangku kepentingan.
- f. Prinsip keenam, pemantauan yang efektif dari manajemen. ICG dewan direksi bertanggungjawab kepada perusahaan dan kepada Allah SWT karenanya harus patuh pada hukum syariah, dan memperhatikan konsep syura.

Penelitian memberi kesimpulan prinsip tata kelola berdasarkan syariah yang, yaitu: 1) Kerangka kerja institusi yang efektif : a) Mengembangkan bisnis sesuai etika syariah; b) Mengacu pada keadilan dan kesejahteraan ummat serta tanggung jawab spiritual; c) Tidak melakukan transaksi riba. 2) Fungsi dalam Pengelolaan: /

Fungsi dan Perlakuan dalam Tata Kelola adalah a) Allah SWT adalah otoritas tertinggi (setiap keputusan tidak boleh bertentangan dengan aturan Ilahi, mengacu pada al-Qur'an dan as-Sunnah; b) Masyarakat adalah pemangku kepentingan; c) Akuntabilitas tidak hanya kepada pemangku kepentingan tetapi juga kepada Tuhan pemilik semesta alam; d) Akuntabilitas Islami pada kesejahteraan bersama; e) Akuntabilitas dan Transparansi yang lebih Luas; f) Kesejahteraan sosial dan individual sebagai tanggung jawab aspek spiritual dan moral; g) Adil, seimbang, terbuka dan kejujuran dalam keterbukaan; h) Memperhatikan aspek Haram/Halal; i) Memperhatikan ummat

Hasil kajian Bhatti (2010) berjudul *Toward Understanding Islamic Corporate Governance Issues in Islamic Finance. Journal Asian Politics and Policy*. Vol.2. No.1. Penelitian ini menunjukkan, bahwa *Islamic Corporate Governance* atau ICG didasarkan pada prinsip etika, moral, dan kesejahteraan sosial, dimana tujuan dari tata kelola Islam menjadikan *Maqasid Shari'ah* sebagai tujuan akhir. Pada tulisan ini Bhatti merangkum Prinsip Konsep ICG dari Iqbal dan Mirakhor (2004) dan Tapanjeh (2009), bahwa: a) Berlandaskan hukum Syariah, yang meliputi larangan *riba* (bunga) dan *ihtikar* (penimbunan). b) akuntabilitas selain pada pemangku kepentingan, terutama kepada Allah SWT. c) distribusi kekayaan yang adil kepada semua pemangku kepentingan dan anggota yang kurang beruntung diberlakukan zakat, dewan Syariah diharapkan untuk mengawasi pengumpulan zakat dan distribusinya kepada pihak-pihak terkait. d) Tata kelola harus menganut prinsip *infaq* (pengeluaran untuk memenuhi kewajiban sosial), *istislah* (kepentingan umum), Regulasi distribusi wajib berdasarkan kaidah *halal* bukan haram. e)

Prinsip kesetaraan dalam Islam terutama untuk menghindari *bukhl* (kikir), *hirs* (keserakahan), *iktinaz* (penimbunan kekayaan), dan *israf* (pemborosan). f) kepatuhan yang efektif kepada hukum Syariah, karena pertanggungjawaban bukan hanya pada organisasi tetapi pada Allah swt.

Hasil kajian Iqbal dan Mirakhor (2004) berjudul *Stakeholders model of governance in Islamic economic system*. Fokus penelitian ini menjelaskan, bahwa struktur *Islamic Corporate Governance* (ICG) mirip dengan model tata kelola perusahaan pemangku kepentingan (*stakeholder model of corporate governance*), dengan mengemukakan alasan penekanan pada hak milik dalam Islam membenarkan mengapa para pemangku kepentingan harus disertakan dalam pengambilan keputusan dan akuntabilitas, dan penyertaan ini didasarkan pada prinsip hukum kepemilikan dalam Islam yaitu: 1) Konsep “kolektivitas,” yang berarti bahwa komunitas, masyarakat, dan negara memiliki hak untuk berbagi properti yang dibeli oleh individu atau perusahaan. 2) Properti orang lain (termasuk pemegang saham) tidak boleh dirugikan atau dirusak. 3) Hak orang lain dianggap sebagai properti dan tunduk pada aturan Islam yang mengatur pelanggaran atas hak milik itu. 4) Hak dianggap sebagai properti, sehingga jika diperoleh melalui cara-cara yang melanggar hukum, maka ia kehilangan legitimasi dan hak-hak terkait. Hak dan tanggung jawab yang berkaitan dengan hak milik berarti bahwa seseorang tidak boleh memboroskan, menghancurkan, menghamburkan atau menggunakan hak milik itu untuk tujuan yang tidak diperbolehkan oleh Syariah. Selain itu, pemborosan dan penghamburan (*israf* dan *tabdhir*) disebutkan secara khusus dalam Islam, dan ini berarti bahwa perusahaan

diharapkan untuk menjaga hak milik masyarakat luas serta mereka yang telah berpartisipasi dalam proses transaksi perusahaan.

Implikasi kontraktual dalam tata kelola perusahaan adalah bahwa setiap pihak memiliki kewajiban untuk melaksanakan kewajiban kontraktual sesuai dengan jadwal yang ditentukan dalam kontrak. Menurut hukum Syariah, kewajiban implisit serta eksplisit dalam kontrak diakui, yang mencakup spektrum luas kewajiban termasuk pengakuan dan perlindungan atas hak milik pemangku kepentingan, komunitas, masyarakat, dan negara. Secara umum, setiap kelompok atau individu dengan siapa perusahaan memiliki kewajiban kontrak eksplisit/implisit bisa memenuhi syarat sebagai pemangku kepentingan, yang berdasarkan pada sabda Nabi Muhammad saw, yaitu "*Dan berikanlah kepada semua orang yang memiliki hak apa yang menjadi haknya.*" Hak dikenal sebagai *haq*, dan istilah ini mengacu pada sesuatu yang dapat dituntut secara adil; hak juga dipandang sebagai "properti" karena hak memiliki kegunaan yang menguntungkan dan bisa dimiliki. Penelitian ini menyimpulkan bahwa, menurut hukum Syariah adalah penting untuk mengetahui hak dari semua pemangku kepentingan yang terlibat.

Hasil kajian Massimiliano Vaira (2003) yang berjudul *Higher Education Reform in Italy : An institutional Analysis and a First Appraisal*, melaporkan bahwa dampak keberadaan Uni Eropa terhadap berbagai universitas di Italia, yaitu : terjadinya harmonisasi melalui *conferences, agreements, work-groups*, informasi dan *sharing* pengalaman dalam perspektif konstruksi pendidikan. Penelitian ini membuktikan *Outcomes* dari reformasi pendidikan tinggi (*higher education reform*) adalah menghasilkan sistem universitas yang inovatif. Sistem universitas

inovatif dalam pengembangannya mempertimbangkan hal-hal antara lain: a) Struktur tata kelolanya (*structure of governance*). Melengkapi kerangka kerja organisasi dan institusi universitas dalam kerangka yang otonom dari struktur tata kelola yang terpusat (*central structure of governance*); b) Bangunan kurikulum (*curricular architecture*), mengembangkan tiga skema atau tiga tingkatan yang berbeda, yaitu: *pertama*, mengacu pada profesionalitas; *kedua*, mengacu pada pengembangan teori ilmu pengetahuan; dan *ketiga*, mengacu pada *research oriented degree*. Setiap level mengembangkan kurikulum yang berbeda; c) Sistem kredit (*credit system*). Sistem kredit tidak saja mengukur komitmen mahasiswa terhadap setiap subjek studi (mata kuliah), tetapi juga merupakan passpor akademik bagi universitas-universitas di Eropa. Selain itu juga menjadi instrumen dasar untuk mencari kerja, menilai fleksibilitas kurikulum, mobilitas mahasiswa dari satu universitas ke universitas lain; d) Mengenal persaingan universitas (*introduction of university competition*); e) Rekrutmen staff akademik (*academic staff recruitment*). Lembaga melakukan rekrutmen sesuai kebutuhan aktual, dengan sistem pengujian (seleksi) yang kompetitif; f) Penilaian internal (*internal assessment*). Penilaian terhadap kinerja staff administrator, akademik, dan kinerja aktivitas (penelitian, pembelajaran, dan administrasi). Penilaian internal ini ditujukan untuk pengembangan kinerja akademik (*improvement of academic performance*).

Sadiq Sohail, Salina Daud, dan Jagatheesan Rajadurai (2006:279-289) dalam reseachnya berjudul *Restructuring a Higher Education Institution: A Case Study from A Developing Country*, mengemukakan hasil kajiannya bahwa. Lemahnya koordinasi dan kerjasama antara berbagai program tampak dengan

jelas. Setiap program mengklaim sistem mereka adalah yang terbaik, meskipun mereka tidak memiliki prosedur yang terdokumentasi sebagai panduan. Kebanyakan departemen belum memiliki metode standard, tanpa tujuan dan ukuran capaian (prestasi) yang jelas, tanpa adanya target performans yang jelas. Belum adanya metode formal untuk mengevaluasi para dosen, evaluasi berdasarkan verbal inquiry dari para mahasiswa. Jika dibiarkan, maka mengarah pada konflik, rasa marah, dendam dan sebagainya. Realitas kondisi tersebut menuntut dilakukannya restrukturisasi. Kerangka kerja untuk proses restrukturisasi yang dikembangkan meliputi : a) Membangun komitmen dalam upaya *re-engineering*. Ini melibatkan semua para manajer senior; b) Para manajer harus memahami permasalahan dan peluang serta menyusun sasaran dan tujuan yang realistic; c) Memberdayakan para karyawan dalam pola kerja yang kolaboratif; d) Visi harus disebarluaskan dan dikomunikasikan sepanjang waktu; e) Fokus pada proses *re-engineering* pada proses bisnis inti, dan proses manajemen. Setelah restrukturisasi, pendidikan tinggi harus memiliki sistem yang lebih sistematis dan komprehensif. Visi, misi, nilai-nilai kerjasama dan prinsip kerja dikomunikasi secara luas kepada semua karyawan secara verbal, menggunakan buku saku, bulletin, dan dokumen-dokumen lainnya. Mengkampanyekan secara sadar ke semua karyawan, agar semua karyawan bekerja ke arah tujuan yang sama dalam mewujudkan visi dan misi organisasi.

Hanapiah (2011) dalam penelitiannya yang berjudul Studi Deskriptif Analitik tentang Pengaruh transparansi, Akuntabilitas dan Responsivenes terhadap Budaya Akademik dan Prakarsa serta Dampaknya pada Mutu Layanan Akademik di PT-BHMN. Penelitian ini mengungkapkan bagaimana kontribusi transparansi,

akuntabilitas dan responsiveness terhadap budaya akademik dan prakarsa, serta dampaknya terhadap mutu layanan akademik di ITB dan UPI yang merupakan PT-BHMN, yang dianalisis dengan menggunakan analisis jalur (Path analysis). Secara umum disimpulkan bahwa terjadi penguatan penerapan nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan responsiveness dalam konteks transformasi nilai-nilai *good governance* menjadi nilai inti pada PT-BHMN. Nilai tersebut berkontribusi dalam membangun dan menguatkan budaya akademik dan prakarsa serta pengembangan dan penguatan mutu layanan akademik pada PT-BHMN.

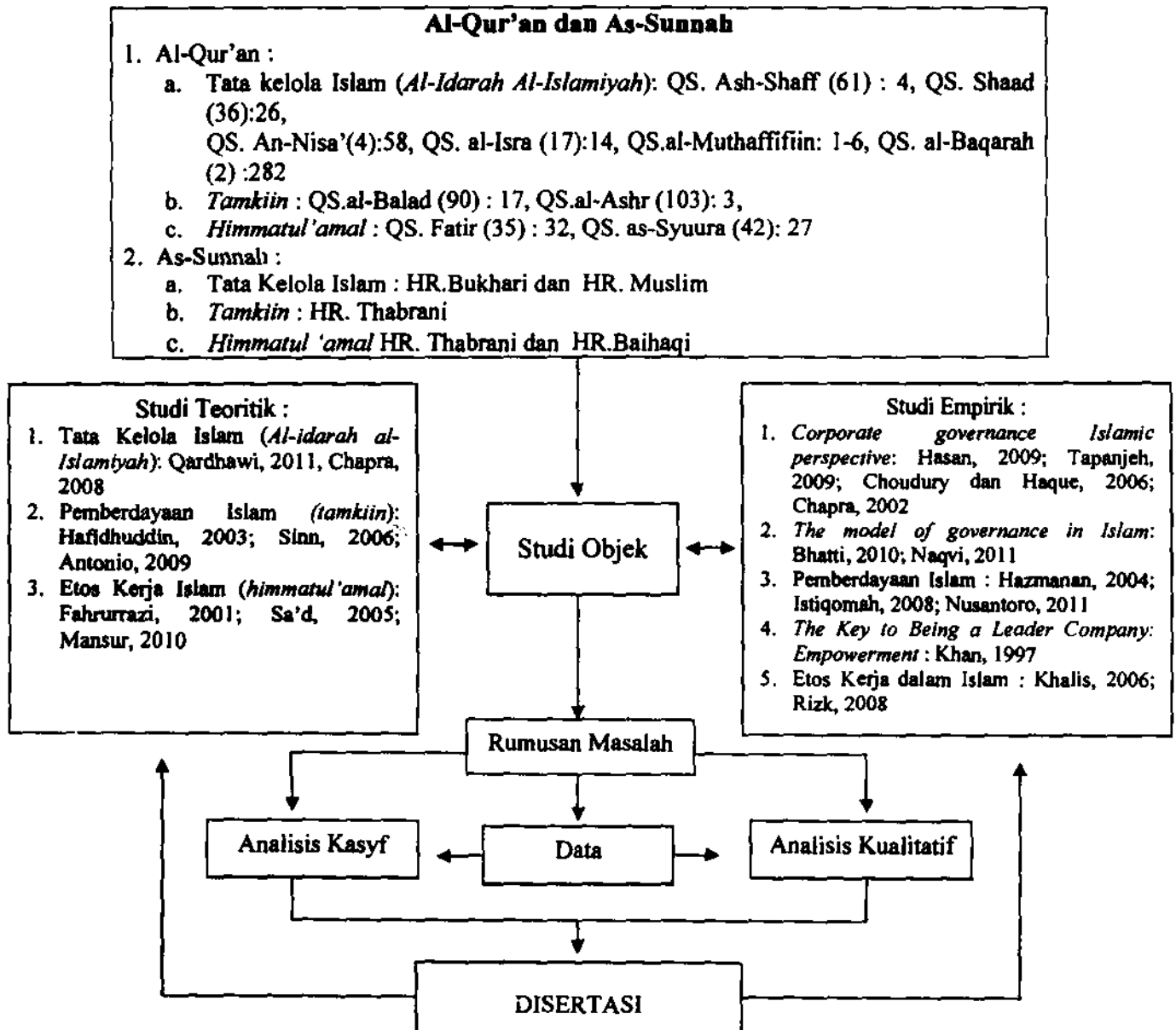
BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL

Berdasarkan latar belakang, tujuan penelitian, dan tinjauan pustaka yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka disusun kerangka konseptual penulisan disertasi ini. Sebelum menyusun kerangka konseptual maka dikemukakan kerangka proses berpikir, seperti pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1. Kerangka Proses Berpikir

Gambar 3.1 diatas memberikan gambaran tentang alur pikir dari proses studi, dimana kerangka proses ini didasari oleh al-Qur'an dan as-Sunnah yang diekspresikan melalui studi teoritik dan studi empirik. Sebelum menjelaskan kerangka konseptual, maka lebih dulu dijelaskan kerangka proses berpikir dengan menggambarkan alur pikir yang digunakan dalam melakukan analisis konsep disertasi yang bersumber dari hasil studi dan dituntun, diarahkan serta diinspirasi oleh teori dan hasil studi empirik yang sejalan dengan nilai-nilai al-Qur'an dan as-Sunnah.

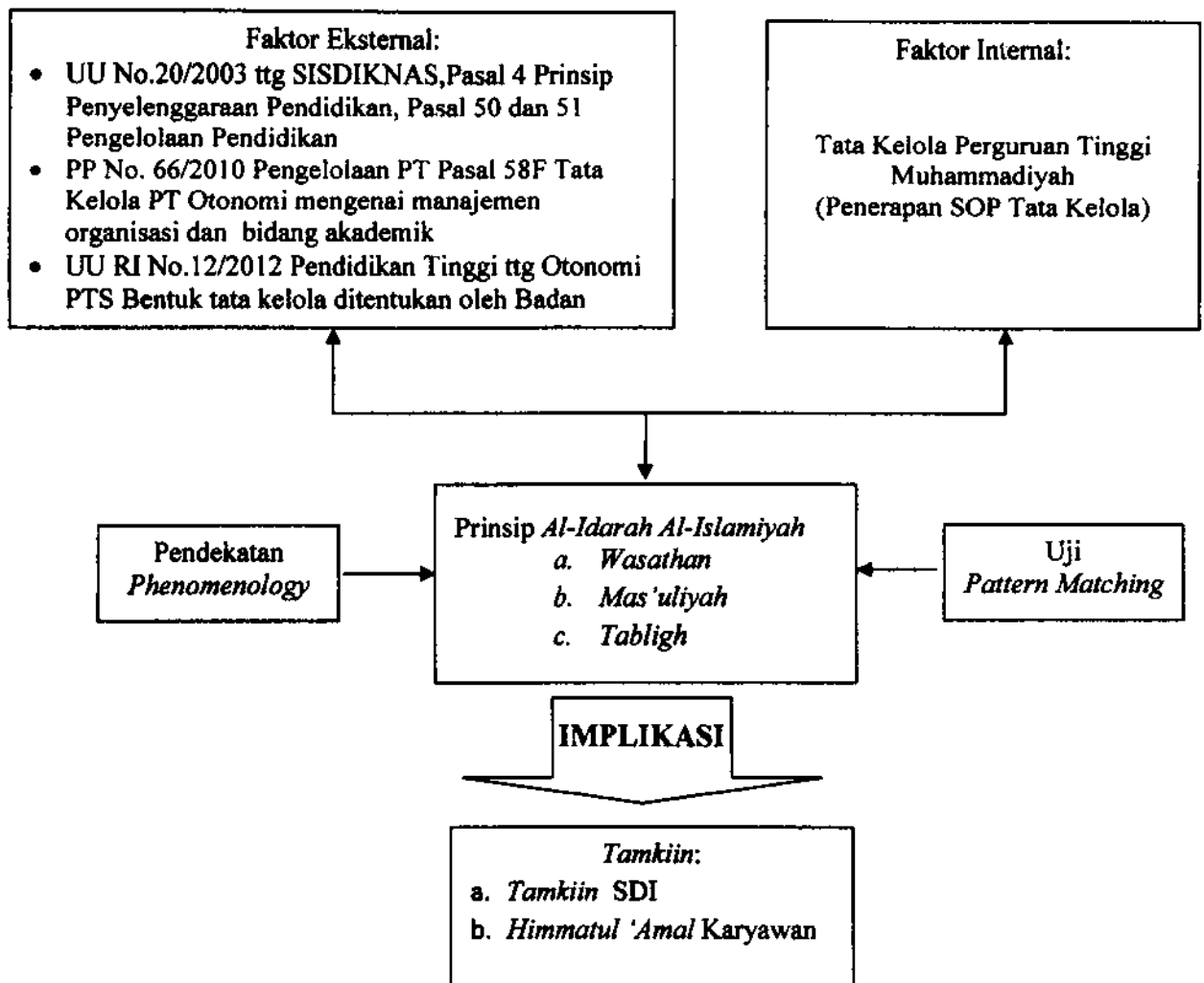
Studi normatif Islam meliputi studi melalui al-Qur'an dan as-Sunnah yang terkait dengan objek yang diteliti. Studi teoritik sebagai landasan teori konvensional dan Islam serta studi empirik sebagai hasil penelitian sebelumnya. Perpaduan antara studi normatif, studi teoritik dan studi empirik dapat disusun rumusan masalah. Dari rumusan masalah diuji dan dianalisis secara kualitatif dan *kasyf* dengan maksud menghasilkan suatu gambaran tentang hakekat dan ma'rifat Allah SWT pencipta alam semesta. Hal ini digunakan sebagai dasar pertimbangan untuk menunjang hasil penelitian kualitatif, sehingga dapat disusun kesimpulan disertasi.

Beberapa masalah yang terlihat dari fenomena yang terjadi di Unismuh dalam hal tata kelola Islam (*Al-idarah Al-Islamiyah*) yang dipahami dan diterapkan pimpinan fakultas dalam hal *wasathan*, *mas'uliyah*, *tabligh* serta implikasinya dalam pemberdayaan (*tamkiin*). Salah satu indikasinya adalah pimpinan fakultas masih terpaku dan terlena dengan sistim penatakelolaan pola lama sehingga belum melaksanakan aturan dan kebijakan yang ada dalam SOP tata kelola Unismuh, yang berimplikasi pada tamkiin yaitu pada pemberdayaan

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
SDI dan himmatul amal. Berikut kerangka konseptual dari penulisan disertasi ini, yang dapat dilihat pada Gambar 3.2.

Kerangka konseptual disusun dari hasil pemikiran peneliti berdasarkan pengamatan fenomena dan realitas yang terjadi pada lingkup perguruan tinggi khususnya salah satu Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Makassar. Kerangka ini sekaligus merupakan acuan bagi peneliti dalam melihat dan menganalisis secara lebih mendalam terhadap fenomena yang sedang berlangsung di perguruan tinggi ini. Secara umum dapat dilihat pada Gambar 3.2 dibawah ini.

Berdasarkan Gambar 3.2 pada faktor eksternal, dapat dijelaskan bahwa ada tuntutan untuk menerapkan tata kelola pada perguruan tinggi yang oleh Dikti mengacu pada *good goveranance* yang disebutnya sebagai *good universtity governanace* (GUG), Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) terutama pasal 50 dan 51, menekankan pentingnya penatakelolaan yang baik dan akuntabel pada lembaga pendidikan. Pada PP No. 66 tahun 2010 Pengelolaan Perguruan Tinggi pasal 58F tata kelola perguruan tinggi menjelaskan otonomi sebagai kewenangan pimpinan perguruan tinggi untuk menentukan pengelolaan (diatur dalam statuta) antara lain mengenai a) Manajemen organisasi, dan b) akademik, diantaranya norma, kebijakan, proses pembelajaran, dan penilaian. UU RI No.12/2012 Pendidikan Tinggi tentang Otonomi PTS yang menegaskan bahwa bentuk tata kelola ditentukan oleh Badan Penyelenggara PTS yang bersangkutan.



Gambar 3.2 Kerangka Konseptual

Adanya kesadaran dan spirit untuk membangun dan mengembangkan PT menjadi lebih baik dan berkualitas ditunjukkan dalam manajemen mutu PT Unismuh dengan adanya SOP tata kelola, namun yang menjadi masalah kurangnya pemahaman pimpinan ataupun pengelola untuk menerapkan tata kelola ini di unit kerjanya dan pimpinan masih menganut pola lama dalam penatakelolaannya, karena itu diperlukan sistem tata kelola yang baik dan

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
akuntabel yang Islami sesuai visi pendidikan Muhammadiyah yang menaungi semua PTM termasuk PTM yang menjadi objek penelitian ini, yaitu membentuk manusia yang bertaqwa, berakhlak mulia, berkemajuan yang merupakan perwujudan dari *amar ma'ruf nahi munkar*. Sistem tata kelola yang baik mengacu pada syariah yang dapat sejalan dengan visi PTM yaitu sistem tata kelola Islam yang menerapkan prinsip *wasathan*, *mas'uliyah* dan *tabligh*. Diterapkannya prinsip ini akan berimplikasi pada pimpinan dalam pemberdayaan (*tamkiin*) pada SDI khususnya Dosen (DLB, Senat dan PA) serta etos kerja (*himmatul 'amal*) pada karyawan. Dalam hal ini peneliti ingin mengkaji lebih dalam terkait masalah tata kelola Islami diatas dan persoalan lain dilapangan yang terkait pembahasan dengan menggunakan pendekatan *phenomenology* dengan menggunakan uji analisis *pattern matching* (dijelaskan pada bab IV) dengan harapan dapat berkontribusi pada masalah diterapkannya tata kelola Islam di Unismuh.

BAB IV

METODE PENELITIAN

BAB IV**METODE PENELITIAN****4.1. Jenis Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, maka yang menjadi fokus penelitian, adalah mengetahui gambaran realitas tentang tata kelola Islam (*Al-idarah Al-Islamiyah*) yang diterapkan dan dipahami pimpinan dan implikasinya terhadap pemberdayaan (*tamkiin*) pada sumberdaya insani. Karena itu jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan fenomenologi. Pendekatan fenomenologi pada dasarnya berhubungan dengan interpretasi terhadap realitas, karenanya peneliti harus menggunakan interpretasi yang sama dengan orang yang diamati, sehingga peneliti bisa masuk ke dalam dunia interpretasi orang yang dijadikan objek penelitian. (Gibson dan Hanes, 2003:182; Grbich, 2007:86).

Alasan pemilihan pendekatan fenomenologi dalam penelitian ini adalah:

1. Realitas fenomena yang ada pada institusi ini terkonstruksi secara menyeluruh dan tidak terpisah antara bagian yang satu dan yang lainnya. Melalui pendekatan fenomenologi, realitas fenomena atau kejadian yang berlangsung dialami secara mendalam, utuh dan terfokus tanpa meninggalkan konteks dimana peristiwa tersebut terjadi. (Grbich, 2007).
2. Penelitian ini mencoba mengungkap konsep dari pemahaman pimpinan terhadap penerapan tata kelola Islam yang didasari oleh kesadaran yang terjadi pada beberapa individu. Penelitian ini dilakukan dalam situasi yang

alami, sehingga tidak ada batasan dalam memaknai atau memahami fenomena yang dikaji, (Creswel, 1998: 54).

3. Penelitian ini merupakan suatu usaha untuk menemukan makna dari suatu fenomena yang ada pada subyek yang diteliti, yaitu tata kelola Islam (*al-idarah al-Islamiyah*) yang diterapkan secara kaffah.

4.2. Metode Fenomenologi

Secara aplikatif tahapan penelitian metode fenomenologi menurut Bogdan dan Taylor (1993, hal 137), Moustakas (1994:84-102), Creswell (1998:54) dan Dimiyati (2001:81) meliputi tiga tahap, yaitu tahap pra-penelitian, tahap penelitian, tahap analisa data dengan langkah a) *epoche*, b) reduksi melalui proses *selecting* dan *focusing*, *Simplifying*, *Abstracting*, *Transforming*, c) sintesis makna.

Adapun tahapan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengkategorikan antara subjek penelitian dan informan penelitian
2. Menguji keakuratan data dari informan yang satu dengan yang lainnya.
3. Melakukan epoche.
4. Melakukan reduksi
5. Membuat rumusan proposisi, yang menjadi temuan penelitian.
6. Mengkaji secara berulang data yang ada, pengelompokkan data yang terbentuk, dan proposisi yang telah dirumuskan
7. Membuat simpulan hasil penelitian lengkap, dengan temuan baru yang berbeda dari temuan yang sudah ada.

4.3. Teknik Pengumpulan Data Fenomenologi

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan dalam penulisan disertasi ini maka data yang dibutuhkan mencakup informasi mengenai diterapkannya tata kelola Islam (*Al-Idarah Al-Islamiah*) di Universitas Muhammadiyah Makassar (Unismuh) dan implikasinya terhadap *tamkiin* (pemberdayaan) SDI. Informasi ini diperoleh dengan cara :

- a) *Participant Observation* atau observasi partisipan. disini peneliti menggabungkan metode observasi dengan wawancara (Satori, 2010). ini dilakukan peneliti sebagai upaya untuk memperoleh data yang terjaga kredibilitasnya. Tahap ini peneliti dibantu oleh tiga orang observer yang melakukan pengamatan dalam waktu yang bersamaan, dengan status kepegawaian yang berbeda, hal ini sejalan dengan penjelasan Mathie dan Anne dalam Satori (2010:127), yaitu milikilah beberapa peneliti yang melakukan pengamatan pada waktu yang bersamaan, umur dan jenis kelamin yang berbeda. Dalam menangkap fenomena subyek dari penelitian, pengumpulan data dilakukan dengan cara melakukan pengamatan secara cermat dan sistematis (Nasution, 1996: 106), orang-orang yang terlibat dalam aktivitas dan makna kejadian dalam aktivitas dilihat dari perpektif peneliti (Poerwandari, 2001:64).
- b) *Indepth interview* atau wawancara mendalam dengan pihak-pihak terkait, dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama, adapun yang diwawancarai, yaitu pimpinan universitas, pengelola fakultas, dan Dosen.

c) *Focus Group Discussion*, dalam hal ini dilakukan pada kelompok informan yang berbeda, yaitu pada karyawan dan mahasiswa.

d) Studi Dokumentasi, dalam hal ini peneliti mengumpulkan beberapa dokumen yang terkait dengan masalah dalam penelitian, dokumen tersebut dikumpulkan selama tiga tahap, yaitu sebelum wawancara, saat wawancara berlangsung dan setelah wawancara karena peneliti merasa masih membutuhkan beberapa dokumen terkait. Dokumen tersebut didapat dari Pimpinan Universitas, dan dari pengelola fakultas. Dokumen ini digunakan saat melakukan *cross check* (triangulasi) terhadap hasil wawancara dan proses administrasi.

Selama pengumpulan informasi atau data, peneliti dibantu oleh asisten yang menangani aspek teknis yaitu mentranskrip hasil rekaman wawancara, dokumentasi saat wawancara, serta mengumpulkan data dokumen yang diperlukan.

Dalam pengumpulan data diuraikan beberapa tahap sebagai berikut :

1. Melakukan pra penelitian selama 2 minggu berupa pengamatan langsung dalam bentuk kunjungan dan wawancara singkat mengenai proses administrasi dan penataan dokumen unit kerja di beberapa fakultas, yaitu pada Kajur Manajemen Fakultas Ekonomi, PD-2 FKIP, PD-2 FISIP, KTU Fakultas Pertanian dan FAI, Pascasarjana serta staf Direktorat SIMAK, untuk mengetahui kejelasan fenomena yang terjadi dan mempertegas rumusan masalah.

2. Sebelum observasi dan wawancara dilakukan, peneliti mengumpulkan data yang bersifat dokumentasi terlebih dahulu melalui media website yang meliputi :

- a. Hasil tarjih Muhammadiyah melalui <http://tarjih.muhammadiyah.or.id>
- b. Organisasi jaringan kelembagaan Muhammadiyah melalui <http://id.wikipedia.org/wiki/Muhammadiyah>
- c. Program Muhammadiyah Sulawesi Selatan Periode 2010-2015 melalui <http://sulsel.muhammadiyah.or.id>
- d. Sejarah Unismuh <http://fakultaspertanianunismuhmksr.blogspot.com> dan <http://gowata.blogspot.com/2009>

Peneliti juga mengumpulkan beberapa data Dokumen dari berbagai sumber pada saat wawancara dan setelah wawancara, khususnya dari:

- a. Pimpinan Universitas Muhammadiyah (Rektor) berupa:
 - Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Muhammadiyah dari Keputusan Muktamar Muhammadiyah ke-45
 - Keputusan Muktamar Muhammadiyah ke-46 tentang Revitalisasi Pendidikan Muhammadiyah Pedoman Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor 02/PED/I.0/B/2012 tentang Perguruan Tinggi Muhammadiyah
 - Pedoman Pimpinan Pusat Muhammadiyah Nomor 02/Ped/I.0/B/2012 Tentang Perguruan Tinggi Muhammadiyah
 - Rekap Penerimaan Mahasiswa Baru Tahun Akademik 2009-2010 Universitas Muhammadiyah Makassar
 - Data Jumlah Seluruh Mahasiswa per prodi tahun ajaran 2010-2011
 - Borang Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Unismuh 2012

- **Data Status Dosen FKIP 2012**
- **Lampiran Keputusan Rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta No. 290 tahun 2006 tentang Pedoman Penasehat Akademik (PA)**
- **Surat Dirjen Dikti No. 3298/D/T/99 tgl 29 Desember 1999**
Lampiran I Beban Kerja Normal Dosen Tetap
Lampiran II tentang Rasional perhitungan jumlah jam kerja per minggu
- **Lampiran Keputusan Rektor UIN**
- **Peraturan Kepegawaian No. 125 Tahun 1427H/2006M**
- **Standar Operasional Prosedur (SOP) Tata Kelola Unismuh 2011**
- **Transkrip Pidato Wisuda Rektor tahun 2008 sampai 2012**
- **Transkrip Pidato Rektor Sambutan Maba 2007 sampai 2011**
- **Transkrip Pidato IFTITAH Pelantikan Rektor Unismuh Periode 2008-2012**

b. Wakil Rektor bidang Akademik berupa:

- **Statuta Universitas Muhammadiyah (Unismuh) Makassar**
- **Dokumen Akademik Unismuh 2010**
- **Pedoman Penjaminan Mutu Akademik “Manajemen Mutu Akademik Standar Mutu Akademik” Universitas Muhammadiyah Makassar**
- **Evaluasi Diri Unismuh 2011**
- **Manual Prosedur Evaluasi Kinerja Dosen**
- **PP RI No 37 tahun 2009 tentang Dosen**
- **SK Rektor No. 111 Tahun 1432H/2011M Pimpinan Fakultas (Dekan FK) dan Surat Tugas (Data Uraian Tugas Pimpinan Fakultas)**

- SK No.010/KEP/II.3.AU/F/2009 Pengangkatan Karyawan Kontrak serta Surat Tugas No. 853/II.3.AU/D/2009 (Data Uraian Tugas Karyawan)
 - Pedoman Penjaminan Mutu Akademik Unismuh, Manajemen Mutu Akademik 2010
 - Kepmendiknas No. 36/D/O/2001, lampiran II a tentang Beban Dosen,
 - Lampiran II.3. Dirjen Dikti No. 3298/D/T/99 tentang perwalian mahasiswa, dan Lampiran Keputusan Rektor UIN tentang Dosen PA
 - Koran Fajar, 17 Februari 2005 : Muhammadiyah Kehilangan Identitas
- c. Ketua Divisi Monitoring dan Evaluasi Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penjaminan Mutu (Monev P4M) Unismuh Makassar dan dari Direktur Akademik dan Kemahasiswaan, yaitu beberapa dokumen berupa:
- Form indikator dan kriteria penilaian tata kelola unit kerja unismuh Makassar tahun 2011 dan 2012, serta hasil penilaiannya.
 - Form DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) Karyawan Kontrak dan Dosen Tetap Unismuh
 - Rekapitulasi Mahasiswa Aktif Tahun Akademik 2006 S.D. 2011
 - Data Dosen DPK, Karyawan Tetap dan Kontrak Unismuh 2011
 - SK Pengampuh Kolektif Ganjil 2011-2012
 - Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor: 029 Tahun 1433h / 2012m Tentang Pengangkatan Dosen Pembina Mata Kuliah Tahun Akademik 2011 /2012

- Lampiran SK Nomor : 107 Tahun 1433 H / 2012 M Dosen Pembina
Mata Kuliah Semester Ganjil T.A 2011/2012
 - Data jumlah mahasiswa aktif Unismuh Makassar 2008 -2012
 - Daftar Dosen Tahun Akademik 2011/2012 Fakultas Ekonomi (Fekon)
 - Jadwa Kuliah Kelas Reguler Pagi T.A 2011/2012 (Ganjil dan Genap)
 - Data Status Dosen Fakultas Ekonomi (Fekon)
3. Dalam melakukan observasi peneliti dibantu oleh tiga orang observer. Ketiga observer tersebut melakukan pengamatan di FKIP, FEKON dan Pascasarjana Prodi MM serta Prodi FK. Observer mengadakan pengamatan secara teliti selama 3 hari mulai jam 08.00 sampai jam 11.30, kemudian observer mendiskripsikan dalam tulisan apa yang dilihat dan dirasakannya, serta pengalamannya selama menjadi karyawan, selanjutnya observer mengirimkan hasil tulisannya kepada peneliti melalui email. Namun sebelum melakukan pengamatan dan penginderaan, peneliti memberikan penjelasan dan arahan mengenai apa yang akan diamati kepada observer.
4. Wawancara dilakukan dengan menyiapkan kisi-kisi pertanyaan untuk masing-masing informan dan peralatan wawancara berupa beberapa alat perekam wawancara, dan kamera.
5. Hasil rekaman wawancara kemudian ditranskrip dan setelah ditranskrip dibuatkan resume hasil wawancara tanpa merubah esensi substansi wawancara.

4.4. Teknik Analisis Data

Pendekatan analisis yang digunakan adalah pendekatan normatif. Data dan informasi yang digali dari berbagai sumber data tersebut di atas, kemudian

dianalisis dengan metode tematik yang dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menghimpun ayat-ayat al-qur'an yang relevan dengan pembahasan.
2. Menyusun secara sistematis menurut kerangka pembahasan yang telah disusun
3. Memberikan uraian dan penjelasan dengan menggunakan teori yang relevan dengan tema yang dibahas.
4. Mengusulkan konsep tentang tata kelola Islam (*Al-idarah al-Islamiyah*) yang berimplikasi terhadap *tamkiin* (pemberdayaan dan *himmatul 'amal*) dengan tetap mengacu pada al-Qur'an dan as-Sunnah untuk Universitas Muhammadiyah Makassar.

Adapun uji analisis dilakukan dengan *pattern matching*, yaitu data dari kasus yang diperoleh dibandingkan dengan teori, (Hyde, 2000).

4.5. Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini adalah karyawan atau staf administrasi, mahasiswa, pengelola fakultas dan tenaga pengajar (dosen), serta pimpinan universitas. Alasan dipilihnya informan ini adalah yang dapat diminta pendapat dan informasinya tentang bagaimana implementasi tata kelola Islam (*Al-Idarah Al-Islamiyah*) dipahami pimpinan serta bagaimana implikasinya pada pemberdayaan (*tamkiin*) SDI khususnya pemberdayaan dosen dan etos kerja (*himmatul 'amal*) karyawan.

Sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif, Sugiyono (2008; 219) mengatakan bahwa penentuan sample teoritis dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat penelitian dilakukan. Hal ini didasari untuk menggali

informasi sebanyak-banyaknya dalam upaya untuk mencari teori baru sehubungan dengan diterapkannya dan dipahaminya tata kelola Islam (*Al-idarah al-Islamiyah*) oleh pimpinan dan implikasinya terhadap pemberdayaan SDI (*tamkiin*). Cara atau teknik menentukan informan dilakukan dengan *purposive* yang tertuju pada dosen, karyawan, pejabat pengelola fakultas dan mahasiswa, lalu dilakukan *Snowball* yaitu mencari informasi secara berkelanjutan berdasarkan informasi dari informan sebelumnya. Kemudian dilanjutkan dengan proses triangulasi untuk melihat keabsahan data (Patton, 1987 dalam Bungin 2011:265).

Informan pada penelitian ini, dibedakan atas informan yang membantu peneliti melakukan observasi dan informan yang diwawancara terkait dengan permasalahan, adapun pihak yang dimaksud:

1. Informan yang membantu peneliti melaksanakan observasi merupakan alumni unismuh dan bekerja sebagai karyawan dengan status kepegawaian dan unit kerja yang berbeda, dengan alasan dan tujuan:
 - a. Pemilihan status kepegawaian yang beragam, yaitu Karyawan Tetap (KT), Karyawan Kontrak (KK) dan Karyawan Sukarela (KS), ini bertujuan agar dapat menggali bagaimana persepsi mereka melihat cara pimpinan di unit kerjanya menerapkan penata kelolaan dalam hal menerapkan disiplin, menilai loyalitas dan etos kerja, serta apakah ada perbedaan dalam memberdayakan karyawan dengan status yang berbeda, apakah ada pembagian tugas dan tanggung jawab di masing-masing unit kerja yang spesifik sesuai perbedaan status kepegawaian.
 - b. Pemilihan unit kerja yang berbeda dengan alasan :

- Prodi MM dipilih karena menurut kriteria penilaian tata kelola P4M (Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penjaminan Mutu) tahun 2012 dinyatakan sebagai prodi terbaik dalam menerapkan tata kelola di lingkup Unismuh.
 - FKIP dipilih karena merupakan fakultas dengan jumlah mahasiswa terbanyak di Unismuh sebanyak 18.459 orang, yang salah satu prodinya berhasil menerapkan tata kelola dengan urutan kedua terbaik selama dua tahun berturut-turut menurut penilaian P4M Unismuh (hasil penilaian tahun 2011 dan 2012).
 - FEKON dipilih dengan alasan merupakan fakultas dengan jumlah mahasiswa terbanyak kedua setelah FKIP, yaitu 5.204 orang untuk tahun ajaran 2011/2012, namun dalam penilaian penerapan tata kelola oleh P4M belum pernah masuk dalam kategori terbaik.
2. Pimpinan Universitas, selaku pemberi dan penentu kebijakan bagi semua fakultas (unit kerja), mengetahui secara mendalam persoalan terlaksananya tata kelola dan yang menilai evaluasi kinerja fakultas termasuk tata kelola yang diterapkan semua fakultas (bagian unit kerja). Diharapkan sebagai informan, yaitu: a) Rektor Unismuh; b) Wakil Rektor bidang akademik; c) Ketua Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penjaminan Mutu (P4M) bidang Monev Unismuh
 3. Pengelola Fakultas, selaku bagian yang diinstruksikan oleh pimpinan fakultas untuk mengatur penerapan tata kelola. Informan yang diharapkan, yaitu Wakil Dekan bidang kemahasiswaan, Ketua Jurusan, Sekertaris Jurusan.

4. Dosen, dibedakan atas Dosen Tetap status Yayasan (DTY) senior (pengalaman mengajar $\pm$ 40 tahun) dan dosen muda (pengalaman mengajar $\pm$ 5 tahun), serta Dosen Luar Biasa (DLB) yang langsung merasakan dampak tata kelola Islami (*al-idarah al-Islamiyah*) yang diterapkan dan dijalankan pimpinan terutama mengenai pemberdayaan (*tamkiin*) yang adil sesuai kompetensi dan *himmatul 'amal*.
5. Karyawan, selaku pelaksana harian yang bekerja sesuai aturan operasional dan di unit kerja yang berbeda, sehingga mengetahui secara mendalam operasional pelaksanaan tata kelola dan kendala yang dihadapi. Informan yang diharapkan adalah Karyawan Kontrak (KK) dan Karyawan Tetap (KT).
6. Mahasiswa, adalah yang menerima pelayanan dari karyawan dan yang merasakan adanya aturan dan kebijakan akademik yang diatur dalam tata kelola dan diimplementasikan oleh pimpinan di fakultas masing-masing. Informan yang diharapkan, yaitu mahasiswa yang cerdas dan kritis, masing-masing mahasiswa merupakan perwakilan dari Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP), Fakultas Ekonomi (FE), Fakultas Ilmu Sosial dan Politik (FISIP), Fakultas Teknik (FT), Fakultas Agama Islam (FAI).

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian, landasan teori serta metode penelitian yang diajukan dalam penulisan disertasi ini, beberapa langkah yang dilakukan terkait dengan informan, yaitu :

1. Pengajuan permohonan tertulis untuk melakukan wawancara mendalam (*indepth interview*) kepada pimpinan universitas, yaitu Rektor Universitas Muhammadiyah (Unismuh) Makassar untuk mewawancarai beberapa pihak terkait, yaitu:

- a. Pimpinan Universitas, meliputi Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar dan Wakil Rektor bidang Akademik (WR-1) Universitas Muhammadiyah Makassar. Realisasi wawancara beberapa kali mengalami penjadwalan ulang karena baik Rektor maupun Wakil Rektor melakukan perjalanan dinas dan rapat forum Rektor se-Muhammadiyah di luar kota, pertanyaan yang diajukan dalam wawancara dapat dilihat pada lampiran. Begitu padatnya jadwal Rektor sehingga beliau meminta agar pertanyaan wawancara dikirim melalui email sehingga pertanyaan bisa dijawab disela-sela waktu kosong beliau, dan dua minggu kemudian peneliti bisa menerima jawaban wawancara. Alhamdulillah setelah berada di Makassar Rektor menyiapkan waktu untuk wawancara lanjutan dan menyempurnakan jawaban yang dikirimnya melalui email. Untuk wakil rektor juga beberapa kali dilakukan rescheduling karena kegiatannya yang begitu padat, karena waktu wawancara yang sudah ditetapkan bertepatan dengan kegiatan WR-1 melaksanakan rapat kerja (Raker) Unismuh Makassar, yang berlanjut dengan kegiatan kerjasama pembangunan SMP Perikanan binaan Unismuh dengan pemerintah Jepang dan pemerintah kabupaten (Pemkab) Soppeng Sulawesi Selatan, setelah itu program kegiatan *Sulawesi Economic Development Strategic* (SEDS Project) kerjasama Canada yang semua dilaksanakan di luar kota Makassar. Walaupun beberapa kali tertunda, Alhamdulillah proses wawancara dapat terlaksana.
- b. Pelaksana Akademik atau Pengelola Fakultas, meliputi tiga fakultas di Unismuh yang di wakili oleh masing-masing pengelola, dipilih berdasarkan banyaknya jumlah mahasiswa yang dikelola dan banyaknya keluhan yang

didapat dari mahasiswa berdasarkan hasil diskusi dengan mahasiswa dari setiap fakultas dan persetujuan pimpinan fakultas atas permohonan permintaan wawancara. Pengelola fakultas yang diwawancara, yaitu wakil dekan bidang kemahasiswaan (MT), ketua jurusan atau Kajur (UK), dan sekretaris jurusan fakultas (SY). Kendala yang dihadapi peneliti karena jadwal wawancara yang sudah diatur bertepatan dengan pelaksanaan semester pendek (SP) di fakultas, dimana pelaksanaan SP ini waktunya berbeda-beda. Pertanyaan yang diajukan dalam wawancara dengan pihak pengelola fakultas dapat dilihat pada lampiran 1.

- c. Dosen yang diwawancarai dengan kriteria dosen senior dan dosen muda dari fakultas dengan jumlah mahasiswa terbanyak di Unismuh, yaitu meliputi dosen tetap yayasan (DTY) yaitu LHS dan AWS dan dosen luar biasa (DLB) yaitu ERD. Kendala dalam mewawancarai dosen karena harus menunggu selesainya rapat kerja setiap fakultas yang dilaksanakan di luar daerah yang berlanjut dengan pelaksanaan pekerti yang diadakan universitas, dan pelaksanaan wisuda Universitas, serta menyesuaikan jadwal dosen yang bersangkutan, namun Alhamdulillah proses wawancara dapat dilaksanakan. Adapun pertanyaan wawancara dosen dapat dilihat pada lampiran 1.
- d. Karyawan, yaitu yang sudah mengabdikan menjadi staf dengan masa kerja diatas 3 tahun, berdasarkan *purposive sampling* mewakili fakultas yang ada di Unismuh, masing-masing dari Fakultas Pertanian (UH), Fakultas Sosial dan Ilmu Politik (AG), Fakultas Ekonomi (MS), Fakultas Kedokteran (YA), Pascasarjana (MN). Pertanyaan yang diajukan dapat dilihat pada lampiran 1.

Untuk karyawan yang bertindak sebagai observer, yaitu dari Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (LWH), Pascasarjana (MR), Fakultas Ekonomi (HE).

- e. Mahasiswa, dipilih berdasarkan *purposive sampling* dengan kriteria mahasiswa aktif, cerdas, serta aktif dalam lembaga, baik fakultas ataupun jurusan. Mahasiswa tersebut masing-masing dari Fakultas Ekonomi (HR), Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (ZF), fakultas Agama Islam (MI), Fakultas Teknik (IS), Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (DS), Fakultas Pertanian (AD), adapun pertanyaan wawancara dalam bentuk FGD dapat dilihat pada lampiran 1. kendala yang dihadapi saat jadwal wawancara dengan mahasiswa yaitu bertepatan dengan diadakannya semester pendek di beberapa fakultas, sehingga memerlukan penjadwalan ulang yang disesuaikan dengan waktu kosong mahasiswa.
 - f. LHK selaku ahli yang sudah lama berkecimpung dalam bidang penjaminan mutu sejak didirikan oleh universitas dan diberi mandat oleh universitas sebagai Ketua Divisi Monitoring dan Evaluasi (MONEV) Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penjaminan Mutu (P4M) Unismuh. Pertanyaan yang diajukan kepadanya dapat dilihat pada lampiran 1.
2. Hasil wawancara kemudian dibuatkan transkrip wawancara, demikian juga dengan hasil observasi dibuatkan transkrip. Proses ini memerlukan waktu yang cukup lama kurang lebih dua bulan, walaupun pada tahap ini peneliti dibantu oleh asisten namun peneliti juga tetap menyusun kembali hasil transkrip yang sudah dibuat. Dari hasil transkrip kemudian dibuat *resume* untuk setiap wawancara dan hasil observasi, tanpa merubah substansi hasil

wawancara. Sebelum wawancara dilakukan peneliti sudah mengumpulkan dokumentasi dengan pihak terkait. Selain melalui *searching* internet peneliti juga mendapatkan dokumentasi pendukung saat dilakukan wawancara seperti dokumentasi berupa foto kegiatan dan dokumen tambahan.

3. Analisis terhadap informasi yang diperoleh melalui wawancara, observasi, FGD maupun dokumentasi dilakukan melalui proses *epoche* dan reduksi data sesuai dengan pertanyaan dan tujuan penulisan disertasi mengenai prinsip tata kelola Islam yaitu :

- a. Prinsip tata kelola Islami dipahami dan diterapkan oleh pimpinan, merupakan hasil wawancara dengan pihak Pimpinan Universitas, Pengelola Fakultas, Karyawan, Dosen dan Mahasiswa
- b. Implikasi tata kelola Islami (*Al-idarah Al-Islamiyah*) dalam pemberdayaan (*tamkiin*) SDI merupakan hasil wawancara dosen, karyawan dan mahasiswa.

Penelitian ini dibatasi dalam tata kelola dibidang akademik dan sumber daya insani (SDI) khususnya pelaksana akademik, yaitu pimpinan fakultas, karyawan dan dosen, dengan melihat implementasi tata kelola Islami dalam dua bagian sesuai tujuan dari permasalahan, yaitu 1) prinsip tata kelola Islami (*Al-idarah Al-Islamiyah*) yang dipahami pimpinan fakultas 2) prinsip tata kelola Islam yang diterapkan pimpinan pada pengelolaan akademik berdasarkan prinsip *wasathan*, *mas'uliyah* dan *tabligh*, serta 2) implikasi tata kelola Islam dalam *tamkiin* (pemberdayaan) dan *himmatul 'amal* (etos kerja).

BAB V

ANALISIS HASIL STUDI

DAN PEMBAHASAN

ANALISIS HASIL STUDI DAN PEMBAHASAN

5.1. Deskripsi Penelitian

Bab ini akan membahas hasil penelitian yang telah dilakukan secara deskriptif baik berupa data sekunder maupun data primer. Data sekunder yang dideskripsikan terfokus pada gambaran umum lokasi penelitian kondisi Universitas Muhammadiyah Makassar yang melatarbelakangi peneliti menetapkannya sebagai lokasi penelitian. Sedangkan data primer mendeskripsikan cara yang dilakukan penelitian di lapangan berkaitan dengan teknik pengumpulan data yang bersumber dari informan.

5.1.1. Deskripsi Objek Penelitian

Universitas Muhammadiyah Makassar, lebih dikenal dengan sebutan UNISMUH Makassar adalah realisasi dari hasil Musyawarah Wilayah Muhammadiyah Sulawesi Selatan dan Tenggara di Kabupaten Bantaeng, dan pada tanggal 19 Juni 1963, melalui Surat Pendirian yang bernomor: E-6/098/1968 tertanggal 22 Jumadil Akhir 1394H/ 12 Juli 1963 oleh Persyarikatan Muhammadiyah sebagai organisasi sosial, yang bergerak di bidang pendidikan dan pengajaran dakwah amar ma'ruf nahi mungkar, serta melalui Akte Pendirian dengan Akta Notaris Nomor: 71 tanggal 19 Juni 1963, akhirnya Universitas Muhammadiyah secara resmi didirikan. Namun, Universitas Muhammadiyah Makassar baru dinyatakan terdaftar sebagai perguruan tinggi swasta, sejak tanggal 1 Oktober 1965. Sebelum itu, Universitas Muhammadiyah Makassar hanya merupakan cabang dari Universitas Muhammadiyah Jakarta.

Fakultas Ilmu Pendidikan dan Keguruan, yang menggunakan kurikulum yang sama dengan IKIP Makassar, dan Fakultas Tarbiyah yang menggunakan kurikulum yang sama dengan IAIN Alauddin Makassar. Dalam perkembangannya, kedua fakultas ini dikembangkan dengan membuka cabang di berbagai kabupaten dan kota di Sulawesi Selatan. Saat itu, cabang untuk Fakultas Ilmu Pendidikan dan Keguruan dibuka di Kabupaten Bone, Bulukumba, Sidrap, Enrekang, dan Parepare. Kesemua cabang FKIP ini, akhirnya dapat berdiri sendiri sebagai Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP), kecuali cabang Parepare yang berubah menjadi Universitas Muhammadiyah Parepare (UMPAR). Sementara, untuk cabang Fakultas Tarbiyah, saat itu membuka cabang di Kabupaten Jenepono, Sinjai, Enrekang, Maros, dan Pangkep. Dalam eksistensinya, Unismuh Makassar mengemban tugas dan amanah besar bagi agama, bangsa, dan negara. Selain posisinya sebagai salah satu PTM dan PTS di Kawasan Timur Indonesia yang tergolong besar (lihat Tabel 5.1), juga padanya tertanam kultur pendidikan yang diwariskan oleh Persyarikatan Muhammadiyah.

Muhammadiyah dengan inspirasi QS. al-Imran: 104 ingin menghadirkan Islam bukan sekadar sebagai ajaran “transendensi” yang mengajak pada kesadaran iman dalam bingkai tauhid semata. Bukan sekadar Islam yang murni, tetapi tidak hirau terhadap kehidupan, apalagi Islam yang murni itu sekadar dipahami secara parsial. Namun, lebih jauh lagi Islam ditampilkan sebagai kekuatan dinamis untuk transformasi sosial dalam dunia nyata kemanusiaan melalui gerakan “humanisasi” (mengajak pada serba kebaikan) dan “emanisipasi” atau “liberasi” (pembebasan dari segala kemunkaran), sehingga Islam diaktualisasikan sebagai agama Langit

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
yang Membumi, yang menandai terbitnya fajar baru Reformisme atau
Modernisme Islam di Indonesia.

Tabel 5.1
Jumlah Mahasiswa Aktif Tahun 2012
Beberapa Universitas di Indonesia Timur

No.	Universitas	Kota	Jumlah
1	Sam Ratulangi (Unsrat)	Manado	11.252
2	Tadulako (Untad)	Palu	14.416
3	Muslim Indonesia (UMI)	Makassar	20.634
4	HaluUleo (Unhalu)	Palu	*33.962
5	Hasanuddin (Unhas)	Makassar	30.000
6	Negeri Makassar (UNM)	Makassar	30.567
7	Muhammadiyah (Unismuh)	Makassar	34.820

Sumber : Data Sekunder, diolah

* data tahun 2013

Terintegrasinya nama Muhammadiyah dalam nama Unismuh Makassar, terbentang harapan terpadunya budaya, keilmuan, dan nafas keagamaan dalam setiap aktivitasnya. Unismuh Makassar, selain telah memiliki 7 Fakultas, 1 Program Pascasarjana, dan 29 Program Studi, Unismuh Makassar juga senantiasa mendorong tumbuhnya dana abadi dan akses yang luas, baik dalam lingkup PTM se-Indonesia maupun akses jaringan kerja sama internal antar instansi pendidikan, birokrasi, ekonomi, dan sosial kemasyarakatan, Unismuh Makassar juga telah menjadi pembina bagi seluruh Perguruan Tinggi Muhammadiyah yang ada di Sulawesi Selatan, yang terdiri dari 2 Universitas, 7 Akademik, dan 10 Sekolah Tinggi. Dalam mengemban amanah Persyarikatan, Visi dan Misi-nya, Universitas Muhammadiyah Makassar senantiasa melakukan aktivitas pengabdian

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
sebagai upaya pemberian layanan terbaik untuk meningkatkan kualitas Tridharma Perguruan Tinggi.

Sesuai dengan Visi dan Misi Universitas Muhammadiyah Makassar yaitu “Menjadi Perguruan Tinggi Islam Terkemuka, Unggul, Terpercaya dan Mandiri”. Untuk mencapai visi tersebut, maka Universitas Muhammadiyah Makassar mengemban misi sebagai berikut : 1) Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan; 2) Meningkatkan kualitas pembelajaran; 3) Menumbuhkembangkan penelitian yang inovatif, unggul dan berdaya saing; 4) Meningkatkan kualitas hidup dan kehidupan masyarakat.

Dalam kiprahnya sebagai Perguruan Tinggi, strategi dan nilai dasar dalam mencapai visi dan misi adalah menciptakan suasana kondusif dalam melaksanakan aktivitas pengabdian di Universitas Muhammadiyah Makassar sebagai upaya memberikan pelayanan terbaik untuk meningkatkan kualitas Tridharma Perguruan Tinggi, dengan prinsip-prinsip : (1) Keikhlasan, (2) Ukhuwah, (3) Amanah, (4) Orientasi Tujuan, (5) Efektif dan Efisien, (6) Keterbukaan dan (7) Konsisten”

Strategi-strategi dasar tersebut diarahkan pada pencapaian tujuan sebagai berikut :

1. Terciptanya suasana yang kondusif dalam rangka mewujudkan Universitas Muhammadiyah Makassar sebagai kampus Islami
2. Meningkatnya kualitas sumber daya manusia (dosen dan karyawan)
3. Meningkatnya peran lembaga dalam upaya peningkatan kualitas lulusan
4. Meningkatnya pembinaan/pengawasan pemanfaatan sarana prasarana
5. Meningkatnya pembinaan/penegakan disiplin kerja dosen dan karyawan
6. Meningkatkan kuantitas dan kualitas hasil penelitian dosen
7. Meningkatnya kuantitas dan kualitas pengabdian dan pelayanan pada masyarakat.

Sejalan dengan Strategi Jangka Panjang Pendidikan Tinggi, yang diarahkan pada peningkatan daya saing bangsa, dengan dilandasai otonomi penyelenggaraan pendidikan dan organisasi yang sehat maka Universitas Muhammadiyah Makassar berupaya semaksimal mungkin meningkatkan kapasitas dan mutu manajemen agar dapat tercapai prinsip "*good university governance*" dalam menjalankan praktek-praktek manajemen yang sehat dan bermutu. Namun dari hasil analisis evaluasi diri Unismuh tahun 2012 menunjukkan belum berjalannya sistem layanan publik yang profesional dan "*good university governance practice*" menyangkut mutu manajemen sumberdaya (SDM, akademik, data dan informasi, aset) yang efektif, efisien dan berkelanjutan. Karena itu Unismuh berusaha dengan semampunya untuk memperbaiki kinerjanya dengan berkompetisi untuk mendapatkan bantuan hibah.

Tabel 5.2.
Daftar Hibah Yang Diterima Unismuh Makassar

No	Nama Program	Sumber Hibah	Penerima
1.	Hibah PHK-B PGSD-S1	DIKTI	PGSD-S1
2.	Hibah Sistem Pelaksanaan PPL dan Laboratorium Microteaching	DIKTI	FKIP
3.	Hibah Beasiswa Mahasiswa Berstatus Guru	DIKTI	FKIP
4.	Hibah PHKI	DIKTI	Universitas
5.	Hibah PHK-PKPD HPEQ	DIKTI dan Bank Dunia	FK
6.	Hibah PHP-PTS	DIKTI	Universitas

Sumber : Data ED Unismuh 2013

Tabel 5.2. di atas memperlihatkan bahwa dalam beberapa tahun terakhir Unismuh Makassar telah mendapatkan beberapa dana hibah diantaranya yaitu :

1. Hibah PHK-B untuk prodi PGSD-S1, program ini untuk pelaksanaan PBM jarak jauh dengan berbasis *ICT*. Hasil dari

S1 yang memiliki kemampuan dan profesionalisme yang tinggi dalam penerapan IT.

2. Hibah Sistem Pelaksanaan PPL dan Laboratorium Microteaching, program ini mampu meningkatkan keterampilan mahasiswa. Disamping itu mahasiswa memperoleh pengalaman dan keahlian dalam memecahkan persoalan di masyarakat sebagai tenaga pengajar.
3. Hibah Beasiswa Mahasiswa Berstatus Guru, program ini membantu dan memberikan fasilitas kepada mahasiswa yang telah berstatus tenaga pengajar dalam melaksanakan pendidikan lanjutan.
4. PHKI, program ini bertujuan meningkatkan kapasitas dan mutu manajemen dalam penyelenggaraan program pendidikan melalui penataan perangkat organisasi dan manajemen internal, baik untuk keperluan penyelenggaraan program sehari-hari maupun untuk keperluan perencanaan dan pengembangan. Program ini diharapkan memberikan dampak peningkatan kinerja dan mutu manajemen Unismuh.
5. Hibah PHK-PKPD HPEQ FK, merupakan proyek dengan dana pinjaman dari World Bank yakni program Health Profession Education Quality-Projec (HPEQ-Project) yang dikembangkan oleh Dikti dengan tujuan meningkatkan kualitas pendidikan profesi kesehatan di Indonesia termasuk pendidikan kedokteran. Hal ini merupakan usaha dari pemerintah untuk meningkatkan Human Development Index Indonesia yang masih rendah bahkan di tingkat ASEAN. Program Hibah

terdiri dari 3 skema yang dibagi berdasarkan status akreditasi terakhir masing-masing institusi pendidikan dokter. Dan FK Unismuh merupakan salah satu FK yang lolos kompetisi untuk skema B, yaitu Hibah peningkatan mutu institusi yang baru atau yang masih lemah berdasar kemitraan (untuk institusi dengan akreditasi C atau belum terakreditasi)

6. Program Hibah Pembinaan Perguruan Tinggi Swasta (PHP-PTS) 2012. Tujuan dari penyelenggaraan program ini oleh Dikti adalah sebagai pendorong perguruan tinggi untuk dapat menyusun evaluasi diri didukung informasi yang akurat, mengacu pada masa depan, dengan memberdayakan setiap jurusan/prodi beserta sumber dayanya menuju perguruan tinggi swasta yang sehat. Munculnya program ini didasarkan pada upaya peningkatan akses serta menaikkan Angka Partisipasi Kasar (APK) pendidikan tinggi dari universitas swasta.

Berdasarkan analisis Evaluasi Diri Unismuh pada program hibah PHP, diketahui bahwa beberapa masalah/tantangan yang dihadapi masih tetap sama dengan masalah yang ada pada program PHKI, dimana permasalahan tersebut memerlukan solusi alternatif, yaitu: (1) Meningkatkan kualitas manajemen dan pencitraan Perguruan Tinggi (PT), (2) Meningkatkan kualitas layanan dan system manajemen penyelenggaraan kegiatan akademik, (3) Peningkatan kualitas sumber daya, (4) Peningkatan kualitas manajemen penjaminan mutu, (5) Meningkatkan kemampuan *practical skills* dan *soft skills* lulusan, sehingga mampu bersaing dengan lulusan PT lain, (6) Meningkatkan kompetensi

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
akademik lulusan, (7) Meningkatkan kuantitas dan kualitas kerjasama dengan instansi terkait.

1. Kinerja Penyelenggaraan Program Akademik Unismuh

Analisis dari data Evaluasi Diri PHP Unismuh permasalahan yang ditemukan adalah : (1) tidak tersedianya SOP pengelolaan administrasi akademik; (2) Kualitas SIM administrasi akademik rendah dan belum terintegrasi; (3) Rendahnya kompetensi pegawai pengelola administrasi akademik; (4) Belum efektifnya implementasi pengaturan kehadiran minimal mahasiswa dan dosen dalam proses pembelajaran; (5) rendahnya mutu sistem manajemen administrasi pembelajaran; (6) Kurangnya pemahaman tentang SOP dalam pelayanan akademik; dan (7) belum optimalnya penggunaan teknologi informasi dalam pelayanan akademik. Akar permasalahan dari kondisi ini adalah rendahnya kualitas layanan dan sistem manajemen penyelenggaraan kegiatan akademik. Untuk menyelesaikan permasalahan tersebut diperlukan aktivitas peningkatan kualitas layanan dan sistem manajemen penyelenggaraan kegiatan akademik.

Rerata rasio pendaftar/diterima sangat kecil. Rendahnya animo calon mahasiswa, tidak meratanya sebaran asal mahasiswa baru dan rendahnya kualitas mahasiswa baru mengindikasikan beberapa kemungkinan: (1) Unismuh Makasar belum begitu dikenal secara merata di seluruh propinsi, (2) Unismuh Makasar belum memiliki daya tarik yang tinggi, (3) Unismuh Makasar belum menjadi pilihan utama bagi siswa-siswa terbaik di tingkat SLTA, (4) tersedianya pendidikan tinggi di daerah-daerah, sebagai dampak dari otonomi daerah. Untuk mengatasi permasalahan tersebut di atas, kegiatan yang sudah dilakukan adalah: (1) Unismuh Makasar melakukan pengenalan secara maraton ke sejumlah

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
kabupaten di propinsi Sulawesi Selatan, (2) prodi-prodi juga berupaya meningkatkan unjuk kerja, keunikan dan keunggulannya untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas mahasiswa barunya, (3) melakukan diversifikasi model rekrutmen mahasiswa baru, yaitu: regular, Penerimaan Bibit Unggul Daerah (PBUD), Penerimaan Siswa Berprestasi.

Berdasarkan analisis dalam ED Unismuh, akar permasalahan yang berkaitan dengan mahasiswa adalah kurangnya daya tarik Unismuh Makasar secara keseluruhan dan prodi-prodi di dalamnya. Solusi alternatifnya adalah: (1) meningkatkan kinerja dan popularitas Unismuh Makasar beserta prodi- prodinya, (2) memperkenalkan Unismuh Makasar secara proporsional dan obyektif kepada masyarakat yang lebih luas, sehingga *awareness* terhadap Unismuh Makasar meningkat, (3) meningkatkan efektivitas sistem rekrutmen mahasiswa. Dari hasil peiacakan terhadap lulusan menunjukkan lulusan Unismuh Makasar mengalami kesulitan dalam mendapatkan pekerjaan dan bahkan terkesan belum siap bersaing dengan lulusan PT lain yang lebih mapan dalam memasuki pasar kerja, walaupun sudah mempunyai IPK yang cukup tinggi namun demikian ada juga alumni yang telah berhasil meniti karir di berbagai institusi pemerintah dan swasta. Lamanya waktu tunggu lulusan mendapat pekerjaan terkait dengan tingkat persaingan pasar yang dimasuki dan kompetensi yang dimiliki lulusan. Agar cepat diserap pasar, lulusan harus memiliki practical skills dan soft skills yang tinggi. Usaha untuk meningkatkan practical skills dan soft skills lulusan dengan memasukkan aspek kepemimpinan, komunikasi, kreativitas, bekerja sama, inovasi pada mata kuliah masih merupakan wacana yang disadari perlu untuk dilakukan.

prasarana dan metode pelaksanaan praktikum. Sarana praktikum di laboratorium masih kurang memadai sehingga rendahnya tingkat kepuasan dan kemampuan mahasiswa dalam pengembangan practical skill. Untuk metode praktikum sendiri masih terdapat banyak kekurangan karena masih menggunakan metode manual. Akar permasalahan yang ditemukan dalam kaitannya dengan lulusan Unismuh Makassar adalah : rendahnya kompetensi *practical skills*, dan *soft skills* yang dimiliki oleh lulusan. Solusi alternatif dari akar permasalahan di atas adalah: (1) peningkatan kemampuan *practical skill* mahasiswa, (2) peningkatan kualitas pembelajaran bahasa asing, (3) peningkatan kuantitas dan kualitas kerjasama dengan pengguna alumni, (4) peningkatan kemampuan kewirausahaan, (5) peningkatan kemampuan *softskill* mahasiswa.

Disisi lain, jumlah penelitian dosen berdasarkan data empat tahun terakhir mengalami kenaikan. Demikian juga dengan kegiatan pengabdian pada masyarakat di Unismuh Makassar disusun dalam rangka pengembangan kualitas hidup masyarakat melalui pengamalan ilmu dan teknologi dengan mendorong inovasi dan kreatifitas sivitas akademika. Jumlah pengabdian di tahun 2012/2013 meningkat dari tahun sebelumnya. Bentuk pengabdian masyarakat pada masyarakat antara lain : penyuluhan, pelatihan, dan baksos serta telah ada desa binaan. Berdasarkan evaluasi diri intensitas penelitian dan pengabdian yang dilakukan mengalami kenaikan namun belum dapat memberikan output yang mampu meningkatkan kemampuan practical skill dosen maupun mahasiswa. Solusi alternatif dari permasalahan tersebut adalah : (1) peningkatan kemampuan

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
practical skill dalam melakukan penelitian dan pengabdian, (2) peningkatan kuantitas dan kualitas kerjasama dengan stakeholder.

2. Manajemen Program Akademik

Proses pembelajaran dimulai dari perencanaan pelaksanaan kuliah dan praktikum yang disusun oleh masing-masing prodi, kemudian membuat jadwal perkuliahan dan praktikum setelah itu surat keputusan diterbitkan oleh Dekan fakultas untuk dilaksanakan oleh dosen pengampu mata kuliah sesuai dengan jadwal yang ditentukan oleh Dekan dan pelaksanaan pembelajaran dilaksanakan di masing-masing prodi dengan dikoordinasikan ke Pembantu Dekan I. Sumber daya yang menangani proses pembelajaran di tingkat fakultas yang dilaksanakan oleh staf pegawai jumlahnya masih belum mencukupi baik di tingkat kualitas maupun kuantitas juga tidak ditunjang dengan adanya sistem informasi manajemen dan belum adanya standar operasi sistem evaluasi proses pembelajaran. Disamping itu belum optimalnya kegiatan pengembangan manajemen program akademik yang ada. Hal ini menjadikan tingkat layanan kepada dosen dan mahasiswa rendah sehingga akan menyebabkan tingkat kepuasan dosen dan mahasiswa terhadap layanan akademik rendah. Rendahnya kualitas layanan akademik menyebabkan proses pembelajaran tidak berjalan optimal dan berdampak rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap institusi.

3. Ketersediaan Sumber Daya Insani

Ketersediaan sumber daya Insani di unismuh baik dosen maupun karyawan dapat dilihat masing-masing jumlahnya di setiap fakultas yang ada pada Tabel 5.3 berikut ini.

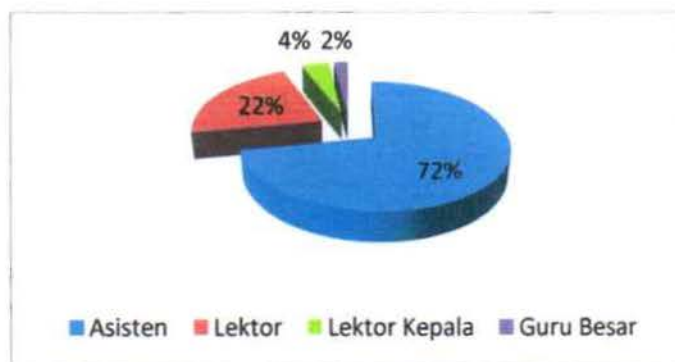
Tabel 5.3

Data Jumlah Mahasiswa, Dosen dan Karyawan
Universitas Muhammadiyah Makassar Tahun 2012

No.	Fakultas	Prodi	Jumlah Mahasiswa	Jumlah Dosen	Rasio Dosen dan Mahasiswa	Jumlah Karyawan
1	FKIP	10	18.459	356	1:52	14
2	FE	3	5.204	90	1:58	3
3	FISIP	2	4.150	42	1:99	4
4	FAPERTA	3	3.150	57	1:55	3
5	FAI	3	2.286	48	1:47	6
6	FT	2	1.233	30	1:41	4
7	FK	1	338	35	1:10	19
Jumlah			34.820	658		53

Sumber : Bagian Akademik dan Borang 2012, data diolah

Saat ini Unismuh Makassar mempunyai staf pengajar di seluruh fakultas sebanyak 658 orang (Tabel 5.3), dengan perbandingan ratio dosen dan mahasiswa secara keseluruhan yaitu 1:53, dari tabel tersebut perbandingan ratio dosen mahasiswa terkecil adalah FK karena sistem pembelajarannya yang berbeda dengan fakultas lain dan masih merupakan mitra dari FK Unhas sehingga semua dosen pengampu seluruhnya dari fakultas mitra.

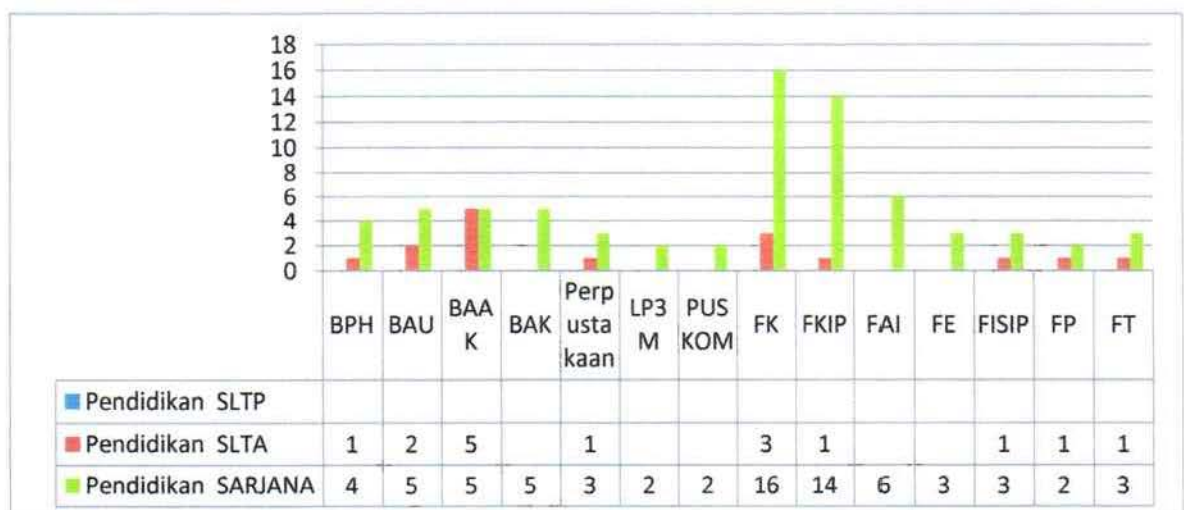


Sumber: Evaluasi Diri Unsimuh 2012

Gambar 5.1
Persentase Dosen berdasarkan Pangkat Akademik

Berdasarkan pangkat akademik mayoritas dosen adalah Asisten Ahli (72%), Lektor (22%), dan Lektor Kepala (4%) serta Guru Besar (2%)

diilustrasikan pada Gambar 5.1. Hal ini menunjukkan bahwa ketersediaan staf pengajar masih belum dapat memberikan layanan akademik yang optimal kepada mahasiswa sehingga jumlah tenaga staf dosen perlu ditingkatkan agar sesuai dengan pengajaran disiplin ilmu masing-masing dan memenuhi tuntutan kompetensi kurikulum. Selain itu, juga didukung oleh staf administrasi fakultas sebanyak 53 orang (Tabel 5.2), dan staf beberapa unit dan rektorat dengan total keseluruhan staf yang ada di Unismuh sebanyak 170 orang, adapun profil staf adminitrasi di Unismuh dapat dilihat pada Gambar 5.2. Untuk membantu staf/karyawan maka Unismuh Makassar menggunakan karyawan harian (Tidak tetap) dengan jumlah 13 orang, ini belum termasuk karyawan sukarela. Fungsi dan tugasnya membantu staf administrasi dan tenaga teknis lainnya dalam tugas-tugas rutin, seperti keamanan, kebersihan dan adminstrasi perkantoran.



Sumber : Biro Akademik, data diolah

Gambar 5.2
Profil Staf Administrasi Unismuh Makassar

Namun ketersediaan staf yang ada belum dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada sivitas akademika sehingga proses pembelajaran mengalami hambatan. Hal ini akan berdampak rendahnya kompetensi mahasiswa dalam

penguasaan disiplin ilmu. Ditambah lagi sarana dan prasarana yang belum memadai sehingga proses belajar mengajar tidak berjalan optimal, dan hal ini akan memberikan dampak rendahnya kualitas layanan akademik.

Uraian di atas disimpulkan bahwa permasalahan yang dihadapi adalah: Manajemen sumber daya manusia belum optimal, belum adanya perencanaan rekrutmen dosen dan karyawan, belum adanya standar seleksi tenaga baru, formasi/penempatan, orientasi kerja, pengembangan diri, penilaian dan kompensasi kerja, disiplin, aturan cuti, dan pemberhentian. Kondisi ini sangat mempengaruhi kualitas ketatakelolaan dan manajemen pengelolaan perguruan tinggi. Akar masalah dari permasalahan tersebut adalah rendahnya kualitas sistem manajemen SDM. Solusi alternatifnya adalah: (1) Meningkatkan kualitas sistem manajemen SDM, (2) Meningkatkan tingkat kompetensi SDM, (3) Meningkatkan internalisasi nilai-nilai kemuhammadiyah dalam bekerja sehari-hari.

5.1.2. Deskripsi Informan

Sebagaimana yang dijelaskan dalam bab sebelumnya, bahwa yang tergolong sebagai informan adalah, pimpinan universitas, pengelola fakultas, tenaga pendidik, karyawan dan mahasiswa. Informasi yang didapatkan dari informan dengan wawancara mendalam berjumlah 20 orang, adapun karakteristik informan dapat dilihat pada Tabel 5.4. Sedangkan Deskripsi informan dalam studi yang berkaitan dengan karakteristik dalam implikasi *al-idarah al-islamiyah* pada *tamkiin* dapat juga dilihat dari terintegrasinya nilai muhammadiyah dalam *himmatul 'amal* sebagai karyawan Unismuh, karakteristiknya dapat dilihat pada Tabel 5.5.

Tabel 5.4**Karakteristik Informan**

No.	Unsur Informan	Jabatan	Jum. (Org)	Status	Usia	Pendidikan Terakhir
1	Pimpinan Universitas	Rektor	1	DPK	49	S3 Unesa
		Wakil Rektor	1	DTY	49	S3 Unair
		Ketua P4M	1	DPK	50	S3 IPB
2	Pelaksana Akademik / Pengelola Fakultas	1. Wadep	1	DTY	47	S2 Unhas
		2. Kajur	1	DTY	45	S2 Unhas
		3. Sekjur	1	DTY	32	S2 Unismuh
3	Tenaga Pendidik	1. Dosen/Senat	1	DTY	70	S2 Unhas
		2. Dosen Muda	1	DTY	47	S2 Unhas
		3. Dosen	1	DLB	46	S3 Unbraw
4	Staf	K. Tetap	4	KT	30,31,28,	S1 Unismuh
		K. Kontrak	1	KK	30, 27	S1 Unismuh
		K. Sukarela	1	KS	28	S1 Unismuh
5	Mahasiswa	Ketua dan Anggota BEM	6	Mhs	24, 21,22, 20,20, 23	Mahasiswa S1 Unismuh
JUMLAH			20			

Sumber : Data penelitian

Terlihat dari Tabel 5.4 dan 5.5 karakteristik informan yang mengabdikan dirinya pada amal usaha Muhammadiyah di PTM yaitu Unismuh, dari unsur pimpinan universitas adalah berusia 49-50 tahun dengan masa pengabdian rata-rata diatas 20 tahun dengan pendidikan strata tertinggi yaitu lulusan S3, dan aktif dalam keorganisasian Muhammadiyah mulai dari Ikatan Pelajar Muhammadiyah (IPM), Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM) dan aktif dalam kepengurusan Pimpinan Wilayah Muhammadiyah (PWM), serta telah mengikuti kaderisasi al Islam ke-Muhammadiyah di tingkat perguruan tinggi yaitu Baitul Arqam, (BA). Ini menunjukkan periode usia produktif, inovatif dan mapan dalam usia pengabdian, tentu saja ini merupakan kader Muhammadiyah sejati. Begitu juga informan dari unsur pengelola fakultas, tenaga pendidik dan karyawan, rata-rata adalah usia produktif dan merupakan kader Muhammadiyah melalui IPM, IMM, Pemuda Muhammadiyah (PM), dan

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
 pernah mengikuti BA serta Darul Arqam Dasar dan Madya, karena itu tentu
 saja paham betul dengan arah pergerakan Muhammadiyah.

Tabel 5.5
Karakteristik ke-Muhammadiyah Informan

No.	Informan	Masa Kerja (thn)	Lama Mengabdikan (thn)	Aktivitas ke-Muhammadiyah
1	Rektor	8	21	Baitul Arqam (BA), IPM, IMM, PM, Tapak Suci, Ketua Litbang PWM
	Wakil Rektor	8	25	BA, IPM, IMM, PM, Ketua Majelis Ekonomi PWM dan Ketua Koperasi Surya Sejahtera PWM, Tapak Suci
	Ketua P4M	4	25	IMM, Majelis Pemberdayaan PMW
2	1. Wadep	5	21	IMM, Sek. LPP PWM, BA
	2. Kajur	5	10	IMM, BA
	3. Sekjur	6	7	IMM, BA
3	1. Dosen/Senat	7 (senat)	34	IPM, IMM, BA, Pendiri FE, Dekan 2 Per.,
	2. Dosen Muda	5	5	IPM, IMM, BA, Majelis Pemberdayaan Wanita Aisyah Makassar
	3. Dosen	7	7	IMM, PM
4	K. Tetap	3	6-7	IMM, BA
	K. Kontrak	3	4	IPM
	K. Sukarela	5	5	IMM

Sumber: Data Penelitian

5.2. Hasil Penelitian dan Pembahasan *Prinsip Al-Idarah Al-Islamiyah*

Hasil penelitian ini disajikan berdasarkan urutan permasalahan dalam penelitian ini menyangkut prinsip *al-idarah al-Islamiyah* (tata kelola Islam), yaitu :

1. Bagaimana prinsip *al-idarah al-Islamiyah* dipahami pimpinan di Universitas Muhammadiyah Makassar
2. Bagaimana prinsip *al-idarah al-Islamiyah* diterapkan pimpinan di Universitas Muhammadiyah Makassar, terutama pertanggungjawaban dalam menerapkan prinsip *wasathan*, prinsip *mas'uliyah* dan prinsip *tabligh* sesuai perintah dalam al-Qur'an dan as-Sunnah.
3. Bagaimana implikasi *al-idarah al-Islamiyah* dalam *tamkiin* sumber daya insani di Universitas Muhammadiyah Makassar.

Berbagai permasalahan tersebut dapat diketahui melalui berbagai pernyataan informan dari unsur pimpinan universitas, pengelola fakultas, dosen, karyawan dan mahasiswa berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan. Analisis permasalahan tersebut selain menggunakan analisis kualitatif juga analisis kasyf (intuitif).

5.2.1. Pemahaman Prinsip *Al-Idarah al-Islamiyah*

Pemahaman pimpinan fakultas tentang prinsip *al-idarah al-Islamiyah* merupakan hal yang penting dan mendasar, karena dengan memahami arti pentingnya *al-idarah al-Islamiyah* merupakan landasan untuk menerapkan penata kelolaan yang kaffah sesuai prinsip Islam di unit kerjanya masing-masing khususnya dalam pengelolaan bidang akademik, prosedur operasional sistem manajerial dan kebijakan akademik sesuai prinsip *wasathan, mas'uliyah* dan *tabligh*. Berdasarkan hasil penelitian dapat diperoleh informasi seberapa besar pemahaman pimpinan terhadap prinsip *al-idarah al-Islamiyah* ditunjukkan oleh hasil wawancara berikut.

Informan unsur pimpinan universitas

Saya pikir mereka (pimpinan fakultas) paham dan mengerti tata kelola Islam, karena saya sudah mengeluarkan aturan kebijakan berupa Pedoman PPM tentang pengelolaan PTM, Dokumen Akademik termasuk aturan tata kelola yang termuat dalam SOP tata kelola, dan sudah didistribusikan ke pimpinan fakultas (Dekan), merekalah yang mensosialisasikannya ditingkat fakultas. Perlu anda ketahui bahwa saat SOP tata kelola ini disusun semua dekan dilibatkan, jadi ya.. pastilah mereka semua paham maksud dan tujuan dari SOP tersebut. Jadi pada dasarnya pimpinan fakultas dan pimpinan unit telah dibekali dengan berbagai perangkat dan pengetahuan tentang tata kelola Islam, bahwa ada yang tidak terlaksana akan dievaluasi secara periodik. (Rektor)

Menurut saya, bermula dari pimpinan yang harus menjadi contoh, karena itu dalam pelaksanaan tata kelola dibutuhkan pemahaman, sikap, kesungguhan dan komitmen dari pimpinan, jadi butuh waktu 3 tahun mengimplementasikannya secara kaffah, yang saya ketahui pimpinan paham tentang kepentingan tata kelola, tapi terkait tata kelola Islam seperti ini mereka belum memahami secara prinsipil. (WR-1)

Prinsip tata kelola seperti transparansi, akuntabilitas, dan keadilan dan kesetaraan distribusi, serta tanggungjawab sebenarnya termuat dalam SOP tata kelola yang sudah dikeluarkan Unismuh, menurut saya pimpinan paham akan urgensinya dan jika diimplementasikan secara kaffah tentulah universitas ini mempunyai competitif advantage diantara PTS lain. (LHK)

Informan unsur pengelola fakultas

Saya baru dengar dari Ibu kalau ada SOP tata kelola, selama saya di FE tidak pernah diwacanakan atau ada sosialisasi untuk itu. (SY)

Informan unsur tenaga pendidik

Saya melihat pimpinan di jurusan tidak memahami prinsip tata kelola Islam ataupun SOP tata kelola terutama prinsip transparansi dalam kebijakan akademik, buktinya jurusan tidak mengikuti acuan atau sistem yang ada dalam SOP tata kelola, jadi memimpin dengan menerapkan tata kelola Islam itu saya rasa masih sangat jauh. (LHS)

Informan unsur karyawan

Sepertinya pimpinan paham tentang prinsip tata kelola karena sudah diwacanakan sejak tahun lalu dalam bentuk SOP tata kelola, tapi sampai saat ini saya belum pernah melihat aturan itu. Walaupun sudah mengetahui ada aturan tata kelola dalam bentuk SOP tata kelola namun pimpinan masih mengikuti pola kerjanya masing-masing dan sudah terlena dengan sistem yang dia jalankan. (AG)

Berdasarkan hasil pernyataan informan pimpinan fakultas dapat diketahui bahwa *al-idarah* atau tata kelola yang disusun unismuh mengacu pada pedoman pengelolaan PTM yang dijiwai oleh nilai al-Islam dan ke-Muhammadiyah yang diwujudkan dalam bentuk SOP tata kelola, dan menurutnya model tata kelola ini sudah bernilai Islami. Saat pembuatan SOP tata kelola semua pimpinan fakultas dilibatkan jadi tentu saja mereka paham betul tingkat kepentingan *al-idarah* yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan kualitas universitas, meningkatkan pelayanan kepada pihak yang berkepentingan (*stakeholder*), dan untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat pada institusi.

Menurut informan lainnya, pimpinan fakultas umumnya sudah mengetahui jika prinsip tata kelola sudah tertuang dalam bentuk SOP tata kelola, namun pimpinan belum mendistribusikan ke unit-unit kerjanya dan belum melakukan sosialisasi secara kontinu sehingga baik pengelola fakultas maupun karyawan belum pernah melihat SOP tata kelola tersebut. Informan juga mengatakan bahwa walaupun pimpinan sudah memahami pentingnya SOP tata kelola tersebut namun pimpinan masih menggunakan polanya masing-masing dan sudah terlena dengan sistem lama yang digunakan dalam mengatur kinerja akademiknya termasuk manajemen program akademik dan standar standar operasional sistem evaluasi proses pembelajaran.

5.2.2. Penerapan Prinsip *Al-Idarah Al-Islamiyah*

Informan yang membahas masalah penerapan prinsip *al-idarah al-Islamiyah* (tata kelola Islam), meliputi (1) Pimpinan Universitas, yaitu Rektor Unismuh dan Wakil Rektor bidang Akademik, serta LHK Ketua Divisi MONEV P4M, (2) Pengelola Fakultas, yaitu wakil dekan bidang kemahasiswaan FISIP, Ketua Jurusan Teknik Elektro Fakultas Teknik dan Sekretaris Jurusan Fakultas Ekonomi, (3) karyawan, (4) dosen dan (5) mahasiswa unismuh.

Hasil wawancara dari beberapa informan terkait masalah prinsip *al-idarah al-Islamiyah* atau tata kelola Islam yang diterapkan pimpinan di Unismuh dapat dilihat intisari wawancaranya yang disajikan pada Tabel 5.6. Berdasarkan intisari wawancara mengenai penerapan Tata Kelola Islam (TKI), maka realitas utama dari masalah yang terjadi khususnya pada bidang pengelolaan akademik terutama implementasi prinsip tata kelola Islam, yaitu prinsip a) *wasathan*, b) *mas'uliyah*, c) *tabligh*.

Tabel 5. 6.

Resume Wawancara Penerapan *Al-Idarah al-Islamiyah*

No	Informan	Penerapan Tata kelola Islam (<i>al-Idarah al-Islamiyah</i>)
1	Pimpinan Universitas	1. Sosialisasi sudah dijalankan, namun mindset SDM sudah terbentuk dengan sistem/pola lama yang sudah berakar, perlu waktu, keseriusan dan keikhlasan untuk merubah. SOP tata kelola belum sepenuhnya diimplementasikan pimpinan fakultas. (Rektor). 2. Pimpinan perlu memberi contoh, perlu mental, komitmen dan kesungguhan, perlu sosialisasi yang kontinu, serta memberdayakan fungsi UPM dan P4M untuk pengawasan dan evaluasi. (WR-1).
2	Ketua P4M	1. Ada ketimpangan pengelolaan akademik di Fkip dan FE, DMK dan BKD tidak merata karena ada yang mencapai lebih dari 30 sks 2. Kualitas SDI sangat lemah terutama penerapan disiplin; Ketimpangan pengelolaan di fakultas. Hampir semua fakultas tidak punya SOP, sistem Reward dan punishment serta disiplin perlu ditegakkan; Nilai Muhammadiyah yang mulai memudar
3	Pelaksana Akademik atau Pengelola Fakultas	1. Tidak ada uraian kerja, diantara pejabat fakultas dan unit kerja. Acuan kerja hanya berdasarkan arahan pimpinan, demikian juga program kerja hanya dalam bentuk lisan dari keputusan rapat, tidak ada yang tertulis. Tidak ada penerapan jam kerja yang disiplin pada . (UK). 2. Evaluasi DP3 subjektif dan tidak kontinu. Tidak ada program pengembangan difakultas, semua program ikut universitas. Sistem evaluasi tergantung style pimpinan, (MT) 3. Tidak ada sosialisasi SOP tata kelola. Pengaturan penguji dan pembimbing skripsi tidak seimbang antara dosen dan pengelola. Pembagian mata kuliah tidak sesuai dengan kompetensi dosen, dan juga tidak seimbang antara dosen dan pengeloa. (RS).
4	Dosen	1. Terlena dengan sistem yang lama, tidak amanah, tidak transparan dan komunikatif, berdasarkan koloni, terutama dalam distribusi matakuliah tidak adil berdasarkan kompetensi, ada pimpinan mempunyai BKD sampai 70 sks. Tidak ada evaluasi kinerja dosen, dan pemberian honor kinerja dosen yang tidak wajar, tidak ada penegakan disiplin, hanya terfokus pada kuantitas. (LHS). 2. Pengelolaan tidak syar'i karena adanya sistim kekerabatan, pengaturan DMK tidak seimbang antara pengelola fakultas dan dosen dan tidak mengikuti aturan universitas mengenai BKD. Penggantian dosen pembimbing yang semena-mena, terjadi penyimpangan pemberian nilai. (AWS).
5	Karyawan	1. Perlu Komitmen dan ketegasan pimpinan dalam penegakan aturan akademik agar nilai tidak bisa dibeli. Kondisi, pimpinan tidak memberi contoh penerapan disiplin kerja dan disiplin waktu, (MS) 2. Tidak ada pembagian kerja yang jelas. UPM hanya ada dalam ED dan struktur organisasi tapi tidak berfungsi, (UH). 3. Karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan polanya sendiri, tidak ada kontrol, asal kerja. Kurang memotivasi karyawan. Batu loncatan dosen muda. Ajaran nilai-nilai muhammadiyah perlu ditanamkan kembali, (YA). Tidak ada sanksi indisipliner serta pemberlakuan reward and punishment. SOP tidak tertulis jadi asal kerja. Insentif tidak sesuai dengan kinerja (AG). Perlu menata ulang struktur organisasi, menegakkan keadilan mengenai tugas, tanggungjawab, beban kerja agar tidak tumpang tindih (MR). Tidak memperhatikan pengangkatan karyawan sukarela. Perlu kaderisasi untuk memaknai <i>fastabiqul khaerat</i>, (LWH)
6	Mahasiswa	Dosen sering mengubah jadwal kuliah, dan tidak tepat waktu. Asisten dosen 70% S1, tidak berkualitas dan tidak profesional, metode pengajarnya kurang inovatif dan bahan ajar yang tidak diperbaharui. (ZF). Tidak ada sanksi bagi dosen yang sering mangkir atau masuk hanya 4 kali pertemuan, Nilai bisa diubah atau dibeli (HR). Tidak ada acuan keseragaman kriteria pemberian nilai yang digunakan dosen dan teknis pelaksanaan ujian skripsi tidak efektif. Sarana perkuliahan yang asal-asalan, (DS dan MI).

Sumber : wawancara, 2012

perguruan tinggi menjelaskan otonomi sebagai kewenangan pimpinan perguruan tinggi untuk menentukan pengelolaan (diatur dalam statuta) antara lain mengenai a) Manajemen organisasi, dan b) akademik, diantaranya norma, kebijakan, proses pembelajaran, dan penilaian. Peraturan ini dipertegas dalam UU RI No. 12 tahun 2012 Pendidikan Tinggi, bahwa bentuk tata kelola ditentukan oleh PTS masing-masing. Terkait hal ini Rektor Unismuh (IA) mengatakan :

“saya sudah merespon issue governance yang dicanangkan DIKTI dan diadopsi dalam HELTS 2010, karena itu tahun 2011 kita sudah menyusun aturan pengelolaan khususnya mengenai tata kelola yang berlandaskan kaidah ideologi Pedoman PTM dijiwai nilai Al-Islam dan Kemuhammadiyah, yaitu kita namakan SOP Tata Kelola Unismuh, tentu saja model tata kelola ini sudah bernilai Islami jika dilihat dari ruh yang menjiwainya. Sistem tata kelola ini sudah didistribusikan ke semua pimpinan fakultas untuk diimplementasikan.

Penjelasan dari DIKTI, mengatakan terdapat sekitar 10% dari jumlah PTS atau sebesar 200-300 PTS yang mengalami masalah atau konflik, baik konflik internal maupun konflik eksternal, karena itu diperlukan penguatan tata kelola dengan konsep *Good University Governance* (GUG) yang dirujuk dari *Corporate Governance* untuk memperbaiki Statuta dan program perencanaan pengembangan perguruan tinggi (Nizam, 2012). Ketua P4M Bidang Monev membenarkan mengenai adanya masalah atau konflik yang terjadi, dengan mengatakan:

kondisi adanya permasalahan terjadi di hampir semua fakultas karena itu universitas akhir tahun 2011 mengeluarkan sistem tata kelola dalam bentuk SOP tata kelola dengan harapan pimpinan fakultas dapat mengimplementasikannya agar dapat mengurangi konflik dan permasalahan yang terjadi, namun sampai tahun 2012 ini belum begitu terlihat hasilnya.

ARR (Wakil Rektor bidang akademik) menyatakan :

Mengenai pengelolaan akademik, sudah ada dalam SOP tata kelola seharusnya pimpinan fakultas mengikutinya, tapi kelihatannya belum diimplementasikan secara keseluruhan.

Ada empat prinsip dan instrumen yang mengatur tata kelola Islam, yaitu *Tauhid*, prinsip keadilan, prinsip keterlibatan SDI yang produktif, dan prinsip kegiatan ekonomi sesuai aturan syariah (Chodury dan Hoque, 2004). Penerapan tata kelola Islam yang baik akan dapat mengembangkan kebijakan kelembagaan, partisipatif dalam pengambilan keputusan dan dapat meminimalkan penggunaan biaya, dan yang terpenting tata kelola Islam merupakan elemen tujuan dari *maqasyid syariah* (Chapra & Ahmed, 2002; Iqbal dan Mirakhor, 2004; Hasan, 2008; Tapanjeh, 2009; Muqorobin, 2010). Selain itu Naqvi (2011) berpendapat, Islam mengajarkan bahwa tata kelola yang baik bergantung pada kepribadian dan keterampilan kepemimpinan, dikatakan juga bahwa determinan utama tata kelola adalah pemimpin yang bertanggung jawab membangun semua sistem yang diperlukan.

5.2.2.1. Penerapan Prinsip *Wasathan* pada Pengelolaan Akademik

Prinsip *wasathan* dalam penelitian ini di fokuskan pada pengelolaan akademik yakni: a) keadilan dalam pengaturan Distribusi Mata Kuliah (DMK) dan Beban Kerja Dosen (BKD), serta b) keadilan dalam pengaturan pembimbing dan penguji skripsi, yang hasil penelitiannya terlihat dari ungkapan informan beriku.

Hasil penelitian mengenai prinsip *wasathan* yang diterapkan pimpinan dalam pengelolaan akademik terutama pengaturan DMK dan BKD, ditunjukkan oleh data hasil wawancara, data hasil observasi dan dari data dokumentasi.

- a. Data hasil wawancara mengenai keadilan dalam pengaturan Distribusi Mata Kuliah (DMK) dan Beban Kerja Dosen (BKD) ditunjukkan oleh informan

dari kelompok pimpinan universitas yaitu LHK dan Rektor, serta informan dari kelompok dosen dan karyawan. Berikut ini LHK menjelaskan bahwa :

Pengelolaan akademik dan pendistribusian beban mengajar di beberapa fakultas memang terdapat ketimpangan, data yang saya dapat di FKIP dan FEKON ada dosen yang beban mengajarnya mencapai 30 SKS. (Petikan Wawancara: LHK, 20/11/12).

Sejalan dengan pernyataan LHK, Rektor mengatakan sebagai berikut :

Saya tau kalau pembagian mata kuliah tidak terdistribusi dengan rata. Sebetulnya, Universitas telah mengeluarkan kebijakan tentang pendistribusian matakuliah secara profesional dan proporsional sehingga diharapkan semua dosen dapat mengampu matakuliah sesuai bidang keahliannya dan dilakukan secara merata. Bahwa dalam implementasi ada yang tidak sejalan dengan kebijakan tersebut, tentu ya. Namun pihak universitas selalu berusaha agar kebijakan itu dapat terlaksana dengan baik. (Rektor, 12/12/12)

Data hasil wawancara dari kelompok pengelola fakultas, dan dosen yang menunjukkan adanya ketimpangan dalam pengaturan DMK dan BMD yang tidak merata di fekon dan fkip, masing diungkap oleh informan AWS, LHS dan RY. Adapun inti hasil wawancara dengan AWS adalah:

Konflik pertama yang terjadi di fekon dipicu oleh distribusi mata kuliah yang tidak adil antara dosen pengelola fakultas dan DTY yang saya istilahkan the right man is my family. Pimpinan fakultas ada yang mendapat BKD sebanyak lebih 30 kelas. Ada dosen LB diberikan beban SKS melebihi ketentuan karena unsur kekerabatan, yaitu kerabat dari WD-2, disisi lain ada dosen yang kompeten lulusan S3 hanya diberikan 3 sks atau 1 mata kuliah. Yaa..., tentu saja ini menjadi tidak wajar dan tidak adil jika dilihat dari aturan akademik universitas dan pengelolaan yang syar'i.

Selanjutnya wawancara dengan LHS menjelaskan fakta yang terjadi di FKIP, yaitu :

Disini distribusi mata kuliah tidak adil sesuai kompetensi, saya tau, dan lihat ada beberapa dosen diberikan oleh jurusan sampai 30 kelas (itu jumlah kelas bukan jumlah sks), juga pengelola fakultas yang ada yang memegang 50an kelas, jadi bisa dibayangkanlah bagaimana pelayanan disini kalau dikelola seperti itu. saya sendiri mengampu 4 kelas (8 sks), untuk pribadi tidak jadi masalah tapi untuk pemerataan, ini adalah masalah hak dan keadilan, malahan ada teman saya yang hanya dapat 2

SKS. Juga banyak dosen muda lulusan S1 yang belum punya pengalaman diberikan mata kuliah yang banyak, bagaimana ya..... lulusan S1 ngajar calon S1 jika terus begini maka kualitas kita akan terus menurun, memang dari segi kuantitas fakultas ini bagus tapi dari segi kualitas masih jauh. (Petikan wawancara: LHS, 1/11/12).

Kemudian informan dari pengelola fakultas RY menyatakan fakta yang terjadi:

Memang pembagian atau pendistribusian mata kuliah tidak merata bagi semua dosen, ada yang banyak dan ada yang sedikit, ya kelihatannya tergantung unsur kedekatan atau kekerabatan dan posisi atau jabatan. Ini saya bisa ketahui karena saya melihat seluruh jadwal kuliah yang telah diinput di jurusan manajemen. Saya memperhatikan bahwa memang yang lebih dekat ke pimpinan mendapatkan mata kuliah yang banyak, ya termasuk saya sendiri. (Petikan wawancara: RY, 12/11/12).

Namun masalah seperti ini tidak ditemukan di fisip, karena menurut pengelola fakultas yaitu MT, yang mengatakan bahwa :

khusus di jurusan administrasi ada data scoring sehingga mata kuliah bisa dibagi rata, kecuali jika ada dosen yang sedang study. Kajur selalu membagi rata, termasuk juga pembimbing dan penguji skripsi tetap terdistribusi secara wajar dan sudah terpola. Dekan sangat konsen dengan basic keilmuan. Dekan tidak memberikan pola pengelolaan, masing-masing kajur punya style sendiri namun tetap terdistribusi dengan adil.

LHK (Ketua Divisi Monev P4M)

Kalau itu saya tau, memang banyak dosen menggunakan beberapa asisten yang masih lulusan S1 untuk menggantikannya mengajar, ya tentu saja kualitas pengajarnya berbeda. (Petikan wawancara LHK, 20/11/12)

Data hasil wawancara mengenai keadilan dalam pengaturan pembimbing dan penguji skripsi ditunjukkan oleh informan dari kelompok dosen dan informan dari kelompok karyawan serta informan dari kelompok mahasiswa, yaitu AWS, LHS, MS, dan DS, berikut ini uraian ringkas hasil wawancara tanpa mengurangi substansi permasalahan.

Permasalahan kedua di fekon, yaitu pengaturan penguji dan pembimbing skripsi yang berlaku adalah sahabat dan koloni bukan berdasarkan ketentuan atau aturan, bahwa syarat pembimbing adalah minimal S2, dan disesuaikan keilmuan pembimbing; ketiga, ada dosen yang bisa

menguji mahasiswa sampai ± 50 orang dan juga ada yang membimbing sampai 50 mahasiswa, sementara ada teman dosen yang yang memenuhi syarat lulusan S2 dan S3 dengan golongan IVa dan III d tapi belum pernah membimbing skripsi; keempat, saya pernah mengalami mahasiswa bimbingan saya dialihkan ke dosen lain tanpa ada pemberitahuan, saya kemudian tau hal ini saat wisuda karena saya melihat mahasiswa tersebut ikut diwisuda, kebetulan saya anggota senat universitas jadi bisa mengamati satu persatu wisudawan dari fekon. (AWS; 8/10/12)

MS menjelaskan pengalaman yang dirasakan tentang pembimbing skripsi :

Saya mengalami sewaktu masih jadi mahasiswa, dosen pembimbing skripsi saya tidak menguji pada ujian akhir skripsi, setau saya di fakultas lain, dosen pembimbing pasti jadi penguji di ujian akhir karena dosen pembimbinglah yang lebih tau kapasitas anak bimbingannya, saya kecewa dengan kejadian ini, dan ternyata setelah jadi pegawai saya baru mengetahui bahwa aturan ini tidak sesuai aturan universitas.

Menurut LHS, pengaturan pembagian penguji skripsi di fkip tidak adil karena bisa saja seorang dosen membimbing mahasiswa lebih dari 20 orang untuk satu periode, menurutnya sistem pembimbingan ini tidak maksimal karena hanya mengejar kuantitas dan ala kadarnya saja. Selain itu, mengenai model ujian skripsi di fkip, informan DS mengatakan :

Sebenarnya kami mahasiswa tidak setuju dengan model ujian skripsi ini, kami tidak diberi kesempatan untuk presentasi tapi langsung tanya jawab per kelompok, saya merasa mungkin karena mahasiswa terlalu banyak dan fakultas tidak siap dengan ini, kelihatannya fakultas mau cari gampang saja yang penting ada nilai akhir dan proses ujian sudah dilaksanakan, begitulah yang terjadi. (10 September 2012).

b. Data hasil observasi mengenai keadilan dalam pengaturan DMK dan BKD ditunjukkan oleh informan observer yaitu LHW dan HE yang menyatakan bahwa:

Setelah saya mengamati jadwal kuliah di FKIP dan mendengar isu yang beredar dikalangan dosen, saya melihat bahwa pejabat fakultas mulai dari sekretaris jurusan sampai dekan mengampu mata kuliah (SKS) melebihi batas, juga ada dosen mendapat kelas yang banyak dan ada yang sedikit, serta informasi dari teman staf mereka bisa memperkirakan berapa hitungan honor yang didapat dari kelebihan beban mengajar tersebut, disinilah letak ketidak adilan itu, (LWH). Saya melihat pejabat

yang mempunyai beban SKS lebih rata-rata menggunakan asisten yang baru lulus S1 yang belum punya pengalaman mengajar, inilah menjadi keluhan mahasiswa karena asistennya tidak berkualitas dalam mengajar. (LWH, HE). Pengamatan yang saya lihat dan informasi yang saya dapat dari karyawan di fekon, pembagian mata kuliah sangat dipengaruhi hubungan kekerabatan dan persahabatan (HE, 18/9/12).

Data hasil observasi mengenai pengaturan pembimbing dan penguji skripsi ditunjukkan oleh informan observer LWH dan HE. Hasil observasi HE di FE, adalah sebagai berikut:

Saya mendengar keluhan dari salah satu mahasiswa jurusan manajemen yang pembimbing skripsinya tiba-tiba diganti oleh dekan tanpa ada surat penyampaian kepada dosen pembimbingnya, alasannya adalah karena dosen pembimbingnya ada perbedaan pendapat dengan dekan. Saya mengecek kejadian tersebut pada kujur ternyata memang diganti tanpa ada penerbitan sk pembimbing baru.

Adapun hasil observasi LWH, yaitu :

Dari pengamatan saya pada penyelenggaraan ujian proposal dan ujian meja di fkip sangat tidak efektif karena dalam satu forum ujian, 4 orang dosen penguji bisa menguji 10-15 orang mahasiswa bahkan kadang lebih yang dilakukan secara langsung bisa diibaratkan seperti diskusi kelompok, jadi mahasiswa tidak mempresentasikan proposal atau skripsinya tapi langsung ujian paralel.

Hasil wawancara dengan pimpinan universitas dari data diatas menunjukkan bahwa unsur pimpinan universitas sudah mengetahui kalau memang dalam pengaturan DMK dan BKD terdistribusi dengan tidak seimbang dan tidak wajar serta tidak sesuai dengan ketentuan dan kebijakan dari pedoman akademik universitas, yang disesuaikan dengan keahlian dan kompetensi.

Hasil wawancara dari unsur pengelola fakultas dan dosen, menunjukkan kebenaran bahwa pengaturan DMK dan BKD tidak merata dan tidak adil, karena itu peneliti kemudian meminta penjelasan kepada wakil rektor bidang akademik (ARR) tentang aturan kebijakan yang

sebenarnya. Mengenai beban kerja pejabat struktural khususnya pengelola akademik fakultas dan beban kerja tenaga pendidik atau dosen, ditegaskan oleh ARR bahwa :

Peraturan akademik unismuh, mengenai beban mengajar bagi pejabat struktural di equivalenkan sesuai jabatan struktural. Kalau Kaprodi beban sksnya ≈ 2 sks, Wakil Dekan ≈ 4 sks, Dekan ≈ 6 sks, Wakil Rektor ≈ 8 sks dan Rektor ≈ 0 sks. Jadi beban sks tetap ada tapi dibebaskan tugas karena harus fokus menjabat, sehingga kalau ada pejabat yang tetap mengajar dibanyak kelas, artinya ia dibayarkan kelebihan mengajar yang lumayan banyak, yang sebenarnya hal itu ia harus perhitungkan karena ia harus lebih fokus dalam pengelolaan fakultas, ia diberi amanah lebih besar untuk pengembangan fakultas dan universitas, seharusnya hal demikian tidak terjadi. (ARR, 1/12/12).

Kemudian untuk beban kerja dosen (BKD) atau tenaga pendidik dikatakan:

Ketentuan aturan pedoman akademik universitas mengenai beban kerja dosen untuk tenaga pendidik atau dosen dengan status : a) DPK beban kerjanya 12 SKS per semester; b) Dosen tetap status yayasan (DTY) 10 SKS; c) dosen luar biasa (DLB) maksimal 6 SKS/semester.

- c. Data dokumen berikut ini adalah untuk mendukung hasil wawancara yang dapat dilihat pada: 1) sebaran distribusi mata kuliah (DMK) semester genap tahun ajaran 2011/2012 untuk kelas reguler di Fekon pada tabel 5.2, dan data dokumen sebaran DMK di FKIP pada tabel 5.3; 2) Dokumen Akademik Universitas 2010 dan SOP Tata Kelola Universitas 2011 tentang prosedur pengelolaan DMK dan BKD; 3) Pedoman Beban Kerja Dosen menurut ketentuan DIKTI tahun 2010; 4) surat edaran Dirjen DIKTI No.3298/D/T/99.

Data dokumen berupa Pedoman Akademik Universitas 2010 dan SOP Tata Kelola Universitas 2011 disebutkan bahwa dalam mengatur distribusi mata kuliah ada beberapa tahap yang harus dijalani oleh pimpinan atau pengelola fakultas, yaitu :

- 1) Menginventaris tenaga pendidik (dosen) dan mata kuliah yang akan berjalan
- 2) Menyesuaikan kompetensi dosen berdasarkan pengalaman mengajar
- 3) Menyesuaikan draft distribusi mata kuliah berdasarkan rekapitulasi KRS yang telah dilakukan
- 4) Menetapkan distribusi mata kuliah yang akan berlangsung melalui rapat internal prodi, kemudian menyerahkan ke PD-I untuk disetujui dan legalisasi.

Mengenai ketentuan beban kerja dosen sesuai penjelasan WR-I yang sudah disebutkan pada uraian diatas, juga mengacu pada ketentuan Pedoman Beban Kerja Dosen dan Evaluasi Pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional tahun 2010 yang menyebutkan bahwa, tugas utama dosen adalah melaksanakan tridharma perguruan tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) SKS dan paling banyak 16 (enam belas) SKS pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi akademik. Pelaksanaan tugas utama dosen ini perlu dievaluasi dan dilaporkan secara periodik sebagai bentuk akuntabilitas kinerja dosen kepada para pemangku kepentingan.

Data dokumen mengenai pedoman BKD juga dapat dilihat pada surat edaran Dirjen Dikti No.3298/D/T/99 perihal pencegahan plagiat yang ditujukan kepada pimpinan universitas. Dalam edaran tersebut dijelaskan, bahwa untuk dapat memenuhi norma kewajaran proses pembelajaran di Perguruan Tinggi, perlu ada pedoman beban kerja seseorang dosen yang

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
melakukan tugasnya secara penuh waktu. Pedoman tersebut hendaknya dapat digunakan untuk mengendalikan mutu pendidikan. Apabila seorang dosen berkarya melebihi yang tercantum dalam pedoman tersebut berarti dosen tersebut mempunyai kelebihan khusus/luar biasa atau sebaliknya perlu diwaspadai adanya penyimpangan norma karena hanya mengejar kuantitas. Selanjutnya dijelaskan tentang beban kerja normal dosen tetap untuk bidang pendidikan, yaitu a) mengajar mata kuliah "X" (3 SKS) ekuivalen dengan 9 jam per minggu, mata kuliah "Y (3SKS) ekuivalen dengan 9 jam per minggu, b) membimbing mahasiswa menyelesaikan skripsi 3 orang per semester, c) perwalian mahasiswa 20 orang per semester, d) menguji ujian akhir 3 orang per semester, e) membuat diktat kuliah 1 diktat per tahun.

Dari data dokumen yang diperoleh peneliti yaitu Dokumen Akademik 2010 dan SOP Tata Kelola 2011 serta Pedoman Penjaminan Mutu Akademik 2010 memang tidak terdapat aturan atau kebijakan mengenai prasyarat dosen pembimbing skripsi dan ketentuan menjadi penguji skripsi serta tidak ada metode pelaksanaan ujian proposal atau ujian skripsi.

Pada data dokumen SOP Tata Kelola yang ada hanya kriteria penilaian seminar proposal dan kriteria penilaian ujian skripsi serta prosedur penilaian ujian proposal dan prosedur penilaian ujian skripsi. Mengenai teknis pelaksanaan ujian hanya disebutkan untuk ujian seminar proposal dilaksanakan di ruang tertentu tapi untuk ujian skripsi tidak ada. Untuk prasyarat pembimbing skripsi dan penguji skripsi tidak disebutkan ketentuannya, tidak ada penjelasan mengenai penggantian dosen

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
pembimbing skripsi, dan juga tidak menyebutkan maksimal jumlah mahasiswa bimbingan sehingga pengelola fakultas dapat saja membimbing lebih dari 20 mahasiswa sementara ada dosen yang sama sekali tidak membimbing mahasiswa tapi berkompeten untuk membimbing, hal ini tentu menjadikan pengelolaan ujian skripsi pembagiannya menjadi tidak adil dan tidak merata bagi semua dosen, serta prasyarat ketentuan penguji tidak transparan.

Berdasarkan pandangan tersebut dan analisis data dokumen serta teori yang dikemukakan pada bagian sebelumnya, peneliti berkesimpulan bahwa pimpinan universitas sebaiknya menambahkan aturan mengenai hal ini pada Pedoman Akademik Universitas atau pada SOP Tata Kelola Unismuh agar tidak timbul lagi masalah yang sama.

Adapun data dokumen yang terkait dengan hasil wawancara yang menyebutkan adanya ketidakwajaran dalam pengaturan distribusi mata kuliah dalam sebaran sks, dapat dilihat pada Tabel 5.2 dan Tabel 5.3 berikut ini. Tabel 5.2 adalah data dokumen yang diolah dari data SK pembina mata kuliah semester genap TA 2011/2012 yang didapat dari direktorat akademik universitas. Tabel ini menunjukkan distribusi mata kuliah atau beban kerja dosen terbanyak adalah pelaksana akademik atau pengelola fakultas, mulai dari Dekan sampai sekretaris jurusan dan yang terbanyak adalah Kajur Manajemen yaitu 107 SKS atau 37 kelas dan WD-2 sebanyak 106 sks atau 37 kelas. Sementara ada dosen tetap yayasan (DTY) yaitu AD yang hanya mendapat beban kerja 3 sks atau 1 kelas, AA 4 sks dan NA 6 sks, ini tidak wajar dan tidak adil jika dibandingkan dengan beban SKS yang didapat

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
dosen dengan status yang sama (DTY), yaitu NP 46 sks, ANK 48 sks dan EDJ 43 sks, serta beban kerja dosen yang didapat DLB yaitu MUH 36 sks atau 16 kelas, dan JAM 27 sks atau 11 kelas, juga beban kerja yang didapat dosen status DPK yaitu ND 73 sks atau 25 kelas, NH 48 sks dan AP 35 sks.

Tabel. 5.7.
Distribusi Jumlah SKS
Pelaksana Akademik dan Dosen Fakultas Ekonomi
Semester Genap Tahun Ajaran 2011/2012

No.	Pelaksana Akademik (Pengelola Fakultas)	Status Dosen	Jumlah SKS	Jumlah Kelas	Gol.
1	Dekan	DPK	75	25	IVa
2	WD-1	DPK	94	35	IVa
3	WD-2	DPK	106	37	Ivc
4	WD-3	DPK	64	22	IVa
5	WD-4	DTY	52	27	IIIc
6	Kajur Manajemen	DPK	107	37	Ivb
7	Kajur ISP	DPK	41	19	IVa
8	Kajur Akt	DTY	38	19	IIIa
9	Sekjur Akt	DTY	82	29	IIIa
	Dosen				
1	EDJ	DTY	43	15	IIa
2	AD	DTY	3	1	IIIc
3	AJ	DTY	8	4	IVa
4	NA	DTY	6	3	IIIB
5	AA	DTY	4	2	IIIa
6	NP	DTY	46	23	IIIa
7	ANK	DTY	48	16	IIIc
8	ND	DPK	73	25	IVa
9	NH	DPK	48	15	Ivb
10	AP	DPK	35	12	IVa
11	MUH	DLB	36	16	Ivc
12	JAM	DLB	27	11	IIIc

Sumber: Direktorat Akademik Tahun 2012 SK Pembina Mata Kuliah, diolah.

Hasil dari data Tabel 5.2 kemudian diverifikasi dengan RY dan HE serta melihat data dokumen SK Rektor No. 107 Tahun 1433 H / 2012 M tentang Pembina Mata Kuliah semester genap TA. 2011/2012 diketahui bahwa EDJ antara lain mengampu mata kuliah bukan berdasarkan keahliannya, kompetensi EDJ adalah SDM sementara juga diberikan

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
 mengampu mata kuliah Manajemen Keuangan, diketahui bahwa banyaknya distribusi yang diterima EDJ, NP, JAM dipengaruhi unsur kedekatan dengan kajar manajemen, sedangkan MUH dipengaruhi unsur kekerabatan dengan wd-2, demikian juga ND yang merupakan kerabat dari wd-1, serta NH, AKH, dan AS (sejkur akt) dipengaruhi oleh unsur persahabatan dengan kajar akuntansi yaitu sesama akuntan.

Tabel. 5.8.
Perbandingan Jumlah SKS Pelaksana Akademik dan Dosen
Semester Genap Tahun Ajaran 2011/2012 FKIP di Unismuh

No.	Pelaksana Akademik	Status Dosen	Jumlah SKS	Jumlah Kelas	Fung./Gol
1	Dekan	DLB	77	33	IVa
2	PD-1 : BAN	DPK	46	22	IVa
3	PD-2 : SB	DPK	54	21	Ivb
4	PD-3 : HB	DPK	45	19	Ivb
5	Kajar BI : MU	DPK	75	30	Ivb
6	Kajar Mat : BAL	DTY	66	23	Ivb
7	Kajar Seni : BE	DTY	38	14	IIIa
Dosen					
1	HS / Dosen muda	DTY	45	16	IIIa
2	MSH	DTY	44	16	-
3	AH	DTY	45	21	-
4	SYH	DTY	44	16	Ivc
5	AAA	DTY	3	1	-
6	NUR	DTY	2	1	IIIc
7	NAA : AIK	DTY	6	3	IIIb
8	DJA	DTY	6	2	Ivb
9	AML	DTY	4	2	-
10	SNW	DTY	4	2	IIIa
11	NDS	DTY	4	2	IVa
12	STF	DTY	4	2	IIIa
13	MI	DTY	4	2	IIIa
14	EPR	DTY	4	2	IIIa
15	IL	DTY	4	2	IIIa
16	MA	DTY	4	2	IIIa
17	DY : AIK	DLB	22	11	IIIa
18	ARH	DLB	74	24	IIIa
19	RBD	DPK	30	15	Ivb
20	RBB	DPK	46	18	IVa

Sumber: Direktorat Akademik Tahun 2012 SK Pembina MK, diolah.

pembina mata kuliah semester genap TA 2011/2012 di fkip, dari data ini terlihat realita yang menunjukkan bahwa pejabat struktural dalam hal ini pengelola fakultas yang banyak mendapatkan beban SKS, mulai dari pimpinan fakultas sampai kajar. Juga terlihat, bahwa pemberian beban SKS untuk DLB yaitu DY dan DTY yaitu NAA tidak seimbang dimana keduanya punya kompeten dan keahlian yang sama, yaitu pengajar mata kuliah Al-Islam Kemuhammadiyah, juga terlihat DTY yaitu HS adalah dosen muda (golongan IIIa) mendapat beban kerja 45 SKS sementara ada DTY yaitu NUR (IIIc) dapat beban 2 SKS dan DJA yang golongan IVb diberi beban mengajar hanya 6 sks, ini menunjukkan tidak ada pemerataan distribusi mata kuliah (DMK) dan beban kerja dosen (BKD) diantara DTY, dan tidak adil jika dibandingkan dengan distribusi yang didapat DPK dan DLB yaitu ARH yang mencapai 74 sks.

Dapat disimpulkan dari Tabel 5.3 serta hasil wawancara dan observasi terlihat bahwa pengelola fakultas mendominasi distribusi mata kuliah (DMK) dan beban kerja dosen (BKD), juga DMK diantara DTY tidak merata dan belum adil, apalagi jika dibandingkan dengan DLB dan DPK, jadi belum ada keseimbangan dan pemerataan distribusi mata kuliah dan pengaturan beban kerja dosen antara DPK, DLB dan DTY sesuai ketentuan Pedoman Akademik Universitas, dan belum memberikan kesempatan yang sama bagi dosen sesuai kapasitas, kemampuan, kompetensi dan keahliannya. Dan menurut hasil wawancara dari informan LHS dan informasi observer LHW menunjukkan bahwa distribusi mata kuliah ini

juga sangat erat dipengaruhi oleh unsur kedekatan dan kekerabatan, dan ini dibuktikan dari beban kerja yang diperoleh DTY yaitu HS, MSH, HA, SYH, dan DLB yaitu DY, ARH, serta DPK yaitu RBD dan RBB.

Selain itu menurut observer LWH dan informan LHS, dengan beban kerja pejabat struktural yang banyak dan adanya rangkap jabatan sehingga rata-rata menggunakan asisten dosen. Hal senada juga mengenai penggunaan asisten yang kurang berkualitas dalam mengajar diungkap oleh informan dari unsur mahasiswa, yaitu dari Fkip, Fisip, Fekon, FAI, Faperta dan FT, informan ini mengatakan bahwa hampir 70% asisten di fisip lulusan S1 dan belum punya pengalaman mengajar, bahkan ada yang tidak sesuai background S1 dengan ilmu yang diajarkan. Selain itu dosen penanggungjawab tidak membekali atau mengkader asistennya secara profesional agar bisa mengajar. Jika dilihat dari dokumen akademik universitas yaitu pada panduan Pedoman Akademik ada memang tidak ada ketentuan penegasan mengenai aturan persyaratan penggunaan asisten dosen.

Prinsip *wasathan* atau kewajaran dalam tata kelola Islam dimaknai dengan '*Adalah* atau keadilan dan *tawazun* atau seimbang. (Chapra dan Ahmed, 2002; Endri 2008; Agustianto, 2011). *Wasathan* sama dengan *tawazzun*, yaitu keseimbangan antara dua arah atau jalan yang saling berhadapan atau bertentangan; tidak terpengaruh oleh kepentingan individu, kelompok, ras dan suku, kemudian *ummatan wasathan* adalah umat yang adil, toleran, senang berdialog, mau hidup rukun dan tidak bersikap ekstrem yang dapat memicu lahirnya konflik pribadi dan masyarakat, (Qardhawi, 2007).

kesamaan perlakuan dan kesempatan, sebagaimana yang digambarkan dalam firman Allah SWT QS. al-Maidah (5): 8, yang artinya:

"Wahai orang-orang yang beriman hendaklah kamu menjadi orang yang selalu menegakkan kebenaran karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap orang (golongan) lain menyebabkan kamu tidak berlaku adil. berlaku adillah kamu karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah karena Allah Maha Mengetahui apa yang kalian kerjakan."

Prinsip wasathan dalam tata kelola Islam, berpedoman pada sabda Rasulullah dalam HR. Bukhari dan QS. an-Nisa'(4): 58, yaitu :

"jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi." Ada seorang sahabat bertanya: bagaimana maksud amanat disia-siakan? Nabi menjawab: "apabila sebuah urusan diserahkan bukan pada ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya" (H.R.Bukhari).

QS.an-Nisa'(4):58 artinya:

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat. (QS.an-Nisa'(4):58)

Cerminan prinsip wasathan dalam tata kelola Islam, yaitu pengelolaan yang dijalankan pada masa Rasulullah, yaitu menerapkan keadilan yang seimbang dan wajar, serta memilih pegawai berdasarkan kompetensi dan secara *kafa'ah* atau sesuai keahliannya, (Sinn, 2008, Jusmaliani, 2011). Juga pada masa sebelum Rasulullah yang digambarkan dalam QS (38): 18-26 dan QS (29) ayat 15-45 ayat ini mengisahkan tata kelola yang dijalankan oleh Dawud AS yang menerapkan prinsip keadilan dan tidak memihak, serta pemimpin yang efektif dalam mengambil keputusan (Naqvi, 2011).

Makna keadilan adalah membedakan manusia sesuai keahlian dan kerja kerasnya, sedangkan adil berkaitan dengan hak, yaitu bagaimana orang harus

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
bersikap dan berbuat sehubungan dengan orang lain. (Qhardowi, 2001). Pemimpin atau manajer yang baik yaitu yang mampu menempatkan orang pada posisi yang sesuai dengan keahlian dan bidangnya masing-masing. Penempatan *the right man in the right place* merupakan hal yang sangat penting. (Hafidhuddin, 2003).

Wasathan merupakan salah satu manifestasi adil dalam dunia bisnis. Setiap keputusan bisnis, baik dalam skala individu maupun lembaga, hendaklah dilakukan sesuai kewajaran dan kesetaraan sesuai dengan apa yang biasa berlaku, dan tidak diputuskan berdasar suka atau tidak suka. Pada dasarnya, semua keputusan bisnis akan mendapatkan hasil yang seimbang dengan apa yang dilakukan oleh setiap entitas bisnis, baik di dunia maupun di akhirat, (Muqorobin, 2011). Selanjutnya dikatakan, bahwa kesetaraan dan kewajaran yaitu memberikan kesempatan kepada karyawan melaksanakan tugas secara profesional tanpa membedakan golongan, suku, ras, jenis kelamin, dan kondisi fisik, serta *tawazun* atau adil dalam pelayanan tanpa mengurangi hak mereka.

Aspek kewajaran dan kesetaraan dalam perguruan tinggi dapat terpenuhi terhadap seluruh civitas akademika, menurut Muhi (2011) yaitu hindari praktek diskriminasi, saling menghormati hak asasi, memberi kesempatan yang sama tanpa membedakan umur, suku, ras, agama dan jenis kelamin memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang berharga, dan dalam menjamin kewajaran dalam pelaksanaan dan sistem remunerasi perlu ditetapkan mekanisme *reward* dan *punishment*. (Muhi, 2011).

Prinsip *wasatahan* sesuai tata kelola Islam sangat baik diterapkan di perguruan tinggi terutama mengenai pemberian kesempatan yang sama tanpa membedakan golongan, kelompok dan jenis kelamin, menempatkan seseorang

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
pada posisi yang sesuai dengan bidangnya masing-masing berdasarkan kompetensi dan secara *kafa'ah* atau sesuai keahliannya, artinya memberikan kesamaan perlakuan dan kesempatan sesuai perintah yang tersirat dalam QS. al-Maidah (5):8, dan menerapkan esensi '*adalah* dan *tawazun* berdasarkan hak dan aturan sesuai anjuran dalam QS.an-Nisa'(4):58 dan berpedoman pada sabda Rasulullah dalam HR. Bukhari.

Setelah melihat hasil wawancara, hasil observasi dan data dokumen seperti yang diuraikan diatas serta penjelasan dari Tabel 5.2, dan 5.3, maka diinterpretasikan bahwa pengelolaan akademik dalam hal pengaturan DMK atau BKD serta pengaturan dosen penguji dan pembimbing skripsi masih didominasi oleh pengelola fakultas dan juga masih dipengaruhi oleh unsur kekerabatan, persahabatan dan sistem kekeluargaan, pengelolaan ini belum mengikuti ketentuan pedoman akademik universitas, masih mementingkan kepentingan kelompok dan pengelolaan tidak mempertimbangkan keahlian dan kompetensi dosen pengampu mata kuliah, jadi dalam pengaturan ini pimpinan fakultas belum mencerminkan penerapan prinsip tata kelola yang baik terutama prinsip *wasathan* karena belum terlihat adanya keseimbangan, dan pemerataan distribusi sehingga bisa dikatakan bahwa pimpinan dalam hal ini belum bersikap adil dan merata. Hal ini juga dipengaruhi oleh keinginan untuk memperoleh kelebihan beban sks yang banyak karena kelebihan tersebut dapat diakumulasi dalam besaran honor kelebihan mengajar yang diterima, seperti yang dikatakan oleh informan observer LWH dan penjelasan dari Rektor terkait pembayaran kelebihan mengajar, yaitu:

saya sudah tau bahwa pembagian mata kuliah tidak terdistribusi dengan rata sehingga ada yang mendapatkan sampai 30 sks bahkan lebih. Tapi kejadian itu saya ketahui setelah terjadi, yaitu saat para dekan meminta pembayaran honor bagi pengajar yang mempunyai kelebihan mengajar.

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Tidak mungkin kami tidak membayar honor tersebut, jika proses belajar mengajar sudah dilaksanakan. Sebelumnya kita sudah menyampaikan ke semua dekan bahwa saat telah menyusun jadwal atau pendistribusian mata kuliah seharusnya bagian akademik rektorat mengetahui laporannya tapi kami selalu mengetahui setelah perkuliahan berlangsung diakhir semester, oleh karena itu saya mulai merubah sistemnya. (Petikan wawancara : Rektor, 6/1/13).

Hasil wawancara, observasi serta penjelasan dari data dokumen yang ditunjukkan pada sebaran distribusi jumlah sks, dapat disimpulkan bahwa dalam pengelolaan akademik membuktikan bahwa pengelola fakultas mendapat beban kerja SKS yang lumayan banyak, tidak ada pemerataan dalam distribusi mata kuliah, serta pengaturan pembimbing dan penguji skripsi, kelebihan beban kerja ini membuat mereka sibuk sehingga pelayanan pada mahasiswa jadi berkurang, ditambah lagi ada pejabat fakultas yang memegang jabatan rangkap. Akibatnya beberapa pengelola fakultas menggunakan asisten yang lulusan S1, seperti yang dikatakan oleh informan dari kelompok mahasiswa, yaitu HR, ZF, MI. Mahasiswa merasa proses pembelajaran yang diterima tidak berkualitas, karena asisten belum punya pengalaman mengajar dan tehnik transfer ilmu, mahasiswa mengibaratkan asisten ini sebagai jeruk makan jeruk. Demikian pula halnya dalam pengaturan pembimbing dan penguji skripsi.

Agar tidak terjadi suasana yang disharmonis antara dosen dan pengelola akademik mengenai aturan tentang pembimbing dan penguji skripsi, sebaiknya pengelola akademik mengikuti ketentuan dalam pedoman akademik universitas tahun 2010 dan acuan yang dikeluarkan oleh Dikti pada data dokumen Lampiran I Surat Dirjen Dikti No. 3298/D/T/99 yang mengatakan: a) Membimbing mahasiswa menyelesaikan Skripsi, 3 orang per semester, dan b) Menguji ujian akhir (sidang sarjana), 3 orang per semester. Dan pengaturan ini juga agar

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

mengikuti anjuran dalam Islam yaitu sesuai dengan keahlian serta prinsip keadilan dan kewajaran, dengan mempertimbangkan keselarasan antara jenis mata kuliah dan kompetensi serta keahlian yang dimiliki dosen.

Pengaturan atau pengelolaan distribusi mata kuliah atau pengaturan beban kerja dosen atau pengaturan jumlah sks serta pengaturan pembimbing dan penguji skripsi sebaiknya dikelola berdasarkan aturan dan kebijakan Unismuh dan mengacu pada prinsip tata kelola Islam, yaitu prinsip *wasathan* yakni adanya keadilan dan kewajaran dengan memaknai firman Allah dalam QS. al-Maidah(5): 8 dan QS.an-Nisa'(4):58 yang menyiratkan *wasathan* (kewajaran dan kesetaraan) mengandung unsur kesamaan perlakuan dan kesempatan dan merupakan salah satu manifestasi adil, dan adil berkaitan dengan hak, yaitu bagaimana orang harus bersikap dan berbuat adil untuk orang lain (Qardhawi, 2001). Serta menyesuaikan aturan atau kebijakan dengan sabda Rasulullah "*apabila sebuah urusan diserahkan bukan pada ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya.*" (H.R.Bukhari), yang berkaitan dengan penempatan *the right man in the places*.

5.2.2.2. Penerapan Prinsip *Mas'uliyah*

Prinsip *mas'uliyah* yang dimaksud dalam penelitian ini, yaitu untuk melihat seberapa jauh tingkat pertanggungjawaban pimpinan menjalankan tugasnya, terutama a) pengaturan uraian tugas dan tanggungjawab (*job description*) di unit kerja, b) adanya laporan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas atau kinerja; c) adanya sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*); d) penegakan disiplin.

- a. Data hasil wawancara terkait prinsip *mas'uliyah* mengenai pengaturan uraian tugas dan tanggungjawab di unit kerja, serta laporan

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
pertanggungjawaban pelaksanaan tugas ditunjukkan oleh informan dari pengelola fakultas UK dan MT, dan informan dari karyawan UH, AF dan YA, serta informan dari kelompok pimpinan universitas (LHK) yang menyatakan bahwa:

saya liat di unit kerja tidak ada job desc secara jelas dan rinci, hanya pembagian kerja yang praktis saja antara ketua jurusan dan sekretaris jurusan, semua aktifitas di tingkat jurusan dipertanggungjawabkan oleh ketua jurusan. Ketua jurusan hanya ambil komando dari dekan. Sebagai kajur saya tidak pernah menerima pembagian tugas antara PD-1 dan ketua jurusan, semua proses perkuliahan diatur di prodi, koordinasi pembagian mata kuliah ke dosen juga prodi. Saya juga tidak tau bagaimana pembagian tugas antara saya dengan PD-1, yang jelas itulah yang saya kerjakan selama ini. (Petikan wawancara: UK, 7/11/12).

MT (Pengelola Fakultas di FISIP) mengatakan :

kelihatannya karyawan memang tidak punya job discription yang jelas dan belum ada penegasan dari pimpinan terhadap job disc tersebut khususnya pelayanan teknis yang detail, sehingga karyawan yang jumlahnya 5 orang ini harus saling lempar bola atau saling mengharap. (Petikan wawancara: MT, 23/10/12).

UH, AF dan YA mengatakan :

Kami para staf biasanya kalau pagi saling menunggu kedatangan sesama karyawan untuk memulai aktifitas, kadang bingung juga apa yang harus dikerjakan lebih dulu, karena disini tidak ada pembagian pekerjaan yang jelas dari pimpinan, jadi kadang saling mengharap. (UH)

Di unit kerja, kami tidak pernah dimintai membuat laporan hasil kerja, begitu pun jika ada dosen yang ditugaskan untuk pergi mengikuti pelatihan, n pimpinan tidak menegaskan untuk membuat laporan, jadi pertanggung jawaban atas kegiatan yang dikerjakan tidak ada. (Petikan wawancara : UH, 1/10/12)

Memang saya pernah disuruh buat laporan pertanggungjawaban kegiatan sewaktu penugasan mengikuti workshop, ini karena program hibah yang mengharuskannya, tapi untuk rutinitas tugas tidak pernah. (AF dan YA:1/10/12)

Data hasil wawancara terkait prinsip *mas'uliyah*, mengenai sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*) ditunjukkan oleh informan dari kelompok karyawan yaitu AF, UH dan YA dan dari unsur Dosen yaitu AWS, yang menyatakan bahwa:

Menurut saya pimpinan belum memberlakukan reward and punishment dengan bijaksana, adi dan wajar, sehingga disiplin kerja tidak bisa dicapai dengan efektif, jadi percuma datang kerja tepat waktu lebih baik datang terlambat pulang lama tapi ada hasil nyata yang dikerjakan daripada datang tepat waktu tapi tidak ada yang bisa dikerjakan sehingga tidak efektif, (AF).

Percuma ikut aturan kerja universitas, difakultas tidak ada pengaruhnya, mau on time atau lembur sama saja karena tidak sangsi bagi yang indiscipliner (UH).

Disini penghargaan itu subjektif bu..., tergantung kedekatan dengan pimpinan, di fakultas saya salah satu pengelola fakultas punya prestasi yang sangat baik tapi karena bukan teman sejawat dekan yang baru, malah di lengserkan sebelum berakhir masa kerja tanpa alasan yang realistis, saya tau betul karena SK pengangkatan dan pemberhentiannya saya yang terima. Jadi disini belum berlaku sistem penghargaan dan sangsi, yang ada sistem kedekatan dan grouping, begitulah.....(YA).

Selanjutnya AWS mengatakan :

Terkadang dosen dengan jenjang S3 atau Profesor merasa rugi mengajar di S1 sehingga malas masuk mengajar dan menggunakan asisten, karena merasa tidak ada penghargaan dalam hal insentif yang disesuaikan dengan jenjang kepangkatan, nilainya sangat kecil. Selain itu di Unismuh ini dosen yang sudah berkarya dan berjuang untuk pengembangan PTS ini tidak dihargai malah ingin dijatuhkan, ibaratnya lupa kacang akan kulitnya, itu terjadi pada beberap teman dekat saya. (AWS 8/10/12)

Data hasil wawancara terkait prinsip *mas'uliyah* mengenai penegakan disiplin, ditunjukkan oleh informan dari kelompok mahasiswa yaitu HR, informan dari kelompok pengelola fakultas (UK dan MT), informan dari kelompok karyawan yaitu MS, yang menyatakan bahwa:

Kadang kami ingin pelayanan di pagi hari sesuai jadwal kuliah pagi, eh....stafnya belum datang. Kalau kami aspirasikan masalah ini ke jurusan selalu mentok, makanya kami berharap pejabat itu harus turun lapangan jangan datangnya siang, tapi lihatlah kejadian-kejadian di pagi hari. (HR, 10/9/2012).

UK dan MT menyatakan :

jujur saja, kadang saya tidak bisa mengikuti jam kerja yang sudah ditentukan pimpinan, ya disesuaikan situasi saja, karena jam kerja disini sampai malam yaitu 21.00, biasanya mahasiswa ada kuliah malam atau praktikum di lab, (UK, 7/11/12). Justru saya melihat yang tidak tepat waktu adalah pimpinan (pengelola fakultas) ini informasi yang saya dapatkan dari karyawan dan mahasiswa. (Petikan wawancara: MT, 23/10/12).

Disini percuma bu, mau datang pagi atau siang sama saja, pimpinan tidak memperhatikan, bagaimana bisa diperhatikan kalau pimpinan fakultas sendiri datang siang dan sibuk, jadi apa yang bisa dijadikan contoh bu....

Hasil wawancara mengenai prinsip *mas'uliyah* dijelaskan dengan lengkap oleh LHK (Ketua P4M), yang mengatakan :

saya melihat kualitas SDM di universitas ini sangat lemah, terutama dalam penerapan disiplin, hal ini terlihat dari penerapan jam kerja di fakultas yang tidak teratur walaupun sudah ada aturan dari universitas, selain itu fungsi job analysis tidak jelas, tidak ada uraian kerja yang baku, karena SOP fakultas tidak ada. Sejauh ini saya melihat WR-2 sedang melakukan pengembangan kualitas SDM. Menurut saya yang juga penting dilakukan adalah ketegasan dalam memberlakukan reward dan punishment agar aturan bisa ditegakkan. (Petikan wawancara LHK, 20/11/12)

- b. Data hasil observasi mengenai prinsip *mas'uliyah* ditunjukkan oleh informan observer, yaitu MR di Pascasarjana, HE di Fekon, dan LWH di Fkip, yaitu :

ada job discription tapi karyawan sering diberikan pekerjaan yang sebetulnya bukan tanggungjawabnya, sehingga ada karyawan yang terlalu banyak beban kerjanya, juga terlihat ada yang tidak tau apa yang harus dikerjakannya setiap hari. (MR, 18/9/12). Menurut pengamatan yang saya lihat disini tugas pokok staf tidak jelas, tidak ada yang tertulis dalam bentuk SOP, sehingga karyawan ya asal kerja saja untuk melayani mahasiswa. (HE).

Mengenai disiplin waktu kerja, kelihatannya pimpinan tidak jelas jam kerjanya, demikian pula wakilnya. Pimpinan biasanya datang agak siang, dan beberapa jam kemudian pergi untuk mengajar. Disini tidak ada absen pimpinan jadi tidak ada bukti fisik yang bisa membuktikan pimpinan beserta wakilnya datang dan pulang jam berapa setiap hari, hanya bisa di cek dari para staf, absen karyawan juga tidak. (MR)

Tidak ada aturan kerja yang baku diterapkan di fakultas ini sehingga sangsi tidak bisa diberlakukan, pimpinan maupun maupun karyawan datang tidak sesuai jam kerja yang ditentukan universitas yaitu datang jam 8.00 pagi dan pulang jam 14.00. Dosen yang malas masuk pun tidak ada sangsi yang diberikan. Akibatnya pelayan pada mahasiswa menjadi tidak beraturan (HE).

Menurut yang saya lihat dan amati, jam datang dan jam pulang staf atau pejabat fakultas di fkip relatif tergantung ada atau tidaknya pekerjaan yang

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
mendesak, sehingga tidak ada perbedaan antara staf yang malas dan staf yang rajin, ya tentu saja tidak ada sanksi yang diberlakukan pimpinan, batas jam kerja tidak jelas, bahkan ada prodi yang buka sampai malam walaupun terlihat tidak ada karyawan yang berjaga. (LWH, 18/9/12).

c. Data dokumentasi mengenai prinsip mas'uliyah yang terkait hasil wawancara dan hasil observasi, yaitu :

- 1) Pedoman Penjaminan Mutu Akademik 2010 Bab V bagian A point 4B karyawan hanya menyebutkan: a) mengetahui, menguasai tugas yang diembannya pada posisi yang ditempatinya; b) bekerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan (jam 08.00-14.00); c) mengisi daftar hadir pada unit kerja masing-masing.
- 2) pada Surat Tugas No:853/II.3.AU/D/2009 hanya mencantumkan unit kerja (fakultas) dan mengikuti Peraturan Kepegawaian No.125/2006M, tidak ada penjelasan atau ketentuan mengenai hak karyawan dan tugas pokok karyawan
- 3) pada Peraturan Kepegawaian No. 125 1427H/2006M Bab II Hak dan Kewajiban pasal 2 dan pasal 3, hanya menjelaskan hak dan kewajiban pegawai secara umum. Pada Pasal 20 Pemberhentian Pegawai, menyebutkan : Pegawai diberhentikan dengan hormat apabila, a) atas permintaan sendiri; b) telah mencapai usia pensiun; c) penyederhanaan jumlah pegawai; d) tidak memiliki keterampilan atau pengetahuan yang dibutuhkan; e) tidak sehat jasmani dan rohani dalam melaksanakan tugas dibuktikan dengan surat keterangan dokter; f) meninggal dunia. Pegawai dapat diberhentikan dengan dengan tidak hormat apabila: a) melanggar surat perjanjian sebagai pegawai, b) melanggar peraturan Universitas dan Pemerintah.

Salah satu prinsip tata kelola Islam yaitu *mas'uliyah* merupakan pertanggung jawaban atau *accountability* (Endri, 2008; Tapanjeh, 2009; Hasan 2009; Naqvi et al, 2011; Agustianto, 2011; Shahrar, 2011). Karena manusia merupakan pemegang amanah dan setiap pemegang amanah harus bertanggungjawab atas amanah yang dipercayakan untuknya, maka pertanggung jawabannya tidak hanya terbatas pada konsep di akhirat, tetapi juga mencakup proses praktis di dunia, seperti yang diperintahkan Allah dalam QS. al-Baqarah : 282, artinya :

“Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermuamalah tidak secara tunai untuk yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. “

Berdasarkan gambaran surah diatas, menurut Bakti (2011) dalam tata kelola Islam prinsip *mas'uliyah* paralel dengan amanah, karena merupakan tanggung jawab yang hakiki dan meyakini bahwa ada yang selalu mengawasi pelaksanaan tugasnya. Amanah merupakan sesuatu yang dipercayakan kepada seseorang yang dituntut untuk menjaganya dan menunaikannya tanpa sedikitpun mengurangi dan merusaknya, sesuai yang digambarkan dalam QS. al-Anfal: 27 dan penegasan lain dalam QS. an-Nisa':58; dan QS. al-Mukminun:8, (Putra, 2011). Sifat pegawai atau individu yang amanah, yaitu mengutamakan a) Ikhlas, b) Profesionalisme, c) Disiplin, d) Hemat dalam mempergunakan anggaran dan fasilitas kantor, e) Adil, f) Memberi kemudahan dalam urusan sesuai aturan yang berlaku, g) Memberi teladan yang baik kepada bawahan (Putra, 2011).

Amanah menunjukkan bahwa, jika pegawai atau pelaku dalam organisasi yang telah mendapat tugas tidak boleh lari dari tugas yang diembannya, karena itu dalam organisasi diperlukan penegakan disiplin, namun disiplin dapat terhambat

jika motivasi seseorang asal-asalan atau tidak produktif, dan tidak mengerti atau memahami apa yang dikerjakan, artinya harus mengerti apa yang menjadi tugas dan kewajibannya, jadi ada dua hambatan penegakan disiplin, yaitu motivasi dan pemahaman (Hafidhudin, 2003). Selanjutnya dikatakan bahwa bekerja yang asal-asalan atau tidak produktif disebabkan oleh *job desc* yang tidak jelas, tidak ikut pada sistem dan tidak ada contoh dari pimpinan. 1) Tidak mengikuti sistem kerja, hanya ikut-ikutan serta tidak memahami visi dan misi organisasi. orang semacam ini tidak perlu dipertahankan; 2) Deskripsi pekerjaan yang tidak jelas. *Job description* adalah hal yang sangat penting untuk menjelaskan siapa yang mengerjakan suatu pekerjaan; 3) Pimpinan tidak memberikan contoh. Jadi jangan salahkan bawahan jika seorang pemimpin tidak mendorong terciptanya budaya kerja yang produktif.

Dalam Islam, disiplin merupakan kepatuhan untuk menghormati dan melaksanakan suatu sistem yang mengharuskan orang untuk tunduk kepada keputusan, perintah dan peraturan yang berlaku. Jadi disiplin adalah sikap mentaati peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan tanpa pamrih. Ajaran Islam yang memerintahkan disiplin dalam arti ketaatan pada peraturan yang telah ditetapkan, seperti yang digambarkan dalam QS.an-Nisa (4):59, yang artinya :

“Hai orang-orang yang beriman, taatlah kepada Allah dan taatlah kepada rasul-Nya dan kepada ulil amri darai(kalangan) kamu....” (QS.an-Nisa (4):59).

Sesuai dengan uraian diatas dan teori pada bab sebelumnya, dalam hal ini pimpinan bertanggung jawab menjelaskan visi misi universitas dan fakultas kepada karyawannya, serta memberikan contoh mengenai disiplin kerja dan disiplin waktu, ini sejalan dengan pendapat Putra (2011), bahwa disiplin

merupakan salah satu indikator dari sifat-sifat pegawai yang amanah, artinya tidak terlambat hadir atau pulang sebelumnya, serta menyelesaikan pekerjaan tepat waktu ataupun tidak menundanya. Tidak disiplin dalam bekerja tetapi menerima gaji sempurna, digambarkan oleh Allah SWT sebagai orang yang curang dalam menimbang, jika menerima timbangan meminta untuk dicukupi timbangannya, namun bila menimbang untuk orang lain maka curang dalam timbangannya, sebagaimana dalam QS.al-Muthaffifin:1-6, selain itu ketidakdisiplinan juga merupakan bentuk tindakan penipuan, Rasulullah bersabda:

“Tidak seorangpun dari seorang hamba diangkat Allah sebagai pemimpin, kemudian ia mati yang mana pada hari kematiannya dalam hal berbuat curang pada rakyatnya kecuali Allah mengharamkan atasnya surga.” (HR.Muslim).

Pemimpin yang *berkhidmah*, akan mampu menerapkan disiplin dalam hidup dan kerja, sehingga membawa dampak positif bagi kemajuan hidup dan kerja organisasi. Disiplin dapat diwujudkan dengan berbagai cara, bagi pemimpin kepada bawahannya, rekan kerja kepada sesama, atau seorang bawahan kepada pimpinan/atasan, disiplin dapat diwujudkan dengan teguran (*reprimend*). Teguran dapat diberikan secara bertahap. Mulai teguran lisan, hingga tertulis yang dicatat secara teratur. Teguran dapat diberikan bagi kekeliruan yang dinilai ringan, namun bila teguran ini tak lekas menghasilkan perubahan yang baik, barulah dapat diberi hukuman (*punishment*), yang didahului dengan peringatan atau ancaman keras bagi pelanggaran yang dinilai berat/besar, peringatan maupun ancaman keras, harus diberikan dalam bentuk tertulis. (Hafidhudin, 2003; Jusmaliani, 2008)

Prinsip akuntabilitas dalam *good governance* bisnis syariah (GGBS) menurut Muqorobin (2010) yaitu adanya unsur kejelasan fungsi dan cara

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
mempertanggungjawabkannya. Akuntabilitas diperlukan untuk mencapai kinerja yang baik, dengan cara a) menetapkan rincian tugas dan tanggungjawab unit kerja dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi misi serta nilai-nilai syariah; b) semua karyawan dan elemen mempunyai kemampuan sesuai tugas, tanggungjawab dan perannya; c) adanya sistem pengendalian yang efektif dalam pengelolaan; d) memiliki ukuran kinerja; e) memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*); f) semua prosedur dan mekanisme kerja baik dan *ikhshan*. Dalam Islam prinsip ini mengacu pada QS. al-Baqarah (2):282 dan QS. al-Isra (17): 36 yang dimaknai sebagai "*dan janganlah kamu berbuat sesuatu tanpa pengetahuan atasnya, sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semua itu akan diminta pertanggungjawabannya*".

Menurut Djanali (2005), akuntabilitas pada perguruan tinggi (PT) yaitu dengan melihat seberapa jauh tingkat pertanggungjawaban pimpinan menjalankan tugasnya. Akuntabilitas yang dapat diterapkan di PT menurut Muhi (2011), yaitu a) akuntabilitas dalam SDM untuk meningkatkan kinerja yakni dengan diterapkannya sistem *reward* dan *punishment*, dan memiliki sistem pengendalian; b) akuntabilitas dalam manajerial, yaitu adanya uraian tugas (*job desc*) yang jelas, adanya rincian tanggungjawab yang jelas, adanya fungsi yang jelas disetiap unit kerja, adanya laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas atau kinerja; c) akuntabilitas dalam proses, yaitu adanya prosedur atau mekanisme yang jelas, dan adanya standar pelayanan yang diterapkan secara konsisten atau *istiqomah*.

Dalam tata kelola Islam, *istiqamah* berkaitan dengan sikap mental, kejiwaan dan hati yang paling dalam, karena itu haruslah sesuai kata dan perbuatan, ucapan dan tingkah laku. Kedudukannya melebihi *consistency* atau

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

commitment, *istiqamah* tidak bisa dimodifikasi atau direkayasa. *Istiqamah* bermakna teguh dalam pendirian, ini di contohkan pada sifat kepemimpinan Nabi SAW yang betumpu pada ketegaran jiwa, tidak akan bergeser walaupun penuh dengan rayuan, bujukan dan paksaan (Bakti, 2011). Dalam karakteristik pemimpin Islam yang menjadi landasan kepemimpinannya adalah *istiqamah* pada keputusan yang sudah ditetapkan, sebagaimana halnya yang dijelaskan oleh al-Banjari (2008), bahwa *istiqamah* adalah derajat yang menjadikan segala urusan seseorang menjadi baik dan sempurna, serta memungkinkannya untuk mencapai manfaat secara tetap dan teratur.

Menurut peneliti prinsip *mas'uliyah* dalam tata kelola Islam berdasarkan uraian diatas yang dapat diterapkan di PT Islam yang mengacu pada prinsip amanah seperti yang digambarkan dalam QS. al-Anfal (8): 27 dan QS.al-Isra (17): 36, serta QS.an-Nisa (4):59 dan QS.al-Muthaffifin:1-6, dan berlandaskan contoh dari Rasulullah, yaitu kejelasan pengaturan uraian tugas (*job description*), adanya laporan pertanggungjawaban kinerja, adanya penerapan sistem *reward* (penghargaan atau *basyir*) dan *punishment* (hukuman atau *nadzir*), dan penegakan disiplin.

Hasil wawancara dan hasil observasi serta data dokumentasi mengenai penerapan prinsip *mas'uliyah* atau akuntabilitas yang merupakan pertanggungjawaban pimpinan dalam menjalankan tugasnya menunjukkan bahwa pengaturan tugas dan uraian kerja (*job desc*) di hampir semua fakultas tidak dibuat secara rinci oleh pimpinan fakultas, seperti yang terlihat di FT tidak ada pembagian tugas antara kajur dan WD-1, semua aktivitas di jurusan

dipertanggungjawabkan oleh kajar, tidak ada aturan tertulis yang baku hanya instruksi langsung dari dekan yang dibicarakan dalam rapat fakultas.

Demikian juga yang terjadi di FISIP, tidak ada *job desc* dan penegasan tugas untuk karyawan, hal yang sama juga terjadi di FP, FAI dan FEKON disini tugas pokok karyawan tidak jelas bahkan karyawan bingung dengan apa yang harus dikerjakannya lebih dulu, sedangkan di Pascasarjana dan FKIP uraian tugas sudah ada namun karyawan sering diberi tugas yang bukan tanggungjawabnya sehingga karyawan merasa tugas yang diberikan kadang tumpang tindih dan merasa diberikan beban kerja terlalu banyak yang tidak sesuai tugas sebenarnya. Sama halnya dengan FK, uraian tugas sudah ada disetiap unit kerja hanya saja karyawan merasa pimpinan tidak pernah memperhatikan, jadi karyawan bekerja apa adanya saja. Sedangkan untuk laporan pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan, semua karyawan tidak pernah membuat laporan pertanggungjawaban walaupun ada hanya berupa laporan hasil kegiatan mengikuti workshop dari beberapa program hibah, pimpinan tidak menegaskan dalam aturan atau ketentuan untuk membuat laporan hasil kinerja.

Menurut hasil wawancara dan hasil observasi dengan AF, UH dan LWH, menunjukkan bahwa pimpinan di semua fakultas belum ada yang menerapkan sistem *reward* dan *punishment*, jadi pertanggungjawaban pimpinan dalam hal ini tidak terlihat, disebabkan karena tidak adanya *job desc* dan penegasan tugas untuk karyawan. Selain itu, menurut penjelasan informan YA mengenai masa jabatan yang belum sampai setahun sudah diterbitkan SK Pemberhentian ini tidak mengikuti ketentuan universitas yang ada pada data dokumen yaitu Statuta Bagian Ketujuh Pasal 42 tentang aturan Masa jabatan pejabat struktural adalah 2 (dua)

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

tahun, dan ketentuan pada data dokumen Peraturan Kepegawaian no 125 tahun 1427H/2006M. Dalam hal ini terlihat bahwa pimpinan tidak konsisten dalam menegakkan peraturan atau kebijakan yang sudah ditetapkan Universitas sesuai Statuta pasal 24 tersebut. Dan terkesan semena-mena serta mementingkan kelompok yaitu kesejawatannya. Hal ini tidak sesuai dengan prinsip kepemimpinan dalam Islam yang harus *istiqomah* dengan ketentuan yang sudah dibuat tanpa dipengaruhi oleh paksaan atau kepentingan pribadi.

Hasil wawancara dan observasi dari informan HR, UK, MT dan MS terkait prinsip *mas'uliyah* mengenai penegakan disiplin menunjukkan bahwa walaupun universitas sudah menetapkan waktu kerja namun tidak diindahkan oleh karyawan dengan alasan pimpinan tidak memberikan contoh mengenai disiplin kerja dan disiplin waktu, juga pimpinan tidak memberi sanksi bagi karyawan yang indipliner, hal inilah yang menyebabkan karyawan ada yang datang terlambat dan cepat pulang. Jadi sangatlah tepat apa yang dikatakan oleh LHK, bahwa kualitas SDM di universitas ini sangat lemah, terutama penegakan disiplin dalam jam kerja, *job analysis* yang tidak jelas, tidak ada uraian kerja yang baku, karena itu diperlukan ketegasan pimpinan untuk menerapkan sistem *reward* dan *punishment* agar aturan bisa ditegakkan. Jika kondisi ini dibiarkan maka akan menyebabkan karyawan menjadi tidak produktif atau bekerja asal-asalan karena tidak ada panutan dari pimpinan dan deskripsi pekerjaan yang tidak jelas sehingga karyawan tidak mengerti apa yang menjadi tugas dan kewajibannya.

5.2.2.3. Penerapan Prinsip *Tabligh* pada Kebijakan Akademik

Prinsip *tabligh* dalam tata kelola Islam yang dibahas dalam penelitian ini didasari fenomena yang terjadi dan diungkap oleh beberapa informan, terutama

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
keterbukaan informasi atau transparansi pengelolaan akademik, khususnya sosialisasi dan transparansi kebijakan akademik pada: a) transparansi proses pembelajaran yaitu penilaian hasil belajar dan prosedur metode mengajar, dan b) adanya sistem pengawasan melalui evaluasi kinerja dosen.

- a. Data hasil wawancara terkait prinsip *tabligh* pada proses pembelajaran khususnya penilaian hasil belajar dan prosedur metode mengajar diungkap oleh informan dari kelompok dosen yaitu LHS, AWS, informan pengelola fakultas MT, informan dari kelompok mahasiswa ZF, HR.

Mengenai transparansi kebijakan pengelolaan akademik dan manajemen yang komunikatif serta akses penyediaan informasi di ungkapkan oleh LHS bahwa :

ada transparansi tapi di lingkungan pengelola dalam hal ini pimpinan fakultas saja atau di jurusan saja, transparansi untuk civitas akademika tidak ada. Pimpinan sangat tidak terbuka dalam segala hal, tidak komunikatif, itulah yang saya rasakan, karena itu saya katakan bahwa tata kelola disini sangat tidak transparan dan tidak kaffah, jadi jangan bermimpi akan ada perubahan kalau sistemnya masih seperti ini. Manajemen fakultas tidak pernah mensosialisasikan jika ada program atau kebijakan yang dikeluarkan. Kami para dosen mengetahui informasi atau kebijakan melalui sms oleh teman dosen yang lebih dulu mengetahui, jadi kita harus cari tau sendiri, disamping itu juga tidak ada evaluasi dan kontrol atas kinerja dosen. (Petikan wawancara: LHS, 1/11/12).

Transparansi dan sosialisasi kebijakan akademik dalam Proses Pembelajaran khususnya Metode Mengajar dan prosedur pemberian nilai atau penilaian hasil belajar, dijelaskan oleh informan dari kelompok mahasiswa yaitu MI, DS dan IS mengeluhkan prosedur dan metode mengajar serta transparansi pemberian nilai, dengan mengatakan :

MI dari FAI, DS dari FISIP dan IS dari FT menyatakan :
Metode mengajar kurang berkualitas, Bu, karena rata-rata lulusan SI yang mengajar. Kami tidak berani bicara pada ketua jurusan, nanti kami jadi sentimen dosen dan bisa jadi mahasiswa abadi. Pimpinan sepertinya masa bodo yang diperhatikan hanya nilai, banyak dosen yang kurang kreatif dan inovatif dalam mengajar, bahkan saat mengajar ada dosen yang seperti

bicara pada dirinya sendiri maksud saya begini bu, dalam memberikan penjelasan hanya dia saja yang mengerti, transfer ilmunya tidak bisa kami serap.

Bu, saya mengalami, dosen rata-rata pada pertemuan pertama tidak ada yang menjelaskan kontrak perkuliahan (baik itu kriteria pemberian nilai maupun topik/materi yang dibahas dalam satu semester, jadi kami mahasiswa tidak tau bagaimana sistim pemberian nilai, yang kami tau nilai keluar. (Petikan wawancara, 10 September 2012).

Sebagai dosen informan LHS mengungkapkan transparansi dari kebijakan pedoman mengajar yang ada di fakultas tempatnya mengabdikan, yaitu :

Kami sebagai dosen mengajar tok, tidak pernah ada pemberian pedoman mengajar atau acuan mengajar. Dosen disini mengajara tanpa arah tanpa acuan, prinsipnya yang penting mengajar terserah pola mengajarnya seperti apa. (Petikan wawancara : 1/11/12)

Mengenai transparansi pemberian nilai diungkapkan lebih dalam oleh Informan kelompok Mahasiswa yaitu ZF dan HR, kelompok dosen yaitu AWS, dan informan dari pengelola fakultas MT, juga informan dari karyawan yaitu YA. ZF dari FISIP dan HR dari FE mengatakan :

saya rasakan di jurusan pemerintahan, ada beberapa dosen dalam memberi nilai hanya melihat hasil ujian tulis dan kehadiran, tidak menilai hasil diskusi kelas, artinya tidak ada pedoman keseragaman pemberian nilai. Dosen tidak menjelaskan syarat kelulusan. Yah..., daripada dapat nilai A tapi tidak bisa mempertanggungjawabkan nilai tersebut, lebih baik saya dapat nilai C tapi ada tanggungjawab moral yang didapat. (ZF).

Sebetulnya saya malu bu, untuk mengatakan ini, bahwa saya dan beberapa teman pernah meminta ke jurusan untuk mengubah nilai saya yang tidak lulus, saya berani melakukan itu karena saya dapat info dari senior saya bahwa jika ada nilai yang tidak lulus bisa diganti dengan membayar Rp. 50.000 per mata kuliah. (HR).

Informan AWS mengungkapkan masalah yang terjadi dalam proses pemberian nilai yang mengatakan :

Saya mengetahui dari mahasiswa, jika ada pengulangan atau nilai yang kurang memuaskan, ternyata di jurusan, mahasiswa bisa membayar untuk mengganti nilainya tidak lulus, cuma saya tidak tau berapa nilai yang mahasiswa harus bayarkan.

Selain itu, Saya juga pernah mengalami, yang menurut saya ini sangat memalukan, ada seorang mahasiswa 'X' ikut dalam kelas yang saya ajar,

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
kehadirannya tidak mencapai syarat untuk ikut ujian akhir, artinya dapat nilai E, nah yang saya katakan memalukan adalah ada pejabat pelaksana akademik keluarga X, datang pada saya mau membayar saya agar X di luluskan, saya tentu saja menolak, kalau mau lulus ikut saja di semester berikutnya dan saya akan memberikannya tugas tambahan, namun sayang dikemudian hari saya mengetahui bahwa si X lulus dari mata kuliah saya, entah siapa yang meluluskannya dan bagaimana prosesnya, wallahualam. Kebetulan saya anggota senat universitas, jadi saat wisuda saya melihat si X juga ikut diwisuda. (Petikan wawancara: 8/10/12).

Mengenai pengaturan pemberian nilai, Informan dari pengelola fakultas yaitu MT mengatakan :

Di universitas ini memang saya melihat tidak ada keseragaman dan ketegasan dalam pemberian nilai, pimpinan fakultas atau jurusan masih menggunakan style atau caranya sendiri, jadi memang sangat dibutuhkan komitmen pimpinan dalam mengelola fakultas agar bisa optimal yang tentu saja mengurangi keluhan dari mahasiswa. (Petikan wawancara: 23/10/12).

Mengenai transparansi pemberian nilai bagi pelaksana akademik dan dosen, informan YA menjelaskan metode yang selama sudah diterapkan di unit kerjanya:

Kalau disini, kami ada yang namanya rapat yudisium setelah selesai penyelenggaraan ujian akhir, jadi disitulah waktu bagi para dosen memasukkan nilai, sehingga tidak pernah ada dosen yang terlambat atau malas memasukkan nilai, dan honor pemeriksaan hasil ujian tidak diberikan jika nilai hasil ujian mahasiswa belum dimasukkan, itulah yang diterapkan pimpinan sejak awal didirikannya fakultas ini, jadi ya beda pimpinan berbeda pola pengelolaannya. (YA, 1/10/12).

Data hasil wawancara terkait prinsip *tabligh* pada sistem pengawasan untuk pengendalian ditunjukkan oleh informan dari kelompok dosen, yaitu LHS, dan ERD, informan dari kelompok pengelola fakultas yaitu MT, informan dari Mahasiswa HR dan ZF, Informan dari pimpinan universitas, LHK, Rektor, WR-1. Mengenai pengawasan dan evaluasi penilaian kinerja dosen dan karyawan disampaikan oleh informan LHS (Dosen FKIP) yang mengatakan :

Pimpinan tidak pernah memantau atau mengontrol dan melakukan evaluasi bagaimana proses belajar mengajar berjalan, apakah dosen A mengajar 5 pertemuan atau dosen B mengajar 12 pertemuan, yang penting mahasiswa punya nilai akhir, pembimbingan berjalan, ujian berjalan yaa... sudah begitu saja, tidak ada evaluasi dan kontrol atas kinerja dosen. (wawancara: LHS, 1/11/12).

Informan dari mahasiswa HR dan ZF mengatakan karena tidak ada pengawasan maka dosen bisa memindahkan jadwal kuliah sesuai kepentingannya :

Ini yang parah Ibu, ada dosen yang masuk hanya 4 kali pertemuan, tidak ada ujian tengah semester (UTS), atau diskusi, tau-tau sudah ujian akhir itupun ujiannya dalam bentuk tugas makalah. Saya sebagai ketua kelas sudah mengecek bukti absen kehadiran dosen di kelas, eh....ternyata sudah ditandatangani sebanyak 12 kali pertemuan, jadi kami tidak punya bukti fisik untuk melaporkan hal ini ke Dekan atau pengelola fakultas, karena jumlah pertemuan sudah di rekayasa. Sebetulnya disinilah perlunya pengelola fakultas turun lapangan memantau langsung. (HR, 10 September 2012).

Bu, ini keberatan kami pada dosen yang seenaknya tidak masuk dan tiba-tiba mengganti ketidakhadirannya pada malam atau sore hari tanpa persetujuan mahasiswa, kami datang pagi, ternyata sudah dipindahkan. Dekan tau masalah ini, juga mengenai dosen yang berkali-kali mangkir dari tanggungjawabnya tapi dekan tidak mampu memberikan punishment. (ZF, 10 September 2012).

Terkait dengan apa yang diungkap oleh informan ZF, ternyata dibenarkan oleh informan pengelola fakultas MT yang mengatakan :

Memang banyak yang terjadi dosen memindahkan waktu kuliahnya ke malam, sepertinya pimpinan memberikan keluwesan pada dosen memindahkan waktu selagi tidak tabrakan dengan mata kuliah lain. Hal ini tidak bisa dihindari karena di FISIP, untuk memenuhi ratio kita masih butuh 28 Dosen untuk melayani mahasiswa dan butuh fasilitas ruangan. (Petikan wawancara: MT, 23/10/12).

Mengenai transparansi terhadap sistem pengawasan, informan pelaksana akademik atau pengelola fakulta, MT mengatakan :

Kalau di unit kerja kami, pimpinan meberikan keleluasan pada kajur terserah kajur bagaimana cara mengevaluasi jumlah tatap muka dikelas, karena UAS tidak akan diberikan kalau jumlah pertemuan tidak

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
mencukupi. Dalam hal ini Dekan hanya menegaskan jumlah pertemuan 12 kali tatap muka.

Mengenai sistem pengawasan yang diterapkan MT mengatakan tentang adanya penilaian evaluasi kinerja dosen dan karyawan tapi dalam bentuk DP3 namun tidak efektif karena digunakan atas permintaan universitas, mengatakan bahwa:

Evaluasi DP3 kurang optimal, berlaku jika dibutuhkan, evaluasinya tidak berjalan maksimal dan kontinu jadi evaluasi diadakan jika menjelang wisuda karena ada pemilihan karyawan dan dosen berprestasi, penilaian form DP3 diisi oleh pimpinan, tapi kelihatannya penilaian agak subjektif karena diisi pada saat dibutuhkan saja. jadi bisa dikatakan penilaian itu sangat tidak efektif karena tidak rutin dilaksanakan setiap bulan atau triwulan.

Hal yang sama juga dikatakan oleh informan dari kelompok karyawan MN yang mengatakan:

Apalagi pengawasan atau evaluasi terhadap kinerja kami, itu tidak pernah terjadi. Ada penilaian berupa DP3 tapi itu sangat subjektif karena dipengaruhi oleh unsur kedekatan dan kepentingan, itu pun tidak kontinu, nanti universitas meminta saat akan wisuda baru pimpinan mengisinya. (MN, 1/10/12).

Adanya keluhan dari mahasiswa mengenai jumlah pertemuan yang tidak sesuai dengan ketentuan akademik juga diketahui LHK selaku Ketua Bidang Monev P4M mengatakan :

Kami mengetahui bahwa banyak dosen yang masuk mengajar tidak tepat waktu dan memberikan pengajaran tatap muka tidak sampai 12 kali pertemuan, ini mungkin karena mereka mempunyai beban SKS terlalu banyak. (Petikan wawancara LH, 20/11/12).

Mengenai pengawasan kinerja dosen, informan dari pimpinan universitas yaitu Rektor mengatakan, bahwa UPM belum berfungsi maksimal dan di beberapa fakultas baru akan dibentuk, selengkapnya dikatakan bahwa:

Selain merubah sistem di tiap fakultas juga akan dibentuk unit penjaminan mutu (UPM) yang akan diberdayakan melakukan

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
pengawasan, saat ini memang di beberapa fakultas sudah ada tim UPM tapi itu belum berfungsi, ia dibentuk saat fakultas akan diakreditasi. UPM inilah yang juga akan memantau dan mengontrol apakah semua kebijakan yang bersifat umum dari Rektor sudah diimplementasikan dengan baik. (Rektor, 6/1/13).

- b. Data hasil observasi mengenai prinsip tabligh ditunjukkan oleh informan observer HE dan LHW mengenai transparansi pemberian nilai, menurut pengamatannya ada permasalahan penting yang harus diungkap, yaitu:

Saya melihat memang aturan atau kebijakan akademik tidak transparan di fakultas ini dan pimpinan kurang tegas, saya dapat informasi dari mahasiswa di BEM bahwa mahasiswa bisa mengganti nilai di jurusan, nilainya bisa dibeli jika ada yang tidak lulus dalam mata kuliah yang disajikan tanpa sepengetahuan dosen pengampu mata kuliah tersebut. (HE) Mahasiswa di Fisip mengeluh pada kami, bahwa selalu terlambat mendapatkan kartu hasil studi, disebabkan karena kebanyakan dosen di jurusan malas dan terkadang menunda-nunda memasukkan nilai tepat pada waktunya yakni setelah selesai ujian akhir. Menurut pengamatan dan informasi dari staf MEU di FK hal ini tidak pernah terjadi karena sebelum dan sesudah perkuliahan dilakukan rapat yudisium dengan seluruh dosen bagian untuk membuat kesepakatan waktu, jadwal dan penentuan pemberian nilai sehingga tidak pernah terjadi keterlambatan nilai ataupun nilai yang bisa diubah (LHW.)

- c. Data hasil dokumentasi. Dalam data dokumen yang didapatkan peneliti mengenai kebijakan dalam pemberian nilai dan metode mengajar, terdapat pada data Dokumen Akademik Unismuh 2010, dijelaskan mengenai metode mengajar pada Bab-2 Standar Mutu Proses Belajar, di bagian tersebut menjelaskan tentang Perencanaan setiap mata kuliah dan juga merupakan penjelasan kontrak perkuliahan. Mengenai penjelasan kontrak perkuliahan oleh para dosen pengampu mata kuliah yang banyak dipermasalahkan mahasiswa. Dijelaskan pada kebijakan Rektor melalui SK Rektor 019 tahun 1431 H/2010 M dalam Pedoman Manajemen Mutu Akademik yang merupakan panduan meningkatkan mutu pelayanan akademik Unismuh, Standar Proses Pembelajaran tentang Perencanaan perkuliahan, yaitu setiap

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
mata kuliah harus tergambar : a) Beban SKS, b) Rumusan Kompetensi, c) Pokok bahasan dan silabus, d), Tugas yang diberikan pada mahasiswa, e) Metode pembelajaran, f) Sistem penilaian, g) Sumber belajar.

Ketentuan mengenai prosedur pemberian nilai oleh dosen, dari data dokumen yang didapatkan peneliti sangat jelas uraiannya pada Dokumen Akademik Unismuh 2010 pada Bab VII pasal 27-30 dan SOP Tata Kelola Unismuh 2011 Bab-2 Standar Proses Pembelajaran tentang ketentuan penilaian hasil belajar mahasiswa atau prosedur penilaian Ujian Semester, mengatur tentang:

- a. Pemberian nilai hasil belajar pasal 30 Dokumen akademik Unismuh 2010, tentang penilaian dinyatakan dengan huruf A= 4, B=3, C=2, D=1 (Perbaikan/SP), adalah lulus dan E=0 dinyatakan tidak lulus, nilai K (Kosong), nilai T (Tunda)
- b. Evaluasi akhir semester bagi mahasiswa yang mengundurkan diri secara sah, diberi nilai K (Kosong) bukan nilai E
- c. Nilai T diberikan jika mahasiswa belum memasukkan tugas akademik sesuai waktu yang ditentukan dosen. Dosen pengampu yang memberi nilai T, wajib mencantumkan alasan pemberian nilai tersebut pada daftar nilai.
- d. Batas waktu nilai T terhitung satu bulan mulai tanggal ujian mahasiswa. Nilai T dapat berubah menjadi nilai E jika mahasiswa tidak memasukkan tugas sampai batas waktu tersebut.
- e. Mahasiswa hanya bisa mengikuti ujian akhir jika mengikuti semua kegiatan akademik sekurang-kurangnya 80%, ini tidak konsisten dengan SOP Tata Kelola yang menyatakan 85%.
- f. Nilai hasil belajar akhir semester adalah gabungan nilai semua bentuk ujian/tugas selama semester yang berjalan. Instrumen penilaian hasil belajar adalah Tugas, Praktikum/Lab dan Keaktifan di kelas. Indikator dengan presentase nilai akhir mata kuliah, yaitu komponen Mid

IR-PEPUSSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
semester 30% dan Tugas 10% = 40%, Ujian akhir plus praktikum 60%, jumlah nilai = 100%. Untuk penilaian semiinar proposal dan ujian skripsi diuraikan secara jelas pada SOP Tata kelola Unismuh halaman 10.

- g. Penilaian hasil evaluasi dilakukan oleh dosen pengasuh mata kuliah.
- h. Perbaikan Nilai diberikan apabila mahasiswa hanya mendapat nilai C dan D

Pedoman dan ketentuan penilaian hasil pembelajaran ketentuannya jelas digambarkan dalam Pedoman Majemen Mutu Akademik Unismuh 2010 dalam standar proses pembelajara pada bab V halaman 21.

Data dokumen mengenai evaluasi dan pengawasan kinerja dosen, penjelasannya dapat dilihat pada data dokumen tentang Pedoman Beban Kerja Dosen dan Evaluasi Tridharma PT Dikti tahun 2010 dijelaskan bahwa, pelaksanaan tugas utama dosen ini perlu dievaluasi dan dilaporkan secara periodik sebagai bentuk akuntabilitas kinerja dosen kepada para pemangku kepentingan. Evaluasi tugas utama dosen bertujuan untuk (1) meningkatkan profesionalisme dosen dalam melaksanakan tugas, (2) meningkatkan proses dan hasil pendidikan (3) menilai akuntabilitas kinerja dosen di perguruan tinggi (4) meningkatkan atmosfer akademik di semua jenjang perguruan tinggi dan (5) mempercepat terwujudnya tujuan pendidikan nasional.

Prinsip *tabligh* dalam tata kelola Islam merupakan transparansi dan keterbukaan (Agustianto, 2009; Muqorobin, 2011; Endri, 2008). Transparansi merupakan salah satu sistem dalam model tata kelola Islam yang baik yang mengacu pada al-Qur'an, (Naqvi, 2011). *Tabligh* berdasarkan prinsip syariah, yakni harus menyediakan informasi tepat waktu, jelas dan mudah diakses oleh

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
semua pemangku kepentingan sesuai dengan haknya. Informasi yang diungkap termasuk visi, misi, rencana program dan strategi organisasi serta sistem pengawasan dan pengendalian internal.

Selain itu dalam tata kelola Islam, semua kebijakan dan aturan organisasi harus tertulis dan dikomunikasikan kepada semua pemangku kepentingan (KNKG Syariah, 2011). Harus transparan dalam perencanaan dan pembuat kebijakan, agar kebijakan dan aturan efektif untuk semua urusan maka harus dikomunikasikan dan disosialisasikan, (Naqvi, 2011), karena itu *tabligh* adalah kemampuan berkomunikasi atau paralel dengan *communicatibility*, (Bakti, 2005; Jusmaliani, 2011). Hafidhuddin (2003) mengartikan *tabligh* sebagai kemampuan pimpinan mengkomunikasikan dengan cerdas aturan, baik itu deskripsi tugas atau delegasi wewenang, koordinasi dan pengendalian.

Terkait sistem pengawasan dan pengendalian, Dikti menjelaskan, bahwa dalam implementasi tata kelola sering dijumpai penyimpangan karena itu ada mekanisme pengendalian agar seluruh komponen organisasi dapat terkendali sesuai peran dan kontribusinya dalam perguruan tinggi (PT), dengan demikian implementasi tata kelola harus dikoordinasi dalam mekanisme pengendalian agar dapat mencapai visi, misi, dan tujuan PT. (Dikti, Djanali, 2005) melalui : 1) Koordinasi kerja; 2) Sosialisasi; 3) Suasana kerja yang kondusif ; 4) Pengawasan

Penerapan tata kelola di Perguruan Tinggi (PT) dalam hal transparansi dicerminkan pada a) transparansi proses pengambilan keputusan, b) transparansi penilaian kinerja pegawai, dan c) transparansi kepada mitra kerja, dan ada sarana pengawasan, (Muhi, 2011). Prinsip transparansi dalam tata kelola perguruan tinggi menurut Indrajit (2006) selain transparansi keuangan, juga transparansi

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
pada sistem penilaian kinerja, informasi, peraturan kepegawaian dan sistem imbal jasa.

Dalam fiqh tata kelola, dijelaskan bahwa *tabligh* atau transparansi berarti menyampaikan, yaitu menyampaikan risalah dari Allah tentang kebenaran yang harus ditegakkan di muka bumi, dalam organisasi bisnis penyampaian risalah kebenaran diwujudkan dalam bentuk sosialisasi, (Muqorobin, 2011). *Tabligh* atau transparansi berdasarkan syariah ditegaskan dalam surat al-Baqarah/2: 282 yang bermakna semua transaksi harus dilakukan secara transparan, maksudnya Tranparansi (*transparency*) mengandung unsur pengungkapan (*disclosure*) dan penyediaan informasi yang memadai serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan (KNKG, 2011; MICG, 2011). Jadi *tabligh* dalam tata kelola islam, adalah transparansi dalam menyampaikan atau mengungkapkan aturan atau kebijakan dan melakukan sosialisasi serta menyediakan informasi yang mudah diakses.

Saat ini metode mengajar sudah beralih ke arah student center, meskipun demikian tidak semua PT melakukan proses pembelajaran yang student center. Ini disebabkan karena paradigma dosen belum bisa berubah, ini terlihat dari cara mengajarnya dalam keseharian. Dosen masih mendominasi dalam proses pembelajaran dan evaluasi pembelajaran ditentukan oleh hasil akhir ujian. Sistem pembelajaran student center membutuhkan perubahan paradigma para pelaku pembelajaran baik dosen maupun mahasiswa. Dosen berperan sebagai fasilitator dan motivator, sedangkan mahasiswa berperan sebagai pelaku pembelajar aktif dan mandiri. (Seniyati, 2008). Kedudukan dosen bukan satu-satunya sumber materi pembelajaran namun sebagai salah satu sumber materi pembelajaran, dan

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
kedudukan mahasiswa sebagai pengguna materi pembelajaran. Agar kualitas layanan terjaga konsistensinya, maka semua proses harus terstandar dalam sebuah sistem. Kualitas jasa pendidikan dan pembelajaran di perguruan tinggi terletak pada tingkat keterserapan lulusan atau alumninya di masyarakat. Jika dosen mampu menyediakan sumber pembelajaran dan mampu menjaga proses penyampaian secara konsisten, sehingga mampu memenuhi kepuasan dan kebutuhan mahasiswanya sesuai yang dijanjikan dalam buku panduan akademik, maka dosen tersebut dianggap berkualitas dan profesional.

Seorang dosen harus memiliki *paradigm customer focus, process systems* dan *corporate management result institution*, ini dimaksudkan agar dosen dosen tidak hanya berfokus pada hasil yang diperoleh secara individu tetapi harus berpikir ke arah capaian hasil secara institusi (*corporate*). Prestasi seorang dosen tinggi secara individu tidaklah ada artinya jika tidak searah dengan tujuan, misi dan visi institusi, (Seniyati, 2008). Demikian pula, dalam hal pembelajaran. Seorang dosen harus mampu mengelola mata kuliah yang jadi tanggung jawabnya yang hasilnya diorientasikan kepada capaian sasaran mutu program studi, sasaran mutu fakultas dan pada akhirnya pada sasaran mutu universitas.

Evaluasi dan pengawasan kinerja dosen sudah lama disuarakan Dikti, bahwa agar proses pembelajaran tidak mengorbankan norma akademik, maka perlu dilakukan pengawasan yang ketat secara ilmiah terhadap proses pembelajaran dan tidak mengejar kuantitas tapi mengutamakan kualitas.

Untuk menghindari adanya dosen yang mangkir dalam tanggungjawabnya atau indiscipliner memang sebaiknya dilakukan pengawasan dan evaluasi dosen sebagai bentuk penilaian atas kinerjanya agar tidak terjadi hal seperti yang

IR-PERPUSTAKAAN, UNIVERSITAS AIRLANGGA
diungkap oleh informan. Karena itu sangat diperlukan penata kelolaan bidang akademik untuk meningkatkan kualitas belajar mengajar, maka sebaiknya Universitas maupun fakultas berusaha untuk menjamin kualitas dosen dalam mengajar.

Selama ini telah ada ukuran penilaian untuk karyawan baik dosen maupun staf yang disebut DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan), yang terdiri atas butir penilaian yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, kepemimpinan. Namun menurut interpretasi peneliti penilaian ini tidak efektif karena penilaiannya temporary yaitu saat akan dilaksanakan wisuda universitas, dan juga pelaksanaannya tidak kontinu misalnya per tiga bulan, disamping itu penilaian ini juga dipengaruhi oleh unsur kedekatan dengan pimpinan, jadi siapa yang dekat maka penilaian yang didapat akan baik, karena dari hasil penilaian pimpinan fakultas akan dipilih nilai yang tertinggi oleh universitas dan universitas akan memberikan penghargaan berupa umroh gratis untuk satu orang. Mengenai hal Sulistiyani (73: 2011), menjelaskan bahwa unsur penilaian tersebut masih abstrak, semestinya setiap butir penilaian disertai dengan penjelasan lebih detail, sehingga memungkinkan proses pengukuran kinerja menjadi lebih akurat dan objektif. Lemahnya pengukuran kinerja melalui lembar DP3 ini adalah bahwa penilaian seringkali tidak didasarkan suatu penelitian atas kinerja seorang pegawai dengan serius. Penilaian dilakukan secara subjektif dan perseptif, tidak ada data-data yang menjadi pertimbangan penilaian.

Dalam tata kelola Islam, evaluasi merupakan penerapan dari prinsip *muraqabah* (pengawasan dan evaluasi) yang kemudian dilanjutkan kepada prinsip *mua'tabah* (*qira'ah* dan *ishlah*) artinya terus belajar dan selalu melakukan

perbaikan secara konsisten. Pengawasan dalam pandangan Islam dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak (Manan dalam Hafidhuddin, 2003). Dalam manajemen syariah pengawasan (*control*) dibedakan atas 1) kontrol yang berasal dari diri sendiri, bersumber dari tauhid dan keimanan pada Allah SWT, yaitu keyakinan bahwa Allah pasti mengawasinya, maka ia selalu berhati-hati, 2) pengawasan dari luar diri (sistem), sistem ini merupakan mekanisme pengawasan dari pimpinan yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah didelegasikan, antara lain kesesuaian antara penyelesaian tugas dan perencanaan tugas. Pengawasan yang baik adalah pengawasan yang *built in* ketika menyusun sebuah program. Sistem pengawasan yang baik tidak dapat dilepaskan dari pemberian *punishment* dan *reward*, ini merupakan sistem pengawasan yang sangat penting. Bentuk *punishment* bisa mulai dari teguran, peringatan, skors, sampai pemecatan.

Pengawasan sudah ada pada zaman Rasulullah saw. Rasul melakukan pengawasan yang benar-benar menyatu dalam kehidupan. Jika ada yang melakukan kesalahan maka pada saat itu juga Rasulullah saw menegurnya, sehingga tidak ada kesalahan yang didiamkan. Jadi Rasul tidak pernah membiarkan atau mendiarkan suatu kesalahan ia langsung mengoreksi pada saat itu juga. (Hafidhuddin, 2003). Terkait dijalankan prinsip pengawasan, sejalan itu dikatakan pengawasan juga merupakan landasan koreksi dalam Islam berdasarkan QS. al-Balad: 17 dan QS. al-Ashr: 3 ada tiga, yaitu: 1) *Tawa shaubil haqqi* (saling menasehati atas dasar kebenaran dan norma yang jelas). Tidak mungkin sebuah pengendalian akan berlangsung dengan baik tanpa norma yang jelas. Norma dan etika harus jelas. Norma dan etika itu tidak bersifat individual,

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
melainkan harus harus disepakati bersama dengan aturan-aturan main yang jelas.

Sebagai contoh, disepakati bahwa semua pegawai masuk kantor pukul 08.00 wib dan keluar kantor pukul 17.00 wib. Contoh lain misalnya, jika seseorang mendapatkan tugas tertentu keluar kota, maka akan mendapatkan SPJ tertentu dengan ketentuan-ketentuan yang konkret dan ketentuan-ketentuan yang jelas. Inilah yang disebut *tawa shaubil haqqi*. 2) *Tawa shaubis shabri* (saling menasehati atas dasar kesabaran). Pada umumnya, seseorang sering mengulangi kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan, karena itu, diperlukan *tawa shaubis shabri* atau berwasiat dengan kesabaran. Koreksi yang diberikan pun harus berulang-ulang. Memberi koreksi itu pun tidak cukup sekali. Disinilah pentingnya kesabaran. 3) *Tawa shaubil marhamah* (saling menasehati atas dasar kasih sayang), ini digambarkan dalam QS. al-Balad : 17 yang artinya adalah saling berwasiat atas dasar kasih sayang. Tujuan melakukan pengawasan, pengendalian, dan koreksi adalah untuk mencegah seseorang jatuh terjerumus kepada sesuatu yang salah. Tujuan lainnya adalah agar kualitas kehidupan terus meningkat. Inilah yang dimaksud dengan taushiyah.

Adapun landasan koreksi dalam Islam seperti yang digambarkan dalam QS. al-Balad: 17 dan QS. al-Ashr: 3, yaitu:

ثُمَّ كَانَ مِنَ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ وَتَوَاصَوْا بِالْمَرْحَمَةِ ﴿١٧﴾

Dan dia (Tidak pula) termasuk orang-orang yang beriman dan saling berpesan untuk bersabar dan saling berpesan untuk berkasih sayang. (QS. al-Balad: 17)

إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran. (QS. al-Ashr (103): 3).

kesimpulan bahwa *tabligh* dalam tata kelola Islam, adalah transparansi dalam menyampaikan atau mengungkapkan aturan atau kebijakan dan melakukan sosialisasi serta menyediakan informasi yang mudah diakses. Namun hal ini tidak diterapkan oleh pimpinan, pimpinan tidak komunikatif dalam menyediakan informasi yang mudah diakses, malahan civitas akademika harus berinisiatif sendiri mencari tau jika ada kebijakan baru.

Uraian informan diatas, juga menunjukkan bahwa pimpinan fakultas tidak mensosialisasikan kepada tenaga pendidik atau dosen tentang pedoman proses pembelajaran yang sudah ditetapkan universitas pada Dokumen Akademik Unismuh 2010 dan Pedoman Majemen Mutu Akademik Unismuh 2011. Disini juga tersirat bahwa pimpinan fakultas terlihat kurang tegas serta tidak komitmen menjalankan amanah yang diberikan oleh pimpinan universitas untuk transparan menjelaskan kebijakan yang dikeluarkan oleh pimpinan Universitas. Pimpinan Universitas (Rektor) mengatakan :

Perlu diketahui, bahwa jika ada regulasi baik berupa kebijakan ataupun aturan yang tertulis atau edaran dari PPM selalu disampaikan ke pimpinan fakultas. Dan pada dasarnya semua pimpinan fakultas sudah dibekali /sudah diberikan atau sudah mengetahui mengenai semua kebijakan baik dalam bentuk statuta, pedoman akademik universitas ataupun SOP Tata Kelola, dan Pedoman Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM). (Rektor, 6/1/13).

Mengenai penilai hasil belajar, informan mengungkapkan bahwa pimpinan fakultas tidak pernah memberikan pedoman penilaian hasil belajar, karena tidak ada aturan yang seragam sehingga dosen memakai sistemnya sendiri.

Hasil pernyataan dari informan diatas, terlihat bahwa pimpinan fakultas tidak mensosialisasikan, tidak transparan dalam kebijakan, dan tidak menjelaskan

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
kepada para dosen pedoman pemberian nilai yang pernah diberikan oleh Universitas, karena aturan akademik yang tidak ditegaskan oleh pimpinan fakultas menyebabkan ada jurusan yang bisa dengan seenaknya mengganti nilai mahasiswa.

Menurut peneliti adanya jurusan yang berani mengganti nilai hasil belajar yang sudah dimasukkan oleh dosen pengampu merupakan pelanggaran akademik dan pelanggaran etika, karena ada ketentuan mengenai penyerahan nilai yang diatur dalam Dokumen Akademik Unismuh 2010 pasal 22 point 3 yang mengatakan bahwa “setelah nilai dimasukkan, tidak diperkenankan lagi mengubah atau memperbaiki nilai”. Untuk pelanggaran etika, aturannya jelas pada Pedoman Penjaminan Mutu Akademik Unismuh 2010 Bab-3 point Kode Etik, yang menyatakan pengelola akademik harus menjaga nama baik unismuh dan fakultas masing-masing, mengikuti kode etik pengelolaan yang terkait dengan profesionalisme, yaitu jujur, disiplin, transparan, partisipatif, responsif, dan akuntabel.

Rupanya aturan universitas ini kurang disosialisasikan sehingga ada pejabat fakultas yang tidak atau belum mengindahkan rambu-rambu yang diperlukan oleh pengelola akademik. Sayangnya aturan ini tidak mencantumkan sanksi akademik jika terjadi pelanggaran, namun menurut peneliti ini adalah bagian dari kejujuran pejabat struktural atau pengelola fakultas yang pertanggungjawabannya pada Allah SWT.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai pengawasan yaitu evaluasi DP3, maka peneliti menyimpulkan bahwa sebaiknya pimpinan menyusun kembali kriteri butir penilaian evaluasi DP3 dan setiap butir penilaian diberi keterangan

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

mengenai kinerja karyawan dan penilai ini dilaksanakan secara kontinu per triwulan, serta disosialisasikan kepada para dosen dan staf sehingga mereka mengetahui bahwa kinerja mereka diperhatikan dan dievaluasi oleh pimpinannya. Selain itu pengawasan mengenai pengelolaan akademik di Unismuh sebaiknya dilakukan oleh UPM, jadi UPM harus difungsikan dan di tata kembali.

5.2.3. Implikasi *Al-Idarah Al-Islamiyah* dalam *Tamkiin*

Tabel 5.9.
Resume Wawancara Implikasi Tata Kelola dalam Pemberdayaan (*Tamkiin*)

No.	Informan	Implikasi pada Pemberdayaan (<i>Tamkiin</i>)
1	Pengelola Fakultas	1. Pemberdayaan senat fakultas hanya sebatas pemilihan dekan. Fungsi lain tidak diberdayakan (MT) 2. Dosen LB tidak diberdayakan dengan adil. Dosen PA diberdayakan hanya sebatas tanda tangan KRS, dan tidak ada penghargaan lain. selain itu, Perlu kaderisasi bagi dosen dan karyawan untuk memaknai <i>fastabiqul khaerat</i> (SY)
2	Dosen	1. DTY tidak diberdayakan sesuai kompetensinya. Pendelegasian fungsi senat tidak ada, juga tidak ada aturan baku senat sehingga pimpinan bisa semena-mena mengganti anggota senat (AWS) 2. Tidak memberdayakan dosen lulusan S3 (ERD) 3. Pemberdayaan DTY dan DLB tidak seimbang, termasuk fungsi Dosen PA (LHS)
3	Karyawan	1. Ajaran nilai-nilai Muhammadiyah perlu ditanamkan kembali agar bisa mengembalikan semangat kerja karyawan yang kurang di perhatikan pimpinan. Pimpinan tidak punya rasa memiliki (YA) 2. Karyawan asal kerja karena insentif tidak sesuai dengan kinerja (AG) 3. Pendelegasian tugas tidak sesuai dengan <i>job desc</i>, jadinya karyawan malas berinovasi, menyelesaikan kerjaan sesuai perintah pimpinan saja. (MN) 4. Kondisi perkuliahan kondusif karena fasilitas ruang kuliah tidak layak untuk mahasiswa pasca (MR) 5. Kondisi kerja tidak kondusif karena adanya gap yang tidak harmonis antara dosen dan pengelola fakultas. (MS) 6. Tidak ada perhatian pimpinan terhadap pengangkatan kami dari tenaga sukarela menjadi karyawan kontrak (LWH)

Sumber : wawancara, 2012

disertasi. Peneliti melihat masalah implikasi TKI dalam pemberdayaan (*tamkiin*) pada dua hal, yaitu 1) pemberdayaan Dosen khususnya DTY, PA dan Senat; serta 2) *himmatul 'amal* atau etos kerja karyawan. Informan yang membahas masalah pemberdayaan, meliputi pengelola fakultas yaitu MT dari FISIP dan SY dari FE, informan dari unsur dosen, yaitu AWS dari FE, LHS dari FISIP, ERD dari PS, serta unsur karyawan yaitu YA, AG, MS, MN dan MR

Intisari hasil wawancara dari beberapa informan terkait masalah implikasi tata kelola islam pada pemberdayaan di unismuh dapat dilihat pada tabel 5.4.

5.2.3.1. Pemberdayaan SDI

Hasil penelitian mengenai implikasi tata kelola Islam dalam pemberdayaan (*tamkiin*) SDI, terutama dalam masalah pemberdayaan dosen khususnya Dosen Tetap Yayasan (DTY), Senat dan Dosen Penasehat Akademik (PA), dapat dilihat pada data hasil wawancara, data hasil observasi dan data dokumentasi.

- a. Data hasil wawancara tentang pemberdayaan SDI khususnya DTY, PA dan Senat ditunjukkan oleh informan AWS, SY, LHS. Pelaksana akademik khususnya pejabat struktural di fakultas ekonomi (FE) rata-rata didominasi oleh dosen yang berstatus DPK, ini merupakan salah satu gap penyebab ketidakharmonisan karena pemberdayaan dosen yang lebih banyak DPK daripada DTY yang punya potensi. Mengenai hal ini informan AWS, SY dan LHK serta LHS mengatakan pimpinan tidak melakukan pemberdayaan yang merata antara DTY dan DLB dijelaskan secara lengkap yaitu :

Wah, kelihatannya memang disini pimpinan tidak memberdayakan dosen tetap status yayasan (DTY), saya menjadi dosen yayasan sudah ± 30 tahun diberikan beban mengajar 5 kelas, tapi ada DTY yang sudah S3

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
tidak diberdayakan karena hanya mengajar 1 kelas. wawancara: AWS, 8/10/12).

Sangat menyolok memang keseimbangan pemberdayaan DTY dan DPK di FE dan FKIP, kalau fakultas lain masalah ini tidak mengemuka karena masih seimbang (LHK, 20/11/12)

Selanjutnya SY mengatakan :

Kalau dosen tetap yayasan (DTY) diberdayakan dengan wajar dan adil tanpa ada embel-embel unsur kedekatan, maka distribusi mata kuliah di FE bisa diatur secara rata, dan pimpinan tidak perlu lagi mengambil dosen dari luar (DLB). Disini juga yang perlu diberdayakan dan dikelola dengan baik adalah dosen Penasehat Akademik (PA), selama ini saya melihat fungsinya hanya tanda tangan KRS itu tok, dan tidak ada penghargaan akademik bagi dosen PA, pimpinan tidak memberikan pedoman fungsi dan tanggungjawab dosen Penasehat Akademik. (Petikan wawancara: SY, 12/11/12).

Pemberdayaan DTY dan pendelegasian tugas pada pejabat struktural yang tidak merata, selain itu dosen yang diberdayakan sebagai pembimbing P2K (Pemantapan Profesi Keguruan) tidak diperhatikan kinerjanya oleh pimpinan di Fkip, selengkapya informan LHS menjelaskan:

Kita sebagai dosen yang menjadi ujung tombak pendidikan di kampus tidak ikut dilibatkan atau diberdayakan dalam aktivitas akademik, padahal kami bisa mencari atau memberikan solusi jika ada permasalahan, jadi jangan pernah bermimpi kalau di FKIP khususnya di jurusan saya, bisa ada perubahan dalam tata kelolanya, karena kami hanya diberdayakan sebatas mengajar, mengawas ujian, dan membimbing mahasiswa dilapangan. Sebagai dosen PA pun sepertinya fungsi kami hanya sebatas tandatangan KRS, pimpinan tidak memfasilitasi agar dosen PA bisa memberikan bimbingan akademik pada mahasiswa perwaliannya. (wawancara: LHS, 1/11/12).

Tidak ada pemberdayaan terhadap dosen yang punya kompetensi. Dosen memberdayakan dirinya sendiri. Komitmen pimpinan terhadap kinerja dosen sangat lemah. Dampaknya, teman-teman dosen kelihatannya membimbing mahasiswa pada program P2K tidak sepenuh hati, karena kinerja tidak seimbang dan tidak sesuai dengan honor (50 rb per mahasiswa). (wawancara: LHS, 1/11/12)

Data hasil wawancara mengenai pemberdayaan Senat dijelaskan oleh

AWS dengan mengatakan :

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
mengenai anggota senat, disini fungsi anggota senat diberdayakan semata-mata untuk pemilihan pimpinan, yang tidak adil dan tidak wajar adalah ada teman saya anggota senat fakultas yang tiba-tiba dikeluarkan jadi anggota senat sehari setelah diadakan rapat senat dan diketahui bahwa suaranya tidak mendukung pimpinan fakultas, ia dikeluarkan tanpa ada pemberhentian sebelumnya padahal masa keanggotaannya belum mencapai setahun. Saya mengetahuinya karena dua hari kemudian rapat senat dan teman saya itu sudah digantikan oleh dosen lain. Namun ini terjadi bukan saja di fakultas tapi pernah juga terjadi ditingkat universitas, kebetulan saya juga anggota senat universitas, jadi tau betul masalah ini. Saya berkesimpulan sebagai perguruan tinggi muhammadiyah tentulah perilaku ini adalah tidak Muhammadiyah dan tidak takut pada Allah swt karena jabatan telah menghalalkan segala cara. (Petikan wawancara: AWS, 8/10/12)

Selanjutnya data hasil wawancara mengenai pemberdayaan senat juga dijelaskan oleh informan pengelola akademik, yaitu MT yang mengatakan:

Semua fakultas di sini termasuk fisip, senat fakultasnya kurang diberdayakan. Saya pernah sarankan agar senat diberdayakan dalam sifat atau konten yang normatif seperti dalam pembuatan SOP fakultas/jurusan atau kebijakan yang ditetapkan berdasarkan rapat senat fakultas tapi sampai sekarang belum difungsikan. senat hanya difungsikan pada saat pemilihan Dekan dan wakil Dekan. (Petikan wawancara: MT, 23/10/12).

b. Data hasil observasi tentang pemberdayaan SDI khususnya DTY, PA dan

Senat ditunjukkan oleh informan observer HE dan LHW

Kelihatannya memang dosen PA kurang diberdayakan, selama ini fungsinya cuma tandatangan KRS, informasi dari salah satu kakur di FE, saya mengetahui kalau dosen PA honoranya hanya Rp.100.000 menjadi wali untuk 40 orang mahasiswa, jika ada kelebihan dikalikan Rp.1000 per mahasiswa. (HE)

kalau di fkip, Pemberdayaan pejabat struktural berlebihan karena selain mengajar dengan jumlah sks yang melewati ketentuan, membimbing praktek, juga sekaligus ikut dalam proyek hibah dan PSG (LHW).

c. Data dokumentasi tentang pemberdayaan SDI khususnya DTY, PA dan

Senat masing-masing dapat dilihat penjelasannya dibawah ini. Data dokumen mengenai pemberdayaan dosen peneliti temukan dari dokumen

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
data dosen jurusan Manajemen semester genap 2012 yang menunjukkan bahwa DLB lebih diberdayakan dari DTY, rekapitulasi datanya dapat dilihat pada tabel 5.5.

Tabel. 5.10.
Pemberdayaan Dosen FE berdasarkan Status Kepegawaian
Semester Genap T.A. 2011/2012

No.	Status Kepegawaian	Jumlah
1	DPK	18
2	DLB	51
3	DTY	21
	Jumlah	90

Sumber: Data Dosen Jurusan Manajemen FE Unismuh 2012

Data dokumen mengenai senat fakultas dapat dilihat pada dokumen Statuta Universitas tahun 2006 pasal 51, namun pada dokumen ini hanya menjelaskan mengenai fungsi dan tugas pokok senat fakultas, tidak ada penjelasan mengenai wewenang hak dan kewajiban. Karena itu, peneliti mengusulkan untuk ditambahkan penjelasan mengenai fungsi, tugas dan wewenang (dapat dilihat pada bab 6 mengenai usulan pemikiran). Fungsi dan tugas pokok senat fakultas pada Statuta tahun 2006 pasal 51 berisi:

- a. Merumuskan kebijakan akademik fakultas.
- b. Merumuskan penilaian prestasi akademik & kecakapan serta kepribadian dosen.
- c. Merumuskan norma dan tolak ukur pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan di fakultas.
- d. Menilai pertanggungjawaban Pimpinan Fakultas atas pelaksanaan akademik.
- e. Memberi pertimbangan kepada Pimpinan Universitas mengenai calon yang diusulkan untuk diangkat menjadi Pimpinan Fakultas.

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
Data dokumen mengenai Penasehat Akademik (PA) dapat dilihat pada Dokumen Akademik Unismuh 2010 Bab VI Pasal 16 terdiri dari 3 butir, yaitu: (1) Penasehat akademik ialah dosen yang selain fungsinya melaksanakan tridharma PT, bertugas pula membimbing mahasiswa yang ditunjuk dengan surat keputusan Dekan dan atau Rektor; (2) Penasehat akademik bertugas : a) mengayomi dan membimbing sejumlah mahasiswa memasuki kehidupan akademik untuk menjadi warga masyarakat akademis; b) menuntun perkembangan studi mahasiswa yang dibimbingnya sampai menyelesaikan studi; c) memberikan bimbingan kepada mahasiswa yang mengalami kesulitan, jika perlu meminta bantuan bimbingan dan konseling ; d) menuntun pengisian KRS, memberikan rekomendasi beasiswa, membuat pernyataan tentang kemampuan bakat dan minat serta tingkah laku mahasiswa bimbingannya; (3) Pelaksanaan tugas dari semua PA dalam jurusan /prodi dikoordinasikan oleh ketua jurusan/prodi.

Data dokumen akademik tentang pemberdayaan PA juga dilihat pada Kepmendiknas No. 36/D/O/2001, lampiran II a tentang Beban Dosen, yaitu bahwa beban kerja ideal seorang dosen adalah 40 jam/minggu. Dan sesuai Lampiran II.3. Dirjen Dikti No. 3298/D/T/99 tentang perwalian mahasiswa, yaitu Beban normal dosen wali adalah 20 orang mahasiswa per semester sehingga dosen mengenal setiap mahasiswa yang dibinanya. Untuk hal tersebut dosen menyediakan waktu minimal 1 jam per minggu untuk berkonsultasi terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh para

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
mahasiswanya. Untuk menjadi dosen PA ada kualifikasi, hak dan kewajiban yang harus diperhatikan, yaitu :

a. Dosen PA harus memenuhi kualifikasi sebagai berikut :

1. Berpendidikan minimal S2 untuk mahasiswa S1
2. Sekurang-kurangnya berpengalaman mengajar minimal 3 tahun pada program studi yang bersangkutan
3. Memiliki kompetensi yang sama atau sesuai dengan latar belakang program studi mahasiswa, sehingga mahasiswa memperoleh model terdekat dengan program studi yang diambilnya.

b. Hak dan Kewajiban. Hak : 1) Memperoleh honorarium yang layak; 2) Memperoleh nilai dan penghargaan 4 sks (2 kum) setiap semester untuk 20 mahasiswa (tidak berlaku kelipatannya); 3) Mendapatkan fasilitas yang diperlukan untuk bimbingan (ruang bimbingan, komputer, locker). Kewajiban: Menyelenggarakan forum pengenalan dengan seluruh mahasiswa bimbingannya terutama semester awal yang dikoordinasikan oleh program studi.

Tata kelola akan tercapai apabila organisasi mampu mengembangkan kepemimpinannya ke arah karakter pemimpin yang handal, yaitu pemimpin yang mampu menjadi a) Visioner, b) Pemersatu, c) Pemberdayaan, d) Pengendali rasio-emosi, e) Integritas. Pemberdayaan yang dimaksud disini, diartikan mampu dan berusaha selalu mendorong, memotivasi dan membantu orang lain untuk mengembangkan dirinya menjadi lebih baik. Pemberdaya mengimplikasi adanya sifat-sifat dan kemampuan seperti demokratis, terbuka, delegatif, komunikasi,

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
empati, tanggap, memotivasi, dan memfasilitasi, serta menumbuhkan situasi yang kondusif. (Sulistiyani, 102:2011).

Untuk merealisasikan sistem tata kelola yang baik dan berkualitas di perguruan tinggi harus memberdayakan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kualitas program akademik, kualitas sarana prasarana dan suasana akademik. (Dikti, 2005). Peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pemberdayaan diperlukan untuk menghadapi dinamika perubahan lingkungan. Pemberdayaan dapat membantu menciptakan suatu lingkungan dimana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi (Sedarmayanti, 1999:80). Dalam hal ini, pemimpin memegang peran untuk memberdayakan Sumber Daya Insani (SDI) atau para pegawainya, karena itu dituntut lebih dari sekedar pendelegasian agar kekuasaan ditempatkan secara tepat sehingga dapat digunakan secara efektif, (Istiqomah, 2008).

Dalam pemberdayaan SDI yang diperlukan adalah kehadiran moral dengan menghadirkan Allah SWT dalam setiap keputusan bidang SDI, caranya dengan melaksanakan pengelolaan SDI dengan efisien dan efektif yang dapat menghantarkan SDI pada derajat insan kamil tanpa mengabaikan tujuan organisasi. Untuk itu ada empat pijakan dasar yang dapat ditempuh dalam pengelolaan SDI, *pertama* kesadaran sebagai *Abdullah* dan sebagai *khalifah*, *kedua* setiap tindakan dilandasi konsep adil dan tidak menzalimi siapa pun jadi memperlakukan secara sama (proporsional) atas prinsip kepatutan dan kebenaran atau *wadl'u assyai' fi mahallihi* (menempatkan sesuatu pada tempatnya), *ketiga* sinkronisasi antara tujuan organisasi dan tujuan individu, *keempat* acuan dalam mengelola SDI adalah karakter Rasulullah sebagai teladan (*uswah hasanah*), yang

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
merupakan contoh karakter insan kamil, yaitu siddiq, amanah, fathonah dan tabligh, (Jusmaliani, 2011).

Model tata kelola Islam yang mengacu pada al-Quran menegaskan bahwa pemberdayaan yaitu adanya sistem pelimpahan wewenang atau pendelegasian, digambarkan dalam QS. al-Baqarah tentang tata kelola yang dijalankan Talut (AS), ia meletakkan dasar tata kelola berdasarkan ketaatan kepada Allah SWT, yaitu dengan mendelegasikan kekuasaan dan tanggung jawab kepada bawahannya, serta menjaga rakyat, pertahanan, dan keadilan, (Naqvi et al, 2011).

Dalam Islam pemberdayaan merupakan salah satu fungsi dari kepemimpinan, yang di contohkan pada diri Rasulullah saw, sebagaimana yang disebutkan Antonio (2009) ada empat fungsi kepemimpinan yang ada pada diri Rasulullah yakni sebagai perintis (*pathfinding*), penyelaras (*aligning*), pemberdaya (*empowering*), dan panutan (*modeling*).

Disini fungsi pemberdayaan (*empowering*) berhubungan dengan upaya pemimpin untuk menumbuhkan lingkungan agar setiap orang dalam organisasi perusahaan mampu melakukan yang terbaik dan selalu mempunyai komitmen yang kuat (*committed*). Seorang pemimpin harus memahami sifat pekerjaan atau tugas yang diembannya. Ia juga harus mengerti dan mendelegasikan seberapa besar tanggung jawab dan otoritas yang harus dimiliki oleh setiap karyawan yang dipimpinya. (Antonio; 2009).

Pemimpin yang handal adalah pemimpin yang mampu menjadi pemberdaya (sulistiyani, 2011). Pemberdaya mengimplikasi adanya sifat-sifat dan kemampuan seperti demokratis, terbuka, delegatif, komunikasi, empati, tanggap, memotivasi, dan memfasilitasi, serta menumbuhkan situasi yang

IR.PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
konduktif. Jadi tata kelola bernubung erat dengan fungsi dan tanggung jawab pimpinan sebagai pemberdaya dan pemersatu yang punya integritas dan visioner.

Tamkiin atau pemberdayaan (*empowering*) merupakan salah satu fungsi kepemimpinan yang ada pada diri Rasulullah, (Antonio, 2009). Dalam fungsi pemberdayaan, Seorang pemimpin harus memahami sifat pekerjaan atau tugas yang diembannya, juga harus mengerti dan mendelegasikan seberapa besar tanggung jawab dan otoritas yang harus dimiliki oleh setiap karyawan yang dipimpinnya.

Model tata kelola Islam yang mengacu pada al-Quran menegaskan bahwa pemberdayaan yaitu adanya sistem pelimpahan wewenang atau pendelegasian, seperti yang digambarkan dalam QS. al-Baqarah. Pendelegasian wewenang berarti seorang atasan harus memberikan otoritas pada bawahan, namun bukan berarti kehilangan otoritasnya secara penuh, untuk itu diperlukan komunikasi yang dalam Islam dilakukan dengan cara musyawarah sebagaimana yang digambarkan dalam QS.as-Syura:38. Karena itu hendaknya pemimpin melimpahkan kekuasaan kepada para pembantunya secara terpusat sesuai dengan batas-batas keahlian masing-masing. (Fathi, 2007).

Untuk memberdayakan fungsi Penasehat Akademik (PA) dan untuk tujuan peningkatan kualitas pembimbingan akademik (*student advising*), maka sebaiknya dikembangkan Pedoman Penasehat Akademik yang menguraikan tujuan, kualifikasi, kewajiban dan etika dosen menjadi Penasihat Akademik. Dengan adanya pedoman PA secara garis besar diharapkan mampu membantu mahasiswa sukses melaksanakan tugas akademik dan mampu menyelesaikan perkuliahan tepat waktu. Azra (2006) mengatakan bahwa, PA dituntut untuk mampu

IR.PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
membimbing mahasiswa agar memiliki kecakapan personal, sosial, spiritual dan profesional sehingga sukses di universitas, dunia profesi dan masyarakat, membantu mahasiswa dalam memecahkan masalah akademik dan non-akademik.

Dosen PA adalah pihak yang paling penting untuk dapat mewujudkan mahasiswa yang diharapkan, yaitu mahasiswa yang memiliki kematangan personal, akademik dan sosial, yang bukan hanya sukses dalam menyelesaikan perkuliahan tepat waktu, melainkan juga memiliki *self-esteem*, *self confidence*, motivasi tinggi, bekerja keras untuk maju, bertanggungjawab, jujur, cakap berkomunikasi, bekerjasama, dan memiliki kepedulian sosial. Karena itu dosen PA harus berkomunikasi dan berinteraksi dengan mahasiswa secara intensif dan reguler. Azra (2006) menjelaskan bahwa salah satu hal yang dipermasalahan dosen PA adalah tidak *available* pada saat mahasiswa memerlukannya dengan alasan tidak memiliki *office hour*. Permasalahan fungsi dan kewajiban PA disebabkan karena universitas, fakultas, dan program studi tidak menyelenggarakan sosialisasi tentang peran dan tanggungjawab penasehat akademik (PA), tidak melakukan monitoring dan evaluasi, tidak memfasilitasi dan tidak memberikan penghargaan yang memadai bagi para dosen PA.

Sesuai prinsip pemberdayaan dalam tata kelola Islam yaitu adanya pelimpahan wewenang atau pendelegasian, maka dalam masalah yang terjadi di unismuh belum terlihat adanya pelimpahan wewenang kepada yang berhak menerima wewenang tersebut dalam hal ini fungsi DTY, PA dan Senat.

Dapat disimpulkan bahwa secara merata semua fakultas yang ada di Unismuh tidak memberdayakan fungsi dan wewenang senat ataupun anggota senat, bahkan anggota senat dapat saja diganti dengan semena-mena oleh pimpinan fakultas tanpa mengikuti aturan dan ketentuan.

fakultas yang memiliki wewenang untuk menjabarkan kebijakan dan peraturan universitas/institut untuk fakultas yang bersangkutan, karena itu harus diberdayakan agar berfungsi maksimal tidak hanya berfungsi dalam pemilihan dekan saja. Terlihat juga, bahwa fungsi dosen PA tidak diberdayakan sesuai ketentuan yang ada pada Dokumen Akademik 2010 Bab VI Pasal 16 dan peraturan beban dosen Dirjen Dikti No. 3298/D/T/99, juga tidak ada manual khusus yang menjelaskan aturan dan ketentuan Dosen PA. Dari penjelasan dapat disimpulkan bahwa belum terlihat adanya implikasi TKI pada pemberdayaan terutama pemberdayaan fungsi DTY, Senat dan PA.

5.2.3.2. *Himmatul 'Amal*

Hasil penelitian mengenai implikasi tata kelola Islam dalam pemberdayaan (*tamkiinu*) pada etos kerja Islam (*himmatul 'amal*) dapat dilihat pada data hasil wawancara, data hasil observasi dan data dokumentasi.

- a. Data hasil wawancara mengenai implikasi TKI terhadap *himmatul 'amal* dapat dilihat dari apa yang dikatakan oleh informan YA yang mengatakan kami perlu panutan, pimpinan kami terlalu sibuk dan tidak ada rasa memiliki (*sense of belonging*), ungkapan selengkapnya adalah:

Sebetulnya kami butuh diperhatikan, diayomi dan dievaluasi kinerja kami agar kami termotivasi untuk lebih berkarya. pimpinan kami terlalu sibuk dengan urusan pribadi dan kelihatannya para wakilnya pun demikian sehingga terkesan tidak ada rasa memiliki. Kami perlu pimpinan yang walaupun sibuk dengan urusan pribadi tetap amanah dengan jabatannya memperhatikan kinerja karyawan termasuk disiplin waktu dan disiplin kerja, serta menumbuhkan rasa loyalitas. Pimpinan kami itu dalam seminggu kadang masuk hanya 3 hari, hari lainnya dipakai untuk kepentingan pribadi mengajar keluar kota. Saya mulai merasakan teman-teman staf mulai kerja seenaknya tanpa mempedulikan lagi disiplin waktu yang sudah ditentukan universitas, dan kadang tugas yang merupakan

IR.PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
tanggungjawabnya tidak lagi diselesaikan tepat waktu, ini sangat mengganggu aktivitas pelayanan mahasiswa. (YA, 1/10/12).

LHK (Ketua P4M) mengatakan :

Karena fakultas tidak membuat SOP yang baku setiap unit kerja, akibatnya fakultas mempekerjakan tenaga lepas yang dikelola masing-masing fakultas, tenaga lepas ini kadang diambil dari mahasiswa semester akhir. Namun kenyataannya tenaga lepas ini juga tidak bisa melayani dengan baik, karena sebelumnya tidak ada pengarahan yang terkontrol jadi asal kerja saja dan asal jadi, yang paling penting tidak ada job desc yang diberikan sebelumnya tentang apa yang harus dikerjakan, hanya memberikan pengarahan secara lisan saja. (Petikan wawancara: LHK, 20/11/12).

Mengenai semangat kerja dan disiplin kerja yang kurang diantara karyawan,

LHK dan SY memberikan pendapat perlunya penanaman nilai-nilai ajaran

Muhammadiyah untuk meningkatkan semangat kerja

LHK mengatakan :

Menurut saya ada kultur yang mulai memudar di unismuh ini, yaitu "penanaman nilai-nilai kemuhammadiyah", saya ingat betul pak KH. Djamiluddin Amin waktu beliau masih aktif selalu memberikan penanaman pada generasi kami, tapi saat ini hal itu sudah mulai luntur bahkan pada generasi muda hal itu sudah tidak terlihat. Menurut saya hal ini harus ditanamkan kembali agar nilai-nilai kemuhammadiyah bisa dibangkitkan kembali. (Petikan wawancara LHK, 20/11/12).

SY mengatakan :

Saya ingin menambahkan, bahwa disini belum ada budaya kerja Muhammadiyah, atau kesadaran sebagai warga Muhammadiyah, mungkin disebabkan karena saat perekrutan karyawan dan Dosen belum ditanamkan visi misi Muhammadiyah sehingga tidak ditemukan ruh dari ajaran Muhammadiyah, yaitu pemaknaan fastabiqul khaerat, walaupun ada karyawan yang paham dengan jiwa Muhammadiyah itu adalah alumni yang ingin berkarya di PTS ini, ataupun sudah menjadi warga Muhammadiyah yang ingin melihat kampus ini maju. (SY, 1/10/12)

Hal senada mengenai pemaham jiwa Muhammadiyah yang dapat berpengaruh pada semangat kerja, diuraikan oleh LHS yang merupakan warga Muhammadiyah sebelum menjadi dosen tetap yayasan, serta YA, AG dan MN karyawan tetap yang juga alumni di Universitas ini yang telah

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
melewati proses kaderisasi Baitul Arqam sejak mahasiswa sampai menjadi pegawai.

LHS menjelaskan :

Sebagai kader muhammadiyah, dulu saya IPM dan pernah jadi pengurus Aisyah, prinsip saya persyarikatan ini bukan milik Rektor atau milik perorangan, tapi milik kita bersama, jadi kita harus sama-sama membangun kampus ini. Karena itu sejak awal saya menjadi dosen disini, saya mau membuat perubahan, minimal perubahan dalam kelas saat saya mengajar, saya selalu ingin memotivasi mahasiswa dengan pembangunan karakter yang baik. Karena itu saya juga berharap ada ukhuwah atau ajang silaturahmi bagi civitas akademika di fakultas ini. (wawancara: LHS, 1/11/12)

Karyawan tetap YA mengatakan perlunya penanaman *fastabiqul khaerat* baik untuk pimpinan maupun karyawan dan dosen:

Selama saya bekerja di Unismuh penanaman fastabiqul khaerat oleh pimpinan belum ada, sehingga motivasi kerja bagi karyawan kurang, juga kurangnya panutan dari pimpinan, pimpinan saya sekarang jam kerjanya tidak beraturan sementara kita dipaksakan untuk manut tapi tidak ada panutan yang bisa dicontoh, untungnya kami sudah di teladani oleh pimpinan yang dulu sehingga kerja kami sudah terpola, namun kalau keadaan begini terus rasanya saya dan teman-teman akan jenuh dengan sistem ini. (YA, 1/10/12)

Kemudian MN dan AG menunjukkan loyalitasnya sebagai alumni dan kader muhammadiyah mengatakan :

Nah, ada satu hal yang saya sangat sayangkan kadang terjadi di sini, karena saya melihat jika ada pimpinan yang baik dalam arti punya komitmen yang kuat, disiplin, dan punya kinerja yang bagus maka ada yang ingin menjatuhkannya dengan tidak adil, kalau diistilahkan ibaratnya lupa kacang akan kulitnya, begitulah yang terjadi, sehingga saya berpikir kemanakah ajaran luhur dari Muhammadiyah ini, ajaran ini yang harus ditanamkan kembali. (MN, 1/10/12)

Walaupun insentif kami dibawah UMR atau UMK, saya tetap loyal pada Muhammadiyah, saya dan beberapa teman sudah berkomitmen untuk mengembangkan almamater ini, kalau bukan kami para alumni, siapa lagi...? sistem tata kelolanya saja yang perlu diubah serta perlu penanaman nilai-nilai Muhammadiyah, saya selalu berdoa semoga pimpinan fakultas maupun universitas bisa memahami kebutuhan keluarga para karyawannya. (Petikan wawancara AG, 1/10/12).

b. Data hasil observasi mengenai implikasi TKI terhadap *himmatul'amal*

ditunjukkan oleh informan observer MR, LWH

MR menjelaskan bahwa:

yang terjadi banyak atau tidaknya beban kerja yang diberikan, pimpinan tetap memberikan insentif (honor) sama setiap bulan (tidak ada perbedaan), sehingga saya melihat karyawan menjadi kurang termotivasi untuk terus berinovasi, ya kerja saja sesuai apa yang diperintahkan oleh pimpinan. (MR, 18/9/12).

Kadang pimpinan tidak di tempat tanpa ada pemberitahuan pada staf mengenai alasan ketidakhadirannya, tidak ada info apakah tidak masuk karena urusan kampus atau urusan pribadi, inilah salah satu faktor yang membuat kami asal kerja karena tidak ada perhatian dari pimpinan.

LWH (Karyawan kontrak dari FKIP) mengatakan :

Pimpinan sudah memberdayakan dan melibatkan staf dalam setiap program seperti PSG dan P2K namun dasar ketentuan pengangkatan staf/karyawan tidak jelas, sehingga ada yang mendapatkan pekerjaan banyak dan ada yang sedikit, yang saya lihat hanya berdasarkan kedekatan saja.

Selain itu, pimpinan fakultas tidak pernah memperhatikan pengangkatan karyawan sukarela menjadi karyawan kontrak padahal sudah 4 tahun, tapi yang lebih parah adalah teman yang di FK yaitu HM dan NL hampir 7 tahun mengabdikan masih tetap status kepegawaian karyawan sukarela, jadi percuma bu, ada aturan kepegawaian karena kenyataan tidak seperti itu, walaupun sudah mengabdikan lama dengan kinerja baik, kelihatannya itu yang membuat karyawan sukarela yang loyal, setia dan disiplin menjadikannya ogah-ogahan dan asal kerja, begitu juga yang terjadi pada BY di FP yang sudah 5 tahun menjadi karyawan kontrak tapi hingga saat ini belum diusulkan oleh pimpinannya menjadi karyawan tetap (LWH, 18/9/12).

c. Data dokumentasi yang dapat menunjukkan adanya implikasi TKI

terhadap *himmatul'amal* dapat dilihat pada :

- 1) Data dokumen mengenai persyaratan pengangkatan karyawan yang sudah mengadi untuk diangkat menjadi karyawan, terlihat pada Bab IV Pasal 9: Pegawai yang telah memenuhi persyaratan dapat diusulkan untuk memperoleh kenaikan pangkat reguler dan pangkat istimewa; Pasal 10: Pengusulan kenaikan pangkat pegawai dapat dilakukan

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
dengan memperhatikan persyaratan, meliputi masa kerja, didiplin, pengabdian dan syarat-syarat lainnya. Pasal 11: Pegawai yang berstatus dosen, menyusun angka kredit sesuai format yang berlaku (Aturan Pemerintah) dalam pengusula kepangkatan; Pasal 12: Perubahan status kepangkatan, jabatan bagi pegawai dilakukan secara legalitas formal dalam bentuk surat penetapan oleh BPH atas usul Rektor yang disampaikan kepada yang bersangkutan dan tembusan kepada pejabat yang terkait.

2) Data dokumen Keputusan Mukhtamar Muhammadiyah ke 46 pada bab-II dan bab-III, yaitu:

a. Bab-II, yaitu Visi dan Misi Pendidikan Muhammadiyah, visi:

Terbentuknya manusia pembelajar yang bertaqwa, berakhlak mulia, berkemajuan dan unggul dalam IPTEK sebagai perwujudan tajdid dakwah *amar ma'ruf nahi munkar*. Misinya yaitu : 1) Mendidik manusia memiliki kesadaran ketuhanan (spiritual makrifat); 2) Membentuk manusia berkemajuan yang memiliki etos tajdid, berfikir cerdas, alternatif dan berwawasan luas; 3) Mengembangkan potensi manusia berjiwa mandiri, beretos kerja keras, wirausaha, kompetitif dan jujur; 4) Membina peserta didik agar menjadi manusia yang memiliki kecakapan hidup dan ketrampilan sosial, teknologi, informasi dan komunikasi; 5) Membimbing peserta didik agar menjadi manusia yang memiliki jiwa, kemampuan menciptakan dan mengapresiasi karya seni-budaya; 6) Membentuk kader persyarikatan, ummat dan bangsa

kemanusiaan dan lingkungan.

b. Bab-III : Konsep Pendidikan Muhammadiyah, yaitu :

Nilai-nilai dasar pendidikan Muhammadiyah didasarkan kebenaran, pencerahan dan budi pekerti yang baik. Dalam Surat Al-Furqan ayat 44 dinyatakan bahwa "Adakah engkau mengira bahwa kebanyakan manusia itu suka mendengarkan (pelajaran yang benar) atau suka memikir-mikir (menetapi perbuatan yang benar)? Sungguh tidak! Tak lain dan tak bukan mereka itu hanyalah seperti hewan, malah mereka itu lebih sesat lagi jalan yang ditempuhnya". Dalam kaitan dengan ayat tersebut, KH. Ahmad Dahlan mengeluarkan fatwa "Manusia tidak menuruti, tidak mempedulikan sesuatu yang sudah terang benar bagi dirinya. Artinya, dirinya sendiri, fikirannya sendiri, sudah dapat mengatakan itu benar, tetapi ia tidak mau menuruti kebenaran itu karena takut mendapatkan kesukaran, takut berat dan takut bermacam-macam yang dikhawatirkan, karena nafsu dan hatinya sudah terlanjur rusak, berpenyakit akhlak (budi pekerti), hanyut dan tertarik oleh kebiasaan buruk".

Dalam tata kelola atau pengelolaan perguruan tinggi dikatakan, bahwa efektivitas penyelenggaraan perguruan tinggi diukur dari kinerja akademis yang dihasilkan, termasuk perolehan lulusan selama menempuh studi. Selanjutnya, jika dihubungkan dengan efektivitas manajemen akademik, maka barometer efektivitas manajemen akademik dilihat dari kualitas program, ketepatan penyusunan, kepuasan, keluwesan dan adaptasi, motivasi dan etos kerja, ketepatan waktu, ketepatan pendayagunaan sarana, prasarana dan sumber belajar serta ketercapaian tujuan. (Janah, 2009).

Himmatul 'amal merupakan salah satu basis spiritual yang membangun tata kelola Islam selain kerangka normatif usaha dalam dimensi eksternal bentuk syariah dan dimensi internal hati nurani atau bisikan hati dari proses *tazkiyatun nafs*, serta visi misi perusahaan yang membentuk tata bisnis syariah yang dapat membawa kebaikan bagi semua (*rahmatan lil 'alamin*), (Sanerya, 2009).

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Selanjutnya dikatakan, dalam Islam etos kerja merupakan penggabungan unsur profesionalisme (ihsan, jihad, ilmu) dan akhlak pokok (amanah, ikhlas) yang akan menghasilkan karya pekerjaan yang unggul, ini digambarkan dalam pesan QS. at-Taubah(9): 105, artinya :

"Dan katakanlah, Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan." QS. at-Taubah(9): 105

Mengenai kerja profesional dalam etos kerja setiap muslim, Rasulullah saw bersabda:

"Allah sangat mencintai apabila seseorang melakukan suatu perbuatan, maka ia melakukannya secara itqân (profesional)". (HR. Thabrani)

Sehubungan dengan hadits tersebut kriteria profesional dalam Islam harus memenuhi tiga unsur, yaitu *kafa'ah* (ahli di bidangnya), *amanah* (bersungguh-sungguh dan bertanggung jawab), dan memiliki etos kerja yang tinggi (*himmatul 'amal*), indikasi profesional ini saling berkaitan, yaitu:

- a. Melakukan tugas yang diamanahkan dengan bersungguh-sungguh
- b. Memiliki dedikasi yang tinggi, kreatif dan inovatif dalam menjalankan tugas yang diamanahkan, Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS.al-Baqarah :148, artinya

"Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan". (QS.al-Baqarah:148)

Islam menyuruh untuk selalu berkarya, dan bila selesai hendaklah mengerjakan yang lainnya, sesuai firman Allah dalam QS. asy-Syahr:7-8, artinya:

IR.PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
"Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap." (QS. asy-Syahr:7-8)

- c. Memiliki kemauan yang tinggi untuk mencapai kualitas kinerja yang terbaik, Allah SWT menyenangi kerja yang sempurna dan terbaik, dan membenci seseorang yang bekerja asal-asalan, yaitu asal jadi dan asal selesai, sebagaimana sabda Rasulullah saw. Artinya :

"Sesungguhnya Allah menyenangi urusan yang berkualitas paling tinggi serta paling mulia, dan Allah tidak menyenangi urusan yang berkualitas rendah" (HR. Thabrani)

Allah menyenangi orang yang bekerja dengan profesional bersungguh-sungguh dan tekun, sebagaimana sabda Rasulullah saw. yaitu :

"Sesungguhnya Allah menyukai apabila salah seorang kalian bekerja, ia menekuninya." (HR.Baihaqi).

- d. Memprioritaskan tugas-tugas terpenting
- e. Menjalin kerja sama dengan rekan-rekan sesama dalam atau luar institusi dalam menyukseskan program yang ada. Bekerja sama dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan dianjurkan dalam Islam sesuai firman Allah SWT dalam QS.al-Maidah:2, artinya:

"Dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran." (QS.al-Maidah:2)

Untuk membentuk etos kerja yang tinggi diperlukan pendisiplinan sejak dini, karena itu etos kerja tidak berdiri sendiri tapi terkait dengan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, jaminan hidup yang jelas, seperti yang diisyaratkan oleh hadits, yaitu : *"Bayarlah upah pekerja sebelum keringatnya kering"*. (HR.Ibnu Majah). Hadits ini tidak hanya bicara tentang hak pegawai, tetapi

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

prestasi yang ditunjukkan oleh pegawai harus jelas, karena dalam Islam tidak boleh ada yang bekerja sia-sia tanpa hasil.

Pendapat diatas selaras dengan penjelasan Djanali (2005), bahwa lingkungan kerja atau suasana kerja yang kondusif dapat memotivasi bekerja lebih baik bahkan dapat mengakselerasi pencapaian visi dan misi PT, karenanya diperlukan dukungan pimpinan berupa a) perhatian bagi civitas akademika yang berprestasi, b) dukungan finansial (honor yang wajar), c) dukungan kesejahteraan dengan ikut memperhatikan keluarga karyawan, dan d) fasilitas kerja yang optimal.

Sejalan dengan perlunya dukungan suasana kerja untuk dapat meningkatkan semangat kerja dalam Islam, dicontohkan oleh Fahrurrazi (2010) yang menjelaskan bahwa pada zaman Rasulullah, sahabat Umar membagi golongan orang bekerja (beramal) dalam tiga tpe, yaitu tipe pembantu, pedagang, dan tipe beramal, yaitu : 1) Orang bekerja (beramal) tipe pembantu. Ia hanya bekerja sesuai yang diperintahkan oleh tuannya, tidak ada kreatifitas dan tidak ada inisiatif, maka produk yang dihasilkan sesuai perintah. 2) Orang bekerja (beramal) tipe pedagang. Tipe ini hanya mau bekerja dengan perhitungan untung rugi, yang menguntungkan bagi jangka pendeknya ia lakukan, sebaliknya jika secara matematis merugikan ia tinggalkan. Kerjanya hanya menghitung-hitung pahala. 3) Tipe orang beramal karena kecintaannya dengan motivasi pengabdian. Ia akan berusaha memuaskan pelanggan, memuaskan *stakeholder* dan pihak-pihak manapun yang harus dilayani.

Adapun kualitas kerja yang Islami harus diperhatikan umat Islam dalam melakukan aktivitas kerja dalam hidupnya (Mansur 2010; Hafidhuddin, 2003), yaitu :

- a. *Ash-shalah* (baik dan bermanfaat), sesuai petunjuk QS. al-An'am(6):132 dan QS.an-Nahl: 97.
- b. *Al-itqan* (kemantapan atau *perfectness*), diisyaratkan dalam QS. an-Naml(27): 88 dan QS. al-Baqarah (2): 263, serta HR.Thabrani.
- c. *Al-Ihsan* (melakukan yang terbaik dan lebih baik), kualitas ihsan memberikan dua makna dan pesan, *pertama*, punya komitmen untuk berbuat baik dalam segala hal yang dikerjakan dan *kedua*, memberi pesan peningkatan terus menerus seiring bertambahnya pengetahuan, pengalaman dan waktu. Bahkan tetap berbuat lebih baik saat membalas keburukan orang lain (QS. Fushilat(41):34 dan an-Naml(27):125). Semangat *ihsan* akan dimiliki jika bekerja dengan semangat ibadah dan dengan kesadaran bahwa Allah SWT melihat apa yang dikerjakan.
- d. *Al-Mujahadah* (kerja keras dan optimal), kualitas mujahadah dalam bekerja yaitu agar nilai guna dari hasil kerjanya semakin bertambah (QS. al-Imran(3):142, al-Maidah (5):35, al-Hajj (22):77, al-Furqan (25):25, al-Ankabut(29):69.
- e. *Tanafus* dan *ta'awun* (berkompetisi dan tolong menolong). Pesan ini sesuai perintah *fastabiqul khaerat* (maka berlomba-lombalah kamu sekalian dalam kebaikan) QS.al-Baqarah(2):108, *tanafus* diungkapkan untuk menjadi hamba yang gemar berbuat kebajikan (QS.al-Muthaffifin(83):22-26).
- f. Mencermati nilai waktu. Kaitan waktu dengan prestasi kerja dapat dilihat dari kutipan surat Umar bin al-Khattab yang dituturkan oleh Abu Ubaid :

"Amma ba'du. Ketahuilah, sesungguhnya kekuatan itu terletak pada prestasi kerja. Oleh karena itu, janganlah engkau tangguhkan pekerjaan

IR.PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
hari ini hingga esok karena pekerjaanmu akan menumpuk sehingga kamu tidak tahu lagi mana yang harus dikerjakan dan akhirnya semua terbengkalai."

Dalam *himmatul 'amal*, individu yang bekerja dihadapkan pada tiga tanggung jawab, *pertama* tanggung jawab pada Allah SWT, yaitu adanya iman sebagai landasan bekerja berdasarkan QS.as-Syuro:27, dan bersyukur (QS.al-Baqarah:172 dan QS.al-Zumar:59); *kedua*, tanggung jawab pada diri sendiri, yaitu bekerja sebagai kewajiban, bekerja harus halal dan baik, menempuh jalan yang lurus dan sabar, sesuai sabda Rasulullah dalam HR.Muslim, yaitu :

"seseorang yang keluar mencari kayu bakar (lalu hasilnya dijual) untuk bersedekah dan menghindari ketergantungan kepada manusia, itu lebih baik dari seorang yang meminta-minta kepada oranglain, baik diberi ataupun di tolak. Karena sesungguhnya tangan diatas (memberi) lebih baik dari tangan dibawah (meminta)."

ketiga, tanggung jawab pada orang lain, yaitu zakat dan infaq, berkata benar dan jujur, menjauhi sifat hasad, tidak bakhil, amanah, adil, dan pemaaf (Kholis, 2006).

Terkait etos kerja dan visi misi institusi yang dapat membangun basis spiritual tata kelola Islam yang dapat membawa kepada *rahmatan lil 'alamin* (kebaikan bagi semua), maka diperlukan transparansi berupa sosialisasi yang terus menerus kepada civitas akademika agar pemahaman terhadap visi dan misi dapat tumbuh serta juga dapat menumbuhkan komitmen dan rasa memiliki. Ini sejalan dengan pendapat Muhi (2011) yang mengatakan, Salah satu indikator prinsip transparansi dalam tata kelola perguruan tinggi adalah keterbukaan dalam penetapan visi misi dan strategi, serta dilakukannya sosialisasi visi dan misi tersebut, (Muhi, 2011). Adanya sosialisasi yang kontinu maka civitas akademika akan memahami nilai-nilai spiritual Muhammadiyah yang ada pada visi dan misi

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
serta nilai dasar pendidikan muhammadiyah, seperti yang terlihat pada data dokumen Keputusan Mukhtar Muhammadiyah ke 46 pada bab-II dan bab-III.

Penjelasan diatas menunjukkan bahwa dalam etos kerja, diperlukan sistem pengelolaan agar bekerja dan beramal menjadi produktif, sebagaimana yang digambarkan oleh Allah SWT dalam QS. Fatir (35):32 mengenai kelompok orang dalam merespon tugas dan kewajibannya, yaitu kelompok *dzalimun linafsihi*, *mukosid* dan *sabiqun bilkhaerat*. (Fahrurrazi, 2010).

ثُمَّ أَوْرَثْنَا الَّذِينَ اصْطَفَيْنَا مِنْ عِبَادِنَا فَمِنْهُمْ ظَالِمٌ لِّنَفْسِهِ وَمِنْهُمْ مُقْتَصِدٌ وَمِنْهُمْ سَابِقٌ بِالْخَيْرَاتِ إِذْنِ اللَّهِ ذَلِكَ هُوَ الْفَضْلُ الْكَبِيرُ ﴿٣٢﴾

Artinya : "Kemudian Kitab itu kami wariskan kepada orang-orang yang kami pilih di antara hamba-hamba kami, lalu di antara mereka ada yang menganiaya diri mereka sendiri dan di antara mereka ada yang pertengahan dan diantara mereka ada (pula) yang lebih dahulu berbuat kebaikan[1260] dengan izin Allah. yang demikian itu adalah karunia yang amat besar. (QS. Fatir (35):32)

Apa yang dikatakan informan dalam masalah etos kerja mengenai bekerja yang asal-asalan karena pimpinan tidak memberikan dukungan, perhatian dan motivasi, serta karyawan merasa pimpinannya tidak punya rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap institusinya. Karyawan juga merasa tidak ada contoh disiplin dari pimpinan sehingga karyawan asal kerja. Selain itu tidak ada kontrol atau pengawasan, juga *job desc* yang tidak jelas menyebabkan karyawan asal kerja dan asal jadi. Pemberian insentif atau honor tidak berdasarkan banyaknya beban atau pendelegasian tanggung jawab yang diberikan membuat karyawan malas berinovasi dan bekerja sesuai apa yang diperintahkan saja. Dan merasa pimpinan kurang menghargai. Fenomena ini, seperti apa yang dikatakan oleh Fahrurrazi mengenai golongan orang yang bekerja (beramal) tipe pertama yaitu tipe pembantu, bekerja sesuai perintah tidak ada kreativitas dan tidak ada inisiatif, serta jika dikaitkan dengan QS.Fatir (35):32 dalam merespon tugas dan

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
tanggungjawabnya termasuk dalam kelompok *dzaalimun linafsihi*. Namun ini juga disebabkan karena tidak ada contoh disiplin kerja dari pimpinan dan tidak jelasnya uraian pekerjaan, yang menurut Hafidhuddin (2003:68) hal ini akan menyebabkan karyawan menjadi tidak produktif. Untuk menciptakan etos kerja yang tinggi (*himmatul 'amal*) diperlukan dukungan dari pimpinan dalam beberapa hal, seperti: a) Memberikan contoh disiplin sejak dini, b) lingkungan kerja yang aman dan nyaman dengan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan menyiapkan fasilitas kerja yang optimal c) jaminan hidup yang jelas sesuai yang dianjurkan Rasulullah dalam HR.Ibnu Majah, serta memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Dapat disimpulkan juga bahwa terlihat, Pimpinan fakultas kurang mengapresiasi pengangkatan pegawai sesuai ketentuan dalam Peraturan kepegawaian No.125/2006 M yang memicu karyawan menjadi bekerja asal-asalan, kalau hal ini dibiarkan terus tentulah akan mempengaruhi kinerja SDI, ini terjadi pada pengangkatan karyawan sukarela menjadi karyawan kontrak, dan pengangkatan karyawan kontrak menjadi karyawan tetap. Peneliti mengusulkan agar pada peraturan kepegawaian bab IV di pertegas mengenai ketentuan berapa tahun masa pengabdian untuk bisa diangkat menjadi karyawan kontrak ataupun menjadi karyawan sukarela.

Dari apa yang dikatakan informan juga terlihat bahwa karyawan yang merupakan alumni dan dosen yang merupakan warga dan kader Muhammadiyah punya loyalitas untuk tetap memajukan dan mengembangkan Institusi ini dan berprinsip bahwa peryarikatan Muhammadiyah adalah milik bersama, walaupun insentif yang diterima masih dibawah UMR atau UMK. Diperlukan penanaman

IR.PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
nilai-nilai ke-Muhammadiyah secara kontinu kepada generasi muda dan pendatang baru, serta sosialisasi visi dan misi Muhammadiyah yang luhur dan penanaman makna dan nilai *fastabiqul khaerat*, dan mengharapkan pimpinan untuk dapat menciptakan suasana, kondisi dan budaya kerja Muhammadiyah, serta menginginkan ditegakkannya prinsip tata kelola Islam sesuai visi misi Muhammadiyah supaya bisa menghargai hasil kerja warganya yang sudah memajukan institusi ini.

Kesimpulan dari implikasi TKI terhadap tamkiinu menunjukkan bahwa Fungsi pemimpin dalam pemberdayaan tidak terlihat dalam penata kelolaan yang ada di Unismuh, ini terbukti dengan adanya ketidakharmonisan antara pimpinan atau pengelola fakultas dengan para dosen dan karyawan, dosen sebagai unsur utama pendidikan tinggi merasa tidak diberdayakan fungsinya baik sebagai dosen tetap yayasan, sebagai senat fakultas, maupun sebagai penasehat akademik (PA). Disamping itu karyawan merasa kurang diberdayakan karena pimpinan kurang memperhatikan pendelegasian wewenang dan tanggungjawabnya sehingga berpengaruh pada etos kerjanya atau *himmatul'amal*. Karena itu untuk membentuk karyawan yang memiliki etos kerja tinggi tidaklah cukup dengan pemberian nasihat tetapi perlu keteladanan dari pimpinan dalam hal penegakan disiplin, memberlakukan prinsip reward dan punishment sesuai ketentuan syariah yaitu *wadl'u assyai' fi mahallihi* (menempatkan sesuatu pada tempatnya), menanamkan nilai-nilai kemuhammadiyah yaitu *fastabiqul khaerat* serta memaknai etos kerja sebagai pertanggungjawaban individu dalam tiga hal yaitu tanggung jawab terhadap Allah SWT, tanggung jawab terhadap diri sendiri, dan tanggung jawab terhadap orang lain. Etos kerja harus didukung oleh sumber daya

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
lain seperti fasilitas kerja, kesehatan, penghargaan, jaminan hari tua, dan sebagainya yang mendorong karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya.

5.3. Hasil Pembahasan Analisis Kasyf Prinsip *Al-Idarah Al-Islamiyah*

Analisis kasyf / intuitif adalah analisis untuk mengkaji berbagai temuan dalam studi dan dikaitkan dengan nilai-nilai normatif yang terkandung dalam al-Qur'an dan as-Sunnah serta memberikan kajian secara komprehensif dan mendalam.

5.3.1. Prinsip *Al-Idarah Al-Islamiyah* tentang *Wasathan*

Al-Qur'an menyebutkan *wasathan* pada *ummatan wasathan* dalam QS. al-Baqarah (2):143 yaitu ummat yang adil. Bersikap adil adalah meletakkan segala sesuatu sesuai dengan tempatnya, atau membagi sesuatu dengan bagiannya masing-masing tanpa mengurangi atau menambah sehingga terwujud keseimbangan. Keseimbangan adalah keluwesan, tidak ada kelebihan. Keseimbangan merupakan ciri khas seorang muslim, yang digambarkan Allah SWT dalam QS.al-Baqarah (2) :143, yaitu:

وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا

Artinya : “ Dan demikian (pula) kami Telah menjadikan kamu (umat Islam), umat yang adil dan pilihan[95]”. (QS.al-Baqarah (2) :143)

Jadi ummat muslim disebut sebagai ummah *wasath* karena mengutamakan prinsip *equilibrium/* keseimbangan (*al-tawazun*) antara kemaslahatan dunia dan akhirat, artinya memberikan hak kepada yang berhak menerimanya. Jika pembagian didasari sama rata, maka akan menimbulkan kezaliman bagi sebagian orang atau kelompok. Menyamakan antara dua hal yang berlawanan, yaitu menyamakan antara seorang pekerja yang ahli dan yang tidak merupakan kezaliman, karena

merugikan pihak yang ahli. Kezaliman dipengaruhi oleh adanya nafsu karena itu dibutuhkan iman untuk mendorong berbuat adil baik dalam tutur kata, perilaku maupun dalam membuat keputusan. Allah mengancam orang beriman yang condong kepada kezaliman, seperti yang ditegaskan dalam QS.An-Nisaa'(4):135, yaitu :

• يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلّٰهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ
 إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللّٰهُ أُولَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا أَهْوَىٰ أَنْ تَعْدِلُوا وَإِنْ تَلُودَا أَوْ تَعْرِضُوا فَإِنَّ
 اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ﴿١٣٥﴾

Artinya : "Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu orang yang benar-benar penegak keadilan, menjadi saksi Karena Allah biarpun terhadap dirimu sendiri atau ibu bapa dan kaum kerabatmu. jika ia[361] Kaya ataupun miskin, Maka Allah lebih tahu kemaslahatannya. Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu Karena ingin menyimpang dari kebenaran. dan jika kamu memutar balikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, Maka Sesungguhnya Allah adalah Maha mengetahui segala apa yang kamu kerjakan."(QS.An-Nisaa'(4):135).

Ayat ini menjelaskan, Allah menyebutkan bahwa keadilan termasuk ciri khas iman, dan mereka tidak boleh condong kepada kezaliman dan bujuk rayu setan dengan alasan apapun. Jadi kezaliman dapat berupa menahan hak orang lain, dan mengunggulkan sebagian pekerjaannya di atas yang lain, padahal keahliannya. Al-Qur'an dan beberapa hadis menegaskan bahwa kezaliman itu diharamkan.

وَمَا لِلظَّالِمِينَ مِنْ نَّصِيرٍ ﴿٧١﴾

Artinya: "Dan bagi orang-orang yang zalim sekali-kali tidak ada seorang penolongpun". (QS.al-Hajj (21): 71)

Jabir Ibnu Abdillah r.a menuturkan bahwa Rasulullah saw. bersabda :

"Jauhilah kezaliman, sesungguhnya ia menyebabkan berbagai kegelapan di hari kiamat" (HR.Muslim, 2578)

menurut Khadhr ditegaskan dalam firman Allah SWT dalam QS. *al-Maidah*(5):8 dan QS.an-Nahl (16):90 dan dalam hadits Rasulullah, yaitu

لَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَتَانُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ

artinya: "Janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap orang (golongan) lain menyebabkan kamu tidak berlaku adil, berlaku adillah kamu karena adil itu lebih dekat kepada takwa." (QS. *al-Maidah* (5): 8)

• إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَنِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ

وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾

Artinya : "Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran." (QS.an-Nahl (16):90).

"Sesungguhnya orang-orang yang berbuat adil itu disisi Allah berada di atas mimbar dari cahaya. Yaitu orang-orang yang berbuat adil dalam menghukumi sesama mereka, keluarga dan urusan yang dipegangnya." (HR. Muslim).

Makna yang terkandung dalam hadits dan ayat diatas, bahwa adil itu tidak hanya dalam hukum saja, akan tetapi juga adil untuk setiap orang yang memimpin segala sesuatu. Siapa yang memikul tanggung jawab, harus berbuat adil kepada orang-orang yang bekerja di bawah kewenangannya, baik dalam kepemimpinan, pengawasan, pemberian tugas kewajiban dan lainnya. Demikian pula, ia harus berbuat adil terhadap hak dirinya dan hak orang lain, serta tidak berbuat zalim dengan mengambil hak orang lain. Janganlah mengutamakan dirinya sendiri di atas orang lain secara tidak benar, serta mengikuti hawa nafsunya dengan mengedepankan para kerabatnya diatas orang lain, atau meremehkan hak orang yang membencinya.

Secara kasyf pembahasan diatas, membuktikan bahwa seorang pemimpin harus bersikap seimbang dalam kepemimpinannya, seperti pada pengaturan DMK dan pengaturan pembimbing dan penguji skripsi sesuai dengan hak dan keahliannya, dengan memperhatikan ancaman ketegasan yang dijelaskan Rasulullah saw, yang mengatakan :

"apabila sebuah urusan diserahkan bukan pada ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya". (HR.Bukhari)

Penjelasan dari hadis ini menunjukkan bahwa pemimpin harus mampu menempatkan karyawan atau inividu pada posisi sesuai keahlian dan bidangnya masing-masing. Tidak mengutamakan kepentingan dirinya diatas orang lain secara tidak benar. Pemimpin juga harus berbuat adil terhadap hak dirinya dan hak orang lain, tanpa ada diskriminasi dan tidak mengikuti hawa nafsu dengan mengutamakan kerabatnya, juga bersikap seimbang dalam memberikan tugas sesuai kemampuan karyawannya, sebagaimana firman Allah dalam QS. al-Baqarah (2) : 286.

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا

Artinya: "Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya." (QS. al-Baqarah (2) : 286)

Namun hasil analisis *prinsip al-idarah al-Islamiyah* pada prinsip *wasathan* di Unismuh menemukan bahwa pimpinan belum menerapkannya secara kaffah, yaitu karena belum membagi secara adil sesuai hak dan kewajiban DMK dan pengaturan pembimbing dan penguji skripsi belum ditempatkan berdasarkan *kafaah* (ahli dibidangnya) dan pembagiannya diatur sesuai ketentuan kebijakan pedoman akademik dan peraturan Dikti, sehingga pimpinan terkesan menjalankan kepemimpinannya masih ada unsur ketidak adilan dan ketidak seimbangan.

melayani kepentingan orang banyak harus memiliki keahlian dan kecakapan dalam tugas yang diembannya. Ajaran Islam mengingatkan tindakan mengangkat yang bukan ahlinya dianggap berkhianat pada Allah, Rasul-Nya dan berkhianat pada kaum Muslimin, sebagaimana yang ditegaskan Rasulullah saw dalam sabdanya :

"Barang siapa yang mengangkat seseorang sebagai pemimpin jama'ah, padahal ia tahu bahwa di dalam kelompok itu terdapat orang yang lebih baik, maka ia telah mengkhianati Allah, mengkhianati Rasul-Nya dan mengkhianati kaum Mu'minin." (HR.Al-Hakim).

Al-Qur'an menyuruh setiap muslim menjauhi sifat kesewenang-wenangan dan sifat sombong dan tidak berlebihan, tujuan utamanya adalah keadilan, keseimbangan dan agar berjalan lancar sesuai firman Allah dalam QS.al-Baqarah (2): 143.

وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا

Artinya : "Dan demikian (pula) kami Telah menjadikan kamu (umat Islam), umat yang adil dan pilihan". (QS.al-Baqarah (2): 143)

5.3.2. Prinsip *Al-Idarah Al-Islamiyah* tentang *Mas'uliyah*

Prinsip *mas'uliyah* dalam *al-idarah al-Islamiyah* yaitu tanggungjawab, karena itu pemimpin merupakan orang yang paling bertanggungjawab dalam sebuah institusi. Pemimpin yang baik harus menjalankan roda kepemimpinannya sesuai tujuan yang direncanakan dan harus mampu menyejahterakan bawahannya, karena itu tanggung jawab atas perbuatan yang dilakukan semuanya direkam dalam catatan, sebagaimana firman Allah SWT dala QS. al-Isra (17):14, yaitu:

أَقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا ﴿١٤﴾

Artinya : 14. "Bacalah kitabmu, cukuplah dirimu sendiri pada waktu Ini sebagai penghisab terhadapmu". QS. al-Isra(17): 14

Setiap entitas bekerja sesuai dengan posisinya dan Allah mengetahui siapa yang lebih benar jalannya, ini dipertegas dalam QS. al-Isra (17):36, yaitu:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْفُورًا ﴿٣٦﴾

Artinya : Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungan jawabnya. (QS.al-Isra(17): 36)

Umar Ibnu Khaththab mengatakan “Saya tidak ingin ada keledai mati karena keparan pada saat saya menjadi khalifah”. Ucapan ini mengisyaratkan adanya tanggung jawab Umar atas tugas kepemimpinannya. Ini menunjukkan bahwa pemimpin mengemban amanah kepemimpinan dalam jabatannya dan akan dipertanggungjawabkan dihadapan Allah SWT. Amanah, berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. Amanah harus dimiliki setiap mukmin yang berhubungan dengan pelayanan bagi masyarakat, sebagaimana yang ditegaskan dalam QS.an-Nisaa’ (4):58 dan tidak melalaikan amanah seperti yang ditegaskan dalam QS.al-Anfal (8):27.

• إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ

تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat”. (QS.an-Nisaa’ (4):58)

Dalam hal ini dikemukakan hadits bahwa Rasulullah saw bersabda:

“Bahwa amanah akan menarik rezeki dan sebaliknya khianat akan mengakibatkan kefakiran”. (HR.ad-Dailami)

“Tidak akan bergeser telapak kaki seorang hamba pada hari kiamat, sehingga ia ditanya tentang empat hal, yaitu tentang umurnya, bagaimana ia habiskan, tentang masa mudanya, bagaimana ia lewatkan, tentang hartanya, bagaimana ia

dapatkan dan ke mana ia infakkan, dan tentang ilmunya, bagaimana ia mengamalkannya.” (HR.Tirmidzi)

Penegasan ayat dan hadits diatas memperlihatkan bahwa amanah adalah perintah yang wajib dilakukan. Amanah adalah titipan yang diserahkan kepada seseorang dan diminta untuk menjaga dengan sebaik-baiknya. Allah berfirman dalam QS.an-Nisaa' (4):58 dan QS.al-Baqarah (2):283.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya”. (QS.an-Nisaa' (4):58)

Abu Musa ra menuturkan bahwa Rasulullah saw bersabda:

“Sampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya dan jangan berkhianat kepada yang pernah mengkhianatimu.” (HR.at.Tirmidzi (1265), Abu Daud (3534), Ahmad (14998)).

فَإِنْ أَمِنَ بَعْضُكُم بَعْضًا فَلْيُؤَدِّ الَّذِي أُؤْتِمِنَ أَمَانَتَهُ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ

Artinya: “ akan tetapi jika sebagian kamu mempercayai sebagian yang lain, Maka hendaklah yang dipercayai itu menunaikan amanatnya (hutangnya) dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya”. (QS.al-Baqarah (2): 283)

Abu Hurairah ra menuturkan bahwa Rasulullah saw bersabda:

“Tanda orang munafik ada tiga, jika berbicara, maka ia berdusta. Jika berjanji, maka ia ingkar. Dan jika ia diberi amanat, maka ia berkhianat.” (HR. Al Bukhari (33) dan Muslim (59)).

Dalam Islam, prinsip *mas'uliyah* menegaskan 4 syarat yang harus dimiliki pemimpin, yaitu *aqidah salimah* (akidah yang benar), *akhlakul karimah* (akhlak yang mulia), ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas, serta kecakapan manajerial. Kecakapan manajerial yang dimaksud adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin, antara lain :

- IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
- a) Mampu memberi tugas dan wewenang. Implementasi syariah disini menekankan kejelasan tugas dan wewenang masing-masing bidang yang diterima SDI berdasarkan kesanggupan dan kemampuannya sesuai aqad dari pekerjaan tersebut, artinya pembagian kerja atau tugas diberikan sesuai keahliannya;
- b) Mampu memberi *reward* (tidak harus materi) agar dapat meningkatkan motivasi, serta mampu memberikan *punishment* /sanksi, misalnya dalam bentuk teguran.
- c) Mampu menegakkan disiplin dengan memberikan contoh atau teladan yang baik, tidak hanya menyuruh tapi tidak melaksanakan seperti yang digambarkan dalam QS.al-Baqarah(2): 44.

أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴿٤٤﴾

Artinya: "Mengapa kamu suruh orang lain (mengerjakan) kebaktian, sedang kamu melupakan diri (kewajiban) mu sendiri, padahal kamu membaca Al Kitab (Taurat)? Maka tidaklah kamu berpikir?". (QS.al-Baqarah(2): 44).

Hal ini sudah dicontohkan oleh Rasulullah pada masanya ketika mempertahankan kerjasama dengan sahabatnya dalam waktu lama dengan memberikan *reward* atas kreativitas dan prestasi yang ditunjukkan sahabatnya. Demikian juga pengelolaan pembagian kerja sesuai kompetensi dan kemampuan sudah diterapkan Rasulullah saw dan dilanjutkan oleh para sahabat. Sedangkan teladan yang baik di gambarkan dalam QS. al-Ahzab (33) :21

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ

Artinya: "Sesungguhnya Telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu" (QS. al-Ahzab (33) :21)

Muthaffin (83): 1-6. Disiplin merupakan salah satu indikator dari pegawai yang amanah, artinya tidak terlambat hadir atau pulang sebelumnya, serta menyelesaikan pekerjaan tepat waktu ataupun tidak menundanya. Tidak disiplin dalam bekerja tetapi menerima gaji sempurna, digambarkan oleh Allah SWT sebagai orang yang curang dalam menimbang, jika menerima timbangan meminta untuk dicukupi timbangannya, namun bila menimbang untuk orang lain maka curang dalam timbangannya, selain itu ketidakdisiplinan juga merupakan bentuk tindakan penipuan, Rasulullah bersabda:

"Tidak seorangpun dari seorang hamba diangkat Allah sebagai pemimpin, kemudian ia mati yang mana pada hari kematiannya dalam hal berbuat curang pada rakyatnya kecuali Allah mengharamkan atasnya surga." (HR.Muslim).

وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ ﴿١﴾ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ﴿٢﴾ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ
وَزَنُوهُمْ يَخْسِرُونَ ﴿٣﴾ أَلَا يَظُنُّ أُولَٰئِكَ أَنَّهُمْ مَبْعُوثُونَ ﴿٤﴾ لِيَوْمٍ عَظِيمٍ ﴿٥﴾ يَوْمَ يَقُومُ
النَّاسُ لِرَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿٦﴾

Artinya: "Kecelakaan besarlah bagi orang-orang yang curang[1561], (yaitu) orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain mereka minta dipenuhi. Dan apabila mereka menakar atau menimbang untuk orang lain, mereka mengurangi. Tidaklah orang-orang itu menyangka, bahwa Sesungguhnya mereka akan dibangkitkan. Pada suatu hari yang besar. (yaitu) hari (ketika) manusia berdiri menghadap Tuhan semesta alam?. (QS. al-Muthaffin (83): 1-6)

Penjelasan diatas menunjukkan prinsip Mas'uliyah yang harus dilaksanakan oleh setiap muslim termasuk pemimpin merupakan amanah terbesar, diantaranya bertanggung jawab pada cara pelaksanaan kerja secara teliti, jika terdapat kendala segera diperbaiki, jika ada karyawan yang intensitas kerjanya tinggi harus diberi penghargaan atau diberikan sanksi jika berbuat kesalahan. Ini menunjukkan bahwa prinsip mas'uliyah khususnya tanggung jawab dalam

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
pengaturan uraian tugas, pembuatan laporan pelaksanaan tugas (kinerja) di unit kerja, memberlakukan sanksi dan penghargaan dan penegakan disiplin harus diterapkan pimpinan secara kaffah, karena esensi dari prinsip *mas'uliyah* adalah tanggung jawaban pimpinan terhadap karyawan, tanggungjawab karyawan terhadap pimpinan, tanggung jawab kepada stakeholder serta tujuan akhirnya adalah tanggung jawab kepada Allah SWT, hal ini dipertegas dalam QS. al-Anfal (8):27 dan QS.al-Mu'minun(23): 8 serta sabda Rasulullah saw dalam HR. Bukhari dan Muslim.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتَكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٢٧﴾

"Hai orang-orang yang beriman janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanah-amanah yang dipercayakan kepadamu sedang kamu mengetahui". (QS. al-Anfal(8): 27)

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٨﴾

Artinya: *" Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya". (QS.al-Mu'minun(23): 8).*

Dari ayat al-Qur'an ini terlihat bahwa amanah adalah perintah yang wajib dilakukan, siapapun pemiliknya, apakah pemimpin, pegawai atau rakyat biasa, dilingkungan kerja ataupun dalam kehidupan pribadi. Rasulullah saw mengungkapkan dalam sabdanya :

"setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya, seorang imam (presiden) adalah pemimpin dan akan ditanya tentang rakyatnya, seorang laki-laki adalah pemimpin dalam keluarganya dan akan ditanya tentang keluarganya". (HR. Bukhari Muslim).

5.3.3. Prinsip Al-Idarah Al-Islamiyah tentang Tabligh

Dalam fiqh tata kelola, dijelaskan bahwa *tabligh* berarti menyampaikan, yaitu menyampaikan risalah dari Allah tentang kebenaran yang harus ditegakkan

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
di muka bumi, dalam organisasi bisnis penyampaian risalah kebenaran diwujudkan dalam bentuk sosialisasi. *Tabligh* berdasarkan syariah ditegaskan dalam QS. al-Baqarah (2): 282 yang bermakna semua transaksi harus dilakukan secara transparan, maksudnya Transparansi mengandung unsur pengungkapan dan penyediaan informasi yang memadai serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan.

Penerapan *Tabligh* di perguruan tinggi yaitu menyampaikan atau mengungkapkan aturan atau kebijakan dan melakukan sosialisasi serta menyediakan informasi yang mudah diakses, termasuk menyampaikan evaluasi atau pengawasan. Penerapan *tabligh* oleh pimpinan di Unismuh sudah dilaksanakan namun dalam batas tertentu saja yaitu hanya dalam lingkup pengelola fakultas, yaitu wakil dekan dan ketua jurusan, bagi dosen dan karyawan, bahkan informan merasakan bahwa pimpinan fakultas sangat tidak transparan dalam berbagai kebijakan yang harus disosialisasikan terutama kebijakan proses pembelajaran pada penilaian hasil belajar dan prosedur metode mengajar. Ini menunjukkan bahwa pimpinan fakultas belum menerapkan prinsip *tabligh* secara kaffah sesuai QS. al-Baqarah (2): 282

Contoh yang ditunjukkan Rasulullah dalam melaksanakan pengawasan, yaitu Rasul melakukan pengawasan yang benar-benar menyatu dalam kehidupan, kesalahan yang terjadi langsung dikoreksi saat itu juga. Al-Qur'an menegaskan landasan koreksi dalam QS. al-Balad (90): 17 dan QS. al-Ashr: 3.

ثُمَّ كَانَ مِنَ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ وَتَوَاصَوْا بِالْمَرْحَمَةِ ﴿١٧﴾

Dan dia (Tidak pula) termasuk orang-orang yang beriman dan saling berpesan untuk bersabar dan saling berpesan untuk berkasih sayang. (QS.al-Balad(90):17)

Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran. (QS. al-Ashr (103): 3).

Ayat diatas menggambarkan bahwa *Tawa shaubil haqqi* (saling menasehati atas dasar kebenaran dan norma yang jelas). Seperti kebijakan proses pembelajaran pada penilaian hasil belajar dan prosedur metode mengajar, maka harus ada pengawasan yang dijalankan sehingga jika ada yang melakukan kesalahan dapat langsung dikoreksi tidak didiamkan sehingga kesalahan menjadi berlarut-larut atau menjadi berulang, karena itulah disebut *Tawa shaubis shabri* (saling menasehati atas dasar kesabaran) dan *Tawa shaubil marhamah* (saling menasehati atas dasar kasih sayang), ini digambarkan dalam QS. al-Balad : 17 yang artinya adalah saling berwasiat atas dasar kasih sayang. Tujuan melakukan pengawasan, pengendalian, dan koreksi adalah untuk mencegah seseorang jatuh terjerumus kepada sesuatu yang salah.

Karena itu pengawasan dalam Islam dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang hak. Pengawasan atau kontrol ini berasal dari diri sendiri yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT, dikenal dengan *muraqabah*. Seseorang yang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka ia akan bertindak hati-hati. Ketika sendiri, ia yakin bahwa Allah yang kedua dan ketika berdua, ia yakin Allah yang ketiga, seperti yang ditegaskan dalam QS. Al-Mujaadilah (58) :7. Sedangkan pengawasan yang berasal dari luar yaitu sistem pengawasan atau evaluasi yang dibuat oleh pimpinan.

"Tidaklah kamu perhatikan bahwa sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dialah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dialah yang keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara (jumlah) yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia ada bersama mereka dimanapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitakan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu." (QS. Al-Mujaadilah (58) :7)

5.3.4. Perintah QS. An-Najm (53): 38-41 tentang keseimbangan pemimpin dan pertanggungjawabannya dalam menerapkan prinsip *Al-Idarah Al-Islamiyah*

Al-Idarah al-Islamiyah merupakan sistem tata kelola yang mengintegrasikan antara dimensi spritual dengan dimensi material yang bertujuan agar institusi bekerja sebagai pelaku yang bertanggungjawab kepada *stakeholder* (secara horizontal atau *hablum minannas*) dan juga harus dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT (secara vertikal atau *hablum minallah*). Karena itu, pertanggungjawaban individual kepada Allah SWT merupakan kekuatan sentral yang menentukan kualitas *al-idarah* (tata kelola), karena sentralnya tanggungjawab inidividual ini, maka individu dipandang sebagai pemimpin. Pertanggung jawaban ini ditegaskan dalam QS. an-Najm (53):38-41 dan sabda Rasulullah saw. yang diriwayatkan dalam HR. Bukhari dan Muslim.

أَلَا تَرَىٰ وَازِرَةً وَّرَآءَ أُخْرَىٰ ۖ وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ۚ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ ۖ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَىٰ ۚ

38. (yaitu) bahwasanya seorang yang berdosa tidak akan memikul dosa orang lain,
39. Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang Telah diusahakannya,
40. Dan bahwasanya usaha itu kelak akan diperlihat (kepadanya).
41. Kemudian akan diberi balasan kepadanya dengan balasan yang paling sempurna. (QS. an-Najm (53):38-41)

Semua kamu adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang imam pemimpin bertanggung jawab atas rakyatnya. Seorang suami pemimpin dalam keluarganya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang istri pemimpin dan bertanggung jawab atas penggunaan harta suaminya. Seorang pelayan bertanggung jawab atas harta majikannya. Seorang anak bertanggung jawab atas penggunaan harta ayahnya. (HR. Bukhari dan Muslim).

Ayat dan hadits diatas memperkuat bahwa esensi dari *al-idarah al-Islamiyah* terletak pada pertanggungjawaban manusia secara individual termasuk pertanggungjawaban pemimpin sebagai individu kepada Allah SWT. Besar kecilnya tanggungjawab individu sebanding ketinggian jabatannya dalam institusi, jadi individu yang menduduki posisi sebagai pemimpin maka mempunyai pertanggungjawaban yang lebih besar.

Dipenuhinya tanggungjawab ini berarti terpeliharanya keseimbangan dan keselarasan dalam diri manusia, yakni keseimbangan kehidupan material dan spiritual yang dikenal dengan prinsip *tazkiyah*. Karena itu empat prinsip ekonomi Islam menjadi landasan *al-idarah al-Islamiyah*, yaitu *tauhid*, *khilafah*, *'adalah* dan *tazkiyah*. Adapun tujuan ekonomi Islam ditegaskan oleh Muhammad Abu Zahra, ulama pemikir muslim modern, yaitu antara lain:

1. Penyucian jiwa agar setiap muslim bisa menjadi sumber kebaikan bagi masyarakat dan lingkungannya sebagai *rahmatan lil alamin*, sebagaimana yang diperintahkan dalam QS. al-Anbiya'(21):107, yaitu :

وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ ﴿١٠٧﴾

Artinya : "Dan tiadalah kami mengutus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam". QS. al-An biya'(21): 107

2. Tegaknya keadilan dalam masyarakat
3. Tercapainya *maslahah* (kemaslahatan), dimana *maslahah* menjadi tujuan dari diturunkannya syariat Islam atau *maqasyid syariah*.

melaksanakan pengelolaan akademik dituntut untuk melaksanakan tanggungjawabnya dengan seimbang, Sesuai dengan landasan ekonomi Islam ini, maka prinsip *al-idarah al-Islamiyah* merupakan elemen tujuan dari *maqasyid syariah* karena didasari oleh etika, moral dan kesejahteraan sosial, yaitu *Hifdz Ad-Din, Hifdz An-Nafs, Hifdz Al-'Aql, Hifdz AL-Mal, Hifdz An-Nasl*. Jika dikaitkan dengan model konsep *al-idarah al-Islamiyah* atau Tata Kelola Islam (TKI) untuk Unismuh (Gambar 6.2) *maqasyid syariah* pada sistim kesejahteraan civitas akademika. Para karyawan dan dosen sudah berusaha untuk jujur dan disiplin dalam menjalankan tugasnya namun diperlukan pengawasan external dari pimpinan dan memerlukan panutan/ccontoh dari pimpinan, jika kondisi ini dapat terlaksana maka kesejahteraan *maqasyidus syariah* civitas akademika dapat tercapai.

Kesejahteraan yang dicapai pimpinan ataupun pengelola fakultas dilarang hanya dinikmati oleh masing-masing individu dan keluarganya, namun harus terdistribusi secara adil sesuai firman Allah SWT dalam QS.al-Hasyirn (59) ayat 7 terkait pendistribusian kesejahteraan, yaitu:

وَالْمَسْكِينِ وَالْيَتَامَى الْقُرْبَى وَلِذِي وَلَرَسُولٍ فَلِلَّهِ الْقُرْبَى أَهْلٍ مِنْ رَسُولِهِ عَلَى اللَّهِ أَفَاءَ مَا يَنْكُمُ وَمَا فَخْذُوهُ الرُّسُولُ مَا تَنْكُمُ وَمَا مِنْكُمْ الْغَنِيَاءَ بَيْنَ دَوْلَةٍ يَكُونُ لَا كَى السَّيْلِ وَابْنِ
 ٥٧ الْعِقَابِ شَدِيدُ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ وَاتَّقُوا فَانْتَهُوا عَنْهُ

Artinya : "Apa saja harta rampasan (*fai-i*) yang diberikan Allah kepada RasulNya (dari harta benda) yang berasal dari penduduk kota-kota Maka adalah untuk Allah, untuk rasul, kaum kerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin dan orang-orang yang dalam perjalanan, supaya harta itu jangan beredar di antara orang-orang Kaya saja di antara kamu. apa yang diberikan Rasul kepadamu, Maka terimalah. dan apa yang dilarangnya bagimu, Maka tinggalkanlah. dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah amat keras hukumannya". QS. al-Hasyr (59):7

1. *Hifdz Ad-Din*,

Kesejahteraan yang dicapai oleh civitas akademika adalah kesejahteraan yang menunjukkan kesejahteraan manusia sebagai hamba Allah SWT atau sebagai khalifah di muka bumi. Firman Allah yang menggambarkan fungsi manusia sebagai khalifah disebutkan dalam QS. al-Baqarah(2):30, yaitu:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِیْفَةً ۚ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا
وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿۳۰﴾

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS. al-Baqarah (2): 30)

Ayat ini menunjukkan fungsi manusia sebagai khalifah dan pengelola alam beserta isinya untuk menyembah hanya kepada Allah SWT, jadi setiap aktivitas manusia dilandasi niat beribadah untuk mencapai kesejahteraan dunia akhirat sesuai *maqashid syariah*. Fungsi dan tujuan penciptaan manusia untuk mengabdikan secara *kaffah* ditunjukkan dalam QS.al-Baqarah(2): 208, yaitu:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْۤا اَدْخُلُوْۤا فِى السِّلْمِ كَافَّةً

Artinya : "Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam secara *Kaffah* (keseluruhan)". (QS. al-Baqarah (2): 208)

Dalam Islam *kaffah* merupakan sistem, komprehensif dan holistik, dimana komprehensif menjelaskan sistem yang berarti menyeluruh. Terkait hal ini, maka kesejahteraan yang dicapai karyawan (staf dan dosen) merupakan kesejahteraan dunia akhirat sebagaimana firman Allah SWT dalam QS.al-Qashash (28): 77. Kesejahteraan di bidang ukhrawi terkait pengeluaran zakat dan infaq disalurkan

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
langsung oleh Unismuh setiap bulannya kepada beberapa desa binaan dan panti
asuhan binaan Muhammadiyah

وَأَتَّبِعْ فِيمَا ءَاتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۚ وَأَحْسِنَ كَمَا
أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٢٨﴾

Artinya: "Dan carilah pada apa yang Telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah Telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan". (QS.al-Qashash (28): 77)

2. Hifdz An-Nafs,

Perlindungan jiwa yang terpenuhi akan memberikan ketenangan jiwa, dengan jiwa yang tenang akan khusuk beribadah. Kebutuhan perlindungan jiwa yang tidak terpenuhi merupakan cobaan bagi karyawan, sebagaimana firman Allah SWT dalam QS.al-Baqarah (2):155 dan QS.al-Fajr (89): 27-29

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ ۗ وَبَشِّرِ
الصَّابِرِينَ ﴿١٥٥﴾

Artinya : " Dan sungguh akan kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar ". (QS.al-Baqarah (2): 155)

يَا أَيُّهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ ﴿٢٧﴾ ارْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً مَّرْضِيَّةً ﴿٢٨﴾ فَادْخُلِي فِي عِبَادِي ﴿٢٩﴾

Artinya : 27) Hai jiwa yang tenang. 28) Kembalilah kepada Tuhanmu dengan hati yang puas lagi diridhai-Nya. 29) Maka masuklah ke dalam jama'ah hamba-hamba-Ku, (QS.al-Fajr (89): 27-29)

Pemenuhan kebutuhan jiwa bagi karyawan walaupun ditingkat fakultas belum sepenuhnya dilakukan, namun Universitas telah memperlihatkan peningkatan

dalam hal menjaga jiwa antara lain menjaga kesehatan karyawan dengan disediakanya Balkesmas secara gratis untuk karyawan dan mahasiswa, juga dalam bentuk kemampuannya memfasilitasi menyediakan pangan dengan adanya kenaikan gaji bagi karyawan sebesar 100% menyesuaikan dengan UMP sejak akhir tahun 2012. Kemampuan ini terlihat meningkat setelah universitas mulai menerapkan tata kelola di tingkat rektorat khususnya penatakelolaan dibidang Sumber daya keuangan dan SDI pada tahun 2012. Selain itu untuk mencapai derajat nafsu yang *mutmainnah* atau jiwa yang tenang secara spiritual sebagaimana yang digambarkan dalam QS.al-Fajr (89): 27-29, terlihat melalui program ke-Muhammadiyah dimana universitas telah mewajibkan kepada civitas akademika baik dosen dan staf serta seluruh jajaran pimpinan untuk mengikuti program Baitul Arqam, serta untuk mahasiwa mengikuti program Darul Arqam Dasar dan Darul Arqam Dasar Madya.

3. *Hifdz Al-'Aql*,

Akal akan membuat manusia memiliki ilmu yang bermanfaat dalam mengendalikan perbuatannya, digambarkan dalam QS.al-Israa'(17):36 dan QS. Yusuf (12):111

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

Artinya : *"Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungan jawabnya."* (QS.al-Israa'(17):36)

لَقَدْ كَانَتْ فِي قَصَصِهِمْ عِبْرَةٌ لِأُولِي الْأَلْبَابِ مَا كَانَ حَدِيثًا يُفْتَرَى وَلَكِنْ تَصْدِيقَ الَّذِي بَيْنَ يَدَيْهِ وَتَفْصِيلَ كُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ

Artinya: *"Sesungguhnya pada kisah-kisah mereka itu terdapat pengajaran bagi orang-orang yang mempunyai akal. Al Quran itu bukanlah cerita yang dibuat-buat, akan tetapi membenarkan (kitab-kitab) yang sebelumnya dan menjelaskan*

Ayat diatas menunjukkan bahwa akal merupakan unsur yang menentukan manusia memiliki ilmu yang bermanfaat dalam mengendalikan perbuatannya, dengan ilmu dapat menuntun manusia dapat sejahtera atau tidak.

Perlindungan akal melalui *al-idarah al-Islamiyah* walaupun belum secara *kaffah* namun mulai terlihat pelaksanaannya di fakultas kedokteran yaitu adanya beberapa pelatihan untuk menambah pengetahuan dengan program pembinaan karyawan berupa mengirim staf keuangan dan staf administrasi untuk mengikuti beberapa program pelatihan untuk meningkatkan pengetahuannya, dan bagi dosen muda diberikan workshop pengembangan kurikulum yang dilakukan secara kontinu mulai tahun 2011, serta pemberian beasiswa S2 dan S3 Biomedik. Dan ditingkat universitas sejak diterapkannya SOP tata kelola tahun 2012 maka secara intensif mulai diberikan beberapa pelatihan bagi staf administrasi secara menyeluruh disemua fakultas untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapannya yang dimulai dari pelatihan sistem kerasipan terpadu, dan ditahun 2013 memberikan pelatihan bagi dosen dengan beberapa program yaitu penjaminan mutu, audit mutu internal, penyusunan kurikulum dan bahan ajar serta pengukuran hasil belajar.

4. *Hifdz An-Nasl*

Kesejahteraan bagi keturunan digambarkan dalam QS.an-Nisaa' (4):9 yaitu

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا

سَدِيدًا ﴿٩﴾

Artinya: “Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. Oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar". (QS.an-Nisaa' (4):9)

Kesejahteraan yang ditunjukkan dari diterapkannya *al-idarah al-Islamiyah* dalam hal perlindungan keturunan sesuai dengan ayat diatas yaitu memberikan pendidikan kepada anaknya. Agar para karyawan mampu menyekolahkan anak sampai dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dari orang tuanya, maka amal usah Muhammadiyah khususnya di Makassar menyediakan tingkat pendidikan mulai dari tingkat dasar sampai pada tingkat perguruan tinggi.

5. *Hifdz Al-Maal*,

Pendapatan atau harta merupakan unsur penting dalam kehidupan manusia sehingga harus dikelola dengan baik dan diamanahkan kepada orang yang berilmu, sebagaimana yang digambarkan dalam QS.an-Nisaa'(4):5, yaitu

وَلَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَمًا وَارْزُقُوهُمْ فِيهَا وَاكْسُوهُمْ وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا ﴿٥﴾

Artinya: "Dan janganlah kamu serahkan kepada orang-orang yang belum Sempurna akal nya[268], harta (mereka yang ada dalam kekuasaanmu) yang dijadikan Allah sebagai pokok kehidupan. berilah mereka belanja dan Pakaian (dari hasil harta itu) dan ucapkanlah kepada mereka kata-kata yang baik". (QS.an-Nisaa'(4):5)
[268] orang yang belum sempurna akal nya ialah anak yatim yang belum balig atau orang dewasa yang tidak dapat mengatur harta bendanya.

Harta harus dikelola secara bersungguh-sungguh agar memberi kemaslahatan bagi diri sendiri maupun lingkungannya sebagaimana dalam QS.al-Baqarah (2): 261 dan QS.al-Imran (3):180

مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَتَتْ سَنَابِلَ فِي كُلِّ سُنبُلَةٍ مِائَةٌ حَبَّةٌ وَاللَّهُ يُضْعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿١٨٠﴾

Artinya: "Perumpamaan (nafkah yang dikeluarkan oleh) orang-orang yang menafkahkan hartanya di jalan Allah [166] adalah serupa dengan sebutir benih yang menumbuhkan tujuh bulir, pada tiap-tiap bulir seratus biji. Allah melipat gandakan (ganjaran) bagi siapa yang dia kehendaki. dan Allah Maha luas (karunia-Nya) lagi Maha Mengetahui" (QS. al-Baqarah (2) : 261)
[166] pengertian menafkahkan harta di jalan Allah meliputi belanja untuk kepentingan jihad, pembangunan perguruan, rumah sakit, usaha penyelidikan ilmiah dan lain-lain.

وَلَا تَحْسَبَنَّ الَّذِينَ يَبْخُلُونَ بِمَا ءَاتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ هُوَ خَيْرًا لَّهُمْ بَلْ هُوَ شَرٌّ لَّهُمْ سَيُطَوَّقُونَ
مَا بَخِلُوا بِهِ يَوْمَ الْقِيَمَةِ وَلِلَّهِ مِيرَاثُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١٨٠﴾

Artinya: "Sekali-kali janganlah orang-orang yang bakhil dengan harta yang Allah berikan kepada mereka dari karuniaNya menyangka, bahwa kebakhilan itu baik bagi mereka. Sebenarnya kebakhilan itu adalah buruk bagi mereka. harta yang mereka bakhilkan itu akan dikalungkan kelak di lehernya di hari kiamat. dan kepunyaan Allah-lah segala warisan (yang ada) di langit dan di bumi. dan Allah mengetahui apa yang kamu kerjakan". (QS.al-Imran (3) :180)

Ayat diatas menunjukkan bahwa harta atau *maal* merupakan unsur penting dalam kehidupan manusia, dengan harta manusia dapat memenuhi kebutuhannya. *Maal* merupakan unsur yang menunjang terwujudnya lima unsur maqashid syariah. Walaupun *al-idarah al-Islamiyah* belum diterapkan secara *kaffah* ditingkat fakultas, namun Universitas berupaya mengelola *maal* dengan bersungguh-sungguh agar dapat memberi kemaslahatan bagi civitas akademiknya maupun bagi lingkungannya. Dengan diterapkannya *al-idarah al-Islamiyah* secara *kaffah* nantinya akan memberikan kesejahteraan dalam *maal* yang cukup yang akan membuat sumberdaya insani di Unismuh mampu beribadah dengan khusuk, jiwanya menjadi tenang, dan mampu menjamin keturunannya.

BAB VI
USULAN PEMIKIRAN PRINSIP
AL-IDARAH AL-ISLAMIYAH
(TATA KELOLA ISLAMI)

USULAN PEMIKIRAN PRINSIP *AL-IDARAH AL-ISLAMIYAH* (TATA KELOLA ISLAMI)

6.1. Usulan Pemikiran pada Pengelolaan Akademik

Idarah yang dijalankan oleh pimpinan fakultas dalam hal pengelolaan distribusi mata kuliah dan beban kerja dosen, menurut peneliti belum mengikuti ketentuan yang ada pada Pedoman Akademik Universitas 2010 dan SOP Tata Kelola Universitas 2011, karena itu sebaiknya pimpinan fakultas mendistribusikan dan mensosialisasikan secara kontinu kebijakan-kebijakan yang ada pada Pedoman Akademik Universitas 2010 dan SOP tata kelola universitas 2011 ke pengelola fakultas dan juga mensosialisasikan ke tenaga akademik atau para dosen sesuai hak dan kepentingannya. Dan diusulkan agar pimpinan fakultas konsisten (*istiqamah*) menjalankan ketentuan yang sudah dibuat pimpinan universitas tersebut.

Terkait masalah pengaturan DMK dan BKD, peneliti memberi usulan pemikiran untuk tambahan pada prosedur pengelolaan yang ada pada data dokumen Pedoman Akademik Universitas 2010 dan SOP Tata Kelola Universitas 2011 tersebut untuk mengacu pada prinsip tata kelola Islam yaitu prinsip *wasathan* (wajar, adil dan seimbang) dan prinsip *fathonah* (kecerdasan dan keahlian sesuai kompetensi), bahwa dalam prosedur melakukan :

- a. Mendata jumlah DTY berdasarkan kompetensi dan pengalaman mengajar dan mendistribusikan beban kerja secara adil dan rata sesuai pedoman universitas

- b. Mendata kekurangan dosen sesuai dengan rasio kebutuhan dengan jumlah mahasiswa
- c. Mendata DLB berdasarkan kompetensi dan pemahaman terhadap visi Muhammadiyah, dan memberdayakannya untuk mengisi kekurangan rasio jumlah dosen dan jumlah mahasiswa.
- d. Distribusi beban kerja DTY, DPK, dan DLB mengikuti kebijakan universitas pada pedoman akademik dan SOP tata kelola, juga mengikuti ketentuan dari Dirjen Dikti dalam edaran No.3298/D/T/99 dan Pedoman Beban Kerja Dosen Dirjen Dikti 2010, yaitu : a) beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) SKS dan paling banyak 16 (enam belas) SKS pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi akademik; b) membimbing mahasiswa menyelesaikan skripsi 3 orang per semester; c) perwalian mahasiswa 20 orang per semester; d) menguji ujian akhir 3 orang per semester; e) membuat diktat kuliah 1 diktat per tahun. Pedoman ini juga mencakup tridharma perguruan tinggi.
- e. Kelebihan beban kerja dibagi rata antara pelaksana akademik dan DTY.
- f. Distribusi akhir beban kerja ditetapkan dan dilegalisasi PD-1

Terkait polemik dalam pengelolaan akademik, peneliti juga memberikan usulan pemikiran atau saran mengenai persyaratan pembimbing, penguji skripsi, dan Panitia Skripsi serta sanksi atau *punishment* yaitu :

a. Pengaturan Syarat Pembimbing Skripsi

1. Dosen sebagai pembimbing tugas akhir mahasiswa bertugas dan bertanggung jawab untuk : a) Membimbing penyusunan rencana (proposal) penelitian/tugas akhir, b) Memeriksa konsep, kerangka dan

- arah serta sasaran rencana penelitian, c) Memonitor pelaksanaan penelitian, d) Membimbing penyusunan skripsi/tugas akhir, e) Memeriksa draf skripsi/tugas akhir.
2. Pembimbing skripsi/tugas akhir untuk setiap mahasiswa terdiri atas 2 orang dosen. Syarat relevan dengan topik dan kompeten dalam bidang keilmuan yang dibimbingnya.
 3. Pembimbing pertama dengan syarat : a) Sesuai dengan bidang ilmunya; b) Jabatan akademik minimal Lektor Kepala atau Jabatan akademik minimal Lektor, tetapi bergelar Magister dengan tesis, atau Jabatan akademik Asisten Ahli, bagi yang telah bergelar Doktor.
 4. Pembimbing lainnya dengan syarat minimal Golongan III/d, atau bergelar Magister atau Doktor.
 5. Pembimbing lain sebagai dimaksud pada ayat (4) dapat berasal dari luar Unismuh dengan syarat relevan dan kompeten dalam bidang keilmuan yang dibimbingnya.
 6. Apabila ketersediaan jenjang jabatan akademik pada suatu fakultas belum memungkinkan, maka persyaratan pembimbing dapat diturunkan.
 7. Pembimbing ditunjuk dan diberhentikan dengan surat keputusan Dekan atas usul ketua program studi.
 8. Pendistribusian mahasiswa bimbingan tugas akhir yang baru, setiap tahun paling banyak 10 orang mahasiswa setiap dosen atau disesuaikan dengan kondisi program studi.

- IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
9. Dosen pembimbing tugas akhir atau skripsi dapat diganti apabila dosen yang bersangkutan: a. tugas belajar; b. mengundurkan diri yang disetujui oleh ketua program studi; c. berhalangan tetap; d. Mahasiswa mengganti topik/materi skripsi atau tugas akhir; e. pensiun; atau f. alasan lain berdasarkan pertimbangan ketua program studi.
 10. Penggantian pembimbing tugas akhir atau skripsi ditetapkan dengan surat keputusan Dekan atas usul ketua program studi.

b. Pengaturan Syarat Penguji Skripsi

1. Susunan penguji skripsi ditentukan oleh panitia skripsi. Pembimbing bisa mengusulkan nama-nama calon penguji skripsi
2. Susunan penguji skripsi adalah Pembimbing dan Pembimbing Pendamping ditambah 2 (dua) orang penguji lain sesuai dengan topik skripsinya
3. Persyaratan penguji skripsi sama dengan persyaratan Pembimbing dan Pembimbing Pendamping
4. Paling lambat 2 (dua) minggu setelah tim penguji skripsi ditetapkan, mahasiswa telah menghubungi para penguji untuk menentukan tanggal ujian sekaligus menyerahkan naskah skripsinya kepada penguji.

c. Panitia Skripsi

1. Panitia Skripsi diangkat oleh Dekan dengan susunan sebagai berikut:
Ketua merangkap Anggota adalah Wakil Dekan Bidang Akademik, dan Anggota adalah para Asisten Wakil Dekan Bidang Akademik dan para Kepala Laboratorium.

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
2. Panitia Skripsi bertugas mengelola pelaksanaan Peraturan Fakultas tentang skripsi

3. Untuk melaksanakan tugas seperti tersebut pada bagian (b) panitia skripsi diberi wewenang untuk menerbitkan peraturan-peraturan pelaksanaannya

d. Sangsi (*Punishment*)

1. Dekan berwenang memberikan sangsi yang dimaksudkan untuk mendidik bagi mahasiswa, pembimbing, dan pembimbing pendamping yang tidak mematuhi aturan-aturan skripsi yang telah dibuat.

2. Sangsi atas pelanggaran pada bagian (a) akan ditentukan oleh Dekan setelah mendapat masukan dari panitia skripsi

6.2. Usulan Pemikiran pada Pelaksanaan Sistem Pengawasan

Dalam institusi pendidikan tinggi, secara khusus tujuan evaluasi dosen adalah untuk: (1) Meningkatkan kualitas pengajaran, (2) Mengembangkan diri dosen, (3) Meningkatkan kepuasan mahasiswa terhadap pengajaran, (4) Meningkatkan kepuasan kerja dosen, (5) Mencapai tujuan program studi/fakultas/universitas, serta (6) Meningkatkan penilaian masyarakat terhadap fakultas/universitas. (Seniyati, 2005).

Agar proses evaluasi dapat berjalan maksimal, menurut peneliti perlu dibuat konsep pengawasan dan evaluasi baik dalam bentuk Manual Prosedur Evaluasi Kinerja Dosen, dan sebaiknya Manual Prosedur ini dimasukkan dalam kebijakan Fakultas atau Universitas. Berdasarkan pengamatan dan teori pada bab sebelumnya maka peneliti mengusulkan agar evaluasi dosen

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
dilakukan dengan menggunakan *behavioral Checklist*, yaitu penilaian berdasarkan *rating skala* penilaian dengan melihat kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial, disini peneliti mengusulkan form kuesioner evaluasi pembelajaran (dapat dilihat pada Lampiran). Evaluasi kinerja dosen dapat dilakukan dengan metode 360 derajat dengan melibatkan:

- Mahasiswa sebagai konsumen, untuk menilai dosen dalam bidang pengajaran
- Dosen senior sebagai atasan, untuk menilai dosen dalam bidang pengajaran, penelitian, pengabdian masyarakat, penunjang, serta kinerja umum
- Atasan sebagai pejabat fungsional/struktural, untuk menilai dosen dalam bidang pengajaran, penelitian, serta kinerja umum
- Rekan kerja, untuk menilai dosen dalam bidang pengajaran, penelitian, pengabdian masyarakat, penunjang, serta kinerja umum
- Masyarakat, untuk menilai dosen dalam bidang pelayanan pada masyarakat.

Agar evaluasi dosen dapat berjalan optimal, sebaiknya melakukan langkah berikut (Seniyati, 2005):

- Menggunakan alat yang sesuai untuk dosen
- Memberikan petunjuk penilaian yang jelas dan detail
- Menciptakan suasana saling terbuka, saling percaya, saling menghormati, dan menghargai antara penilai dengan orang yang dinilai

- Lakukan penilaian terhadap perilaku kerja dosen bukan kepribadian dosen
- Perbanyak penilai untuk meningkatkan akurasi penilaian
- Lakukan penilaian secara periodik, konsisten, dan bersinambung, serta perlunya komitmen dari pimpinan
- Pengawasan dan tindak lanjut hasil penilaian evaluasi, antara lain dengan pemberian umpan balik kepada dosen yang dinilai.

6.3. Usulan Pemikiran pada *Tamkiin*

Berikut ini merupakan usulan pemikiran peneliti terkait *tamkiin* mengenai pemberdayaan fungsi Senat fakultas, dan usulan pemikiran mengenai prosedur dosen PA. Dari data dokumen dan dari teori pada bab sebelumnya, peneliti mengusulkan membuat formulasi pemberdayaan senat fakultas dengan menyusun aturan pengelolaan senat fakultas (dapat dilihat pada lampiran), dengan harapan agar tidak terjadi lagi adanya pemberhentian anggota senat dengan semena-mena, dan memberdayakan fungsi senat dengan membentuk komisi-komisi, serta menguraikan tugas, fungsi dan wewenang senat fakultas.

Dalam Statuta Universitas pasal 25 tentang Senat Fakultas dijelaskan hanya mengenai fungsi dan tugas pokok Senat Fakultas, tidak ada penjelasan mengenai wewenang, hak dan kewajibannya, karena itu peneliti mengusulkan untuk ditambahkan penjelasan mengenai :

1. Masa jabatan anggota senat, yaitu 4 tahun sejak yang bersangkutan ditetapkan menjadi senat fakultas
2. Pemberhentian, anggota senat dapat berhenti jika ada mutasi atau pemberhentian antar waktu. Dan ada tata cara pemberhentian antar

IR PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

waktu yang diatur dalam peraturan senat. Penggantian antar waktu dan tata cara penggantian antar waktu, Pemberhentian sementara dan tata cara pemberhentian sementara. Jadi dalam hal ini tidak ada pemberhentian yang semena-mena tapi mengikuti ketentuan yang sudah diatur.

3. Fungsi, tugas dan wewenang, dimana senat fakultas memiliki fungsi pertimbangan dan pengawasan akademik. Senat fakultas mempunyai tugas dan wewenang yaitu :
- a. memberikan pertimbangan terhadap norma akademik yang diusulkan oleh Dekan;
 - b. memberikan pertimbangan terhadap kode etik sivitas akademika yang diusulkan oleh Dekan;
 - c. mengawasi penerapan norma akademik dan kode etik sivitas akademika;
 - d. memberikan pertimbangan terhadap ketentuan akademik yang disusun oleh Dekan mengenai: a) kurikulum program studi; b) persyaratan akademik untuk pemberian gelar akademik; dan c) persyaratan akademik untuk pemberian penghargaan akademik.
 - e. mengawasi kebijakan akademik Dekan;
 - f. mengawasi pelaksanaan kebijakan akademik Dekan;
 - g. mengawasi penerapan ketentuan akademik
 - h. mengawasi pelaksanaan penjaminan mutu di fakultas yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan;

- IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
- i. mengawasi dan mengevaluasi pencapaian proses pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dengan mengacu pada tolok ukur yang ditetapkan dalam rencana strategis, dan menyarankan usulan perbaikan kepada Dekan;
 - j. mengawasi pelaksanaan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan;
 - k. mengawasi pelaksanaan tata tertib akademik;
 - l. mengawasi pelaksanaan kebijakan penilaian kinerja dosen;
 - m. memberikan pertimbangan kepada Dekan dalam pengusulan kenaikan pangkat dosen, setelah mendapat persetujuan Jurusan;
 - n. memberikan pertimbangan kepada Dekan dalam pengangkatan wakil Dekan; dan
 - o. merekomendasikan sanksi terhadap pelanggaran norma, etika, dan peraturan akademik yang dilakukan oleh civitas akademika kepada Dekan.
4. memberdayakan pelaksanaan fungsi, tugas, dan wewenang Senat, dengan membentuk komisi sebagai wadah berhimpun anggota Senat Fakultas. Dimana setiap komisi mempunyai tugas dan fungsi masing-masing, seperti Komisi A untuk Bidang Pendidikan dan Pengajaran (antara lain membahas proses pembelajaran dan penilaian hasil belajar), serta Kerjasama; Komisi B untuk Bidang Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, Pengembangan dan Penjaminan mutu; dan Komisi C untuk Bidang Kemahasiswaan.

2010 dan dalam SOP Tata Kelola Unismuh 2011 tidak dijelaskan mengenai fungsi dan tanggungjawab Penasehat Akademik (PA), karena itu peneliti memberikan saran agar memberdayakan PA sesuai tugas yang dijelaskan pada dokumen akademik 2010 dan pada peraturan beban dosen Dirjen Dikti No. 3298/D/T/99. Agar fungsi PA dapat berjalan maksimal sesuai ketentuan maka peneliti mengusulkan Manual Prosedur Dosen Penasehat Akademik (dapat dilihat pada Lampiran 6. L-70. Kemudian untuk pemberdayaan DTY mengikuti kebijakan pada Pedoman Akademik Universitas 2010 dan SOP Tata Kelola Universitas 2011 dengan mempertimbangkan prinsip kafa'ah.

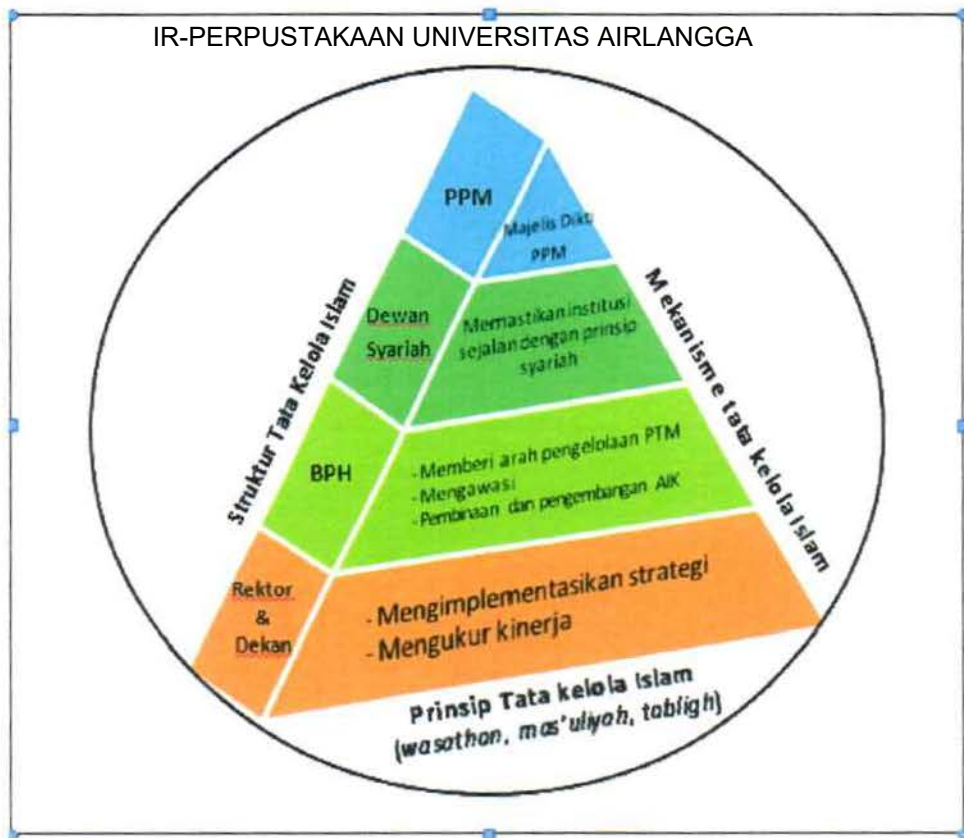
6.4. Usulan Pemikiran Sistem dan Model *Al-Idarah Al-Islamiyah*

Berdasarkan pembahasan di bab sebelumnya tentang prinsip *al-idarah al-Islamiyah* yang diterapkan di Unismuh, maka disampaikan beberapa usulan pemikiran terkait dengan fenomena yang terjadi di hampir semua fakultas yang ada di Unismuh, yaitu :

1. Peneliti menyusun beberapa dokumen sebagai solusi dari permasalahan yang ada:
 - a. Panduan Administrasi Akademik bagi Dosen yang berisi tentang 1) administrasi perkuliahan, meliputi prosedur pelaksanaan perkuliahan, ketentuan kuliah rutin, kuliah pengganti, ujian semester, perhitungan honor dan transport; 2) ketentuan penilaian, meliputi nilai dari tugas mandiri, UTS dan UAS; 3) informasi tentang jenjang jabatan

akademik, 4) hak dan kewajiban dosen mengenai beban kerja dosen (BKD)

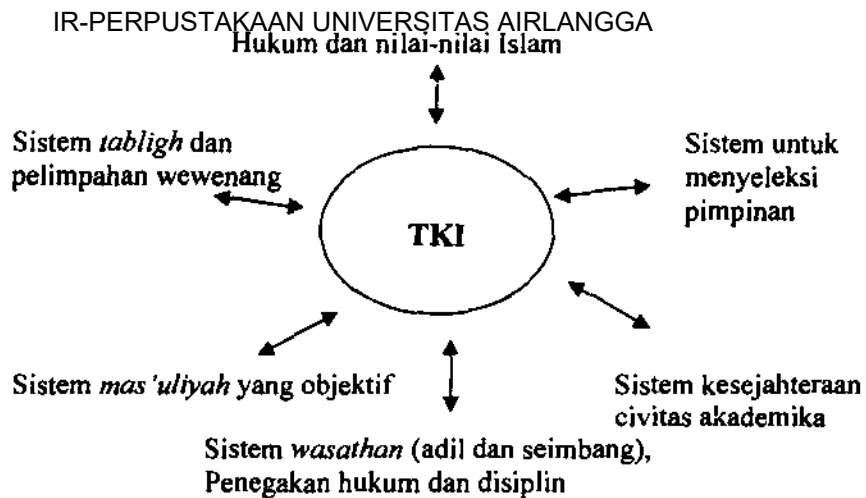
- b. Usulan form penilaian terhadap komponen evaluasi pembelajaran, untuk menilai kinerja dan profesionalisme dosen
 - c. Manual Prosedur Dosen PA mengenai tugas dan hak serta *flowchart*
 - d. Usulan Formulasi mengenai aturan Senat Fakultas tentang tata tertib senat fakultas, fungsi dan tanggung jawabnya, aturan penetapan masa jabatan, serta pembentukan komisi yang antara lain bertugas melakukan pengawasan pelaksanaan bidang pendidikan dan pengajaran termasuk pada proses pembelajaran dan penilaian hasil belajar.
2. Agar tata kelola Islam dapat diimplememntasikan secara kaffah di PTM khususnya Unismuh maka sebaiknya memiliki sistem tata kelola yang di desain sesuai ke khasan dan kultur PTM yang tentu saja juga selaras dengan visi Unismuh, serta mekanisme tata kelola Islam yang diselaraskan dengan mekanisme tata kelola dari Dikti yang dianggap efektif. Peneliti mengusulkan desain tata kelola Islam PTM (*PTM Governance*) berupa Sistem tata kelola Islam untuk PTM khususnya Unismuh dengan mempertimbangkan perangkat *idarah* yang terdiri dari: 1) struktur *al-idarah al-Islamiyah* PTM, 2) Mekanisme *al-idarah al-Islamiyah* PTM, 3) prinsip *al-idarah al-Islamiyah*, yang dapat dilihat pada Gambar 6.1.



Gambar 6.1. Usulan Sistem *Al-Idarah Al-Islamiyah* Unismuh

Sumber: wawancara dan data dokumen, dikembangkan peneliti

3. Untuk penerapan prinsip *al-idarah al-Islamiyah* dapat dilihat pada model tata kelola yang baik dalam Islam, yaitu pemimpin bertanggungjawab atas efektifitas kelancaran lembaga karena itu diperlukan disiplin pada semua hukum dan nilai-nilai Islam, sistem ekonomi yang bebas bunga, sistem untuk kesejahteraan bagi civitas akademika, penerapan prinsip *wasathan* atau sistem keadilan dan keseimbangan, penegakan hukum dengan memberlakukan *reward* dan *punishment* dan penegakan disiplin, prinsip *tabligh* atau sistem yang transparan dan pelimpahan wewenang, penerapan sistem *mas'uliyah* (akuntabilitas yang objektif), sistem pendidikan yang mengikuti aturan Dikti. Ilustrasinya dapat dilihat pada Gambar 6. 2 yaitu Model konsep tata kelola Islami (*al-idarah al-Islamiyah*).



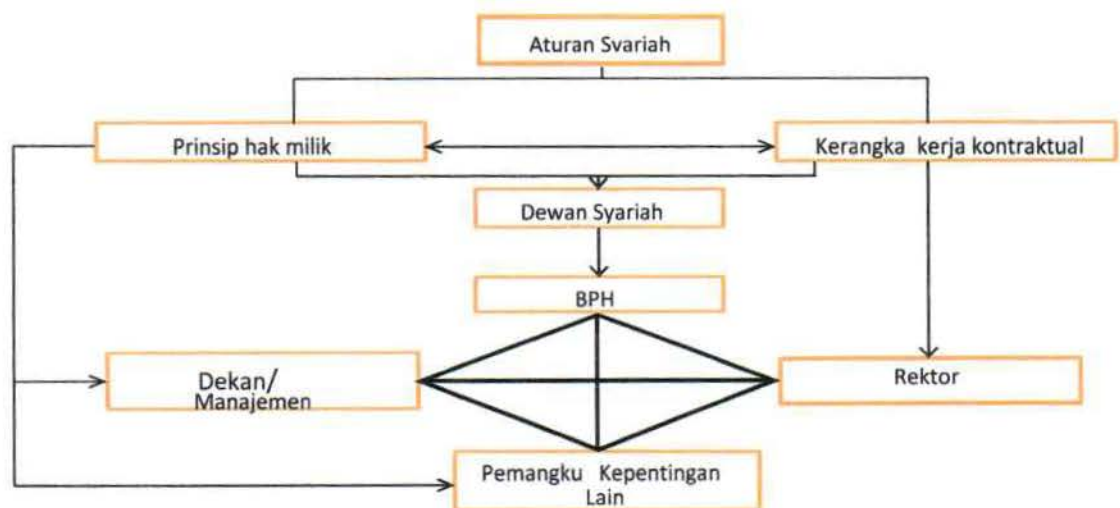
Gambar 6.2. Model Konsep *Al-Idarah Al-Islamiyah* untuk Unismuh

Sumber : Naqvi 2011, dimodifikasi

4. Mengusulkan agar pimpinan universitas dan BPH memperhatikan pentingnya fungsi kerangka kerja kontraktual yang tertuang pada Surat Tugas yang dikeluarkan oleh pimpinan. Kerangka kerja kontraktual sangat ditekankan dalam prinsip syariah, dengan dasar penekanan pada kerangka kontrak dalam hukum syariah, berarti setiap individu dalam institusi diikat oleh kontrak yang menetapkan hak dan kewajiban para pihak hal ini berdasarkan QS. al-Maaidah (5):1, yang artinya adalah penuhilah janji, (Hasan, 2008). Menaati kontrak sangat penting bagi seorang muslim karena konsep keadilan dan kesetiaan (*amanah*) ada dalam hukum Islam, yang mensyaratkan agar individu mematuhi kewajiban kontraktual untuk mencegah pengkhianatan, ketidaksetiaan dan kecurangan (*khiyanah*), dan menurut hukum syariah adalah penting untuk mengetahui hak dari semua pemangku kepentingan yang terlibat. Jadi disini peneliti menekan pentingnya kerangka kerja kontrak diuraikan secara detail sebelum karyawan

menjalankan tanggungjawabnya karena itu dalam tata kelola Islam ada model kerangka kerja kontraktual seperti yang terlihat pada gambar 6.3 Selain itu dalam model ini juga ada penekanan pada hak milik, yang dalam Islam diartikan bahwa pemangku kepentingan (*stakeholder*) harus diikut sertakan dalam pengambilan keputusan dan akuntabilitas, hak dan tanggung jawab yang berkaitan dengan hak milik berarti tidak boleh ada pemborosan, menghancurkan dan menghamburkan.

Berdasarkan kelemahan tata kelola yang terjadi di Unismuh antara pemangku kepentingan dan kerangka kontraktual maka diusulkan konsep model *Al-idarah al-Islamiyah* untuk Unismuh yang selaras dengan penjelasan diatas.



Gambar 6.3. Model Stakeholder *Al-Idarah Al-Islamiyah* untuk Unismuh

Sumber: Hasan 2008 dalam Bhatti 2010, dimodifikasi

Model *al-idarah al-Islamiyah* mempunyai ketentuan, yaitu 1) didasari pada prinsip hak milik dan kerangka kerja kontraktual, 2) diatur oleh hukum Islam (syariah), 3) semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) disertakan:

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
manajemen, BPH, karyawan (dosen dan staf), mahasiswa. Dewan syariah memberikan memberi nasihat dan mengawasi universitas untuk memastikan universitas mematuhi hukum syariah. Rektor mengimplementasikan strategi dan memelihara hubungan dengan lingkungan, membina dan melaksanakan kerjasama dengan instansi pemerintah, swasta, bertindak sebagai pemegang saham atas nama Pimpinan Pusat Muhammadiyah. BPH berfungsi memberi arahan pengelolaan PTM dan melakukan pengawasan serta pembinaan dan pengembangan al-Islam kemuhammadiyah. Dekan mengimplementasikan strategi pengelolaan fakultas dan mengukur kinerja. Model ini merupakan kesatuan dalam sistem tata kelola Islami seperti terlihat pada Gambar 6.2.

5. Mengusulkan pada BPH dan pimpinan universitas agar membuat aturan yang jelas antara berbagai pihak dalam struktur tata kelola Islam di Unismuh yang berhubungan dengan mekanisme tertentu yang dapat dipertanggungjawabkan serta bekerja dalam suatu sistem yang handal. Mekanisme ini harus diikuti dengan penerapan sesuai kebijakan yang ada dalam PTM dengan didukung oleh sistem reward dan punishment yang jelas serta bertanggungjawab.

Demikian usulan pemikiran yang dapat dijalankan untuk membangun *Al-idarah al-Islamiyah* di Unismuh secara kaffah.

6.5. Keterbatasan Studi

Hasil studi ini memiliki keterbatasan untuk menguraikan sekaligus menjawab secara tuntas semua permasalahan yang terkait dengan masalah *al-idarah al-Islamiyah* di Unismuh. Keterbatasan tersebut antara lain:

1. Studi ini hanya terfokus pada prinsip *al-idarah al-Islamiyah* yang dipahami dan diterapkan pimpinan serta implikasinya pada tamkiin tanpa melihat

lebih jauh dampaknya pada kemaslahatan umat terutama kesejahteraan karyawan belum terlihat, ini karena membutuhkan waktu riset yang lebih lama.

2. Studi ini hanya terfokus pada informan di satu PTM sehingga informasi yang diterima terbatas pada penerapan *al-idarah al-Islamiyah* di satu PTM saja sehingga belum bisa menemukan masalah *al-idarah al-Islamiyah* di PTM lain, karena itu usulan pemikiran mengenai bentuk dan model *al-idarah al-Islamiyah* hanya untuk Unismuh, sementara diperlukan kajian lebih mendalam agar prinsip *al-idarah al-Islamiyah* dapat diusulkan ke Pimpinan Pusat Muhammadiyah untuk diimplementasikan di semua PTM yang ada agar SOP tata kelolanya mempunyai bentuk ke khasan tersendiri yang merupakan internalisasi dari tujuan pendidikan Muhammadiyah.

BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan pertanyaan penelitian dalam rumusan masalah, dan berdasarkan landasan teori serta pembahasan maka dapat disimpulkan :

1. Terkait dengan pertanyaan mengenai bagaimana prinsip tata kelola Islami (*al-idarah al-Islamiyah*) dipahami dan diterapkan pimpinan di Unismuh Makassar (sesuai prinsip *wasathan*, *mas'uliyah*, *tabligh*), berdasarkan wawancara mendalam disimpulkan :

Pimpinan universitas (Rektor) sudah merespon PP No. 66 tahun 2010 dengan membuat SOP tata kelola dan sudah mendistribusikan ke semua Dekan namun belum disosialisasikan secara kontinu dan belum diimplementasikan masih tetap mengikuti sistem lama, sehingga penerapan tata kelola yang baik belum terlihat hasilnya. Terkait dengan UU RI No. 12 tahun 2012 mengenai penentuan bentuk tata kelola, belum terlihat adanya prinsip tata kelola Islam dalam SOP tata kelola yang dibuat dan belum selaras dengan konsep pendidikan Muhammadiyah. Terkait implementasi prinsip tata kelola Islami dipahami pimpinan fakultas, disimpulkan bahwa pimpinan masih terlena dengan pola lama sehingga belum mengimplementasikan tata kelola Islami dan belum memahami prinsipnya secara *kaffah* seperti:

- a. prinsip *wasathan* belum dilaksanakan terutama dalam bidang akademik pada DMK, BKD serta pembimbing dan penguji skripsi, pimpinan belum mengatur secara *kafa'ah* (sesuai kompetensi dan

keahlian) dan tidak ada pemerataan (keadilan dan kewajaran) berdasarkan anjuran dalam QS. al-Maidah(5):8; QS. an-Nahl (16):90; QS. an-Nisa'(4):58 dan yang diilustrasikan dalam QS. Shaad (38):18-26 dan QS. al-'Ankabut(29):15-45, dan dalam HR.Bukhari Muslim.

- b. prinsip *masuliyah* belum terlaksana, ini ditunjukkan dengan tidak ada pertanggungjawaban kinerja secara wajar terhadap kejelasan fungsi dalam organisasi khususnya aturan kerja yang tidak baku, *job description* tidak jelas diantara wakil dekan, tugas dan tanggungjawab karyawan administrasi tumpang tindih, belum berlandaskan QS.al-Isra(17):84. Tidak ada teladan dalam penegakan disiplin dan belum memberlakukan sistem *reward* dan *punishment* sesuai QS. al-Muthaffifii:1-6 dan HR.Muslim. Mengenai rangkap jabatan pengelola fakultas, tidak ada aturan yang tercantum dalam SOP tata kelola dan pedoman akademik yang dibuat pimpinan universitas.
- c. prinsip *tabligh* belum dilaksanakan yang ditunjukkan oleh tidak adanya keterbukaan informasi dalam proses pembelajaran bagi semua pemangku kepentingan, tidak ada sosialisasi dan transparansi kebijakan akademik yang ada dalam pedoman akademik, terutama pada prosedur metode mengajar, dan pemberian nilai, serta pengawasan melalui evaluasi kinerja dosen belum dilaksanakan secara efektif berlandaskan QS. al-Balad:17; QS. al-Ashr:3.

2. Terkait pertanyaan penelitian mengenai bagaimana implementasi prinsip tata kelola Islam (*al-idarah al-Islamiyah*) berimplikasi pada pemberdayaan, berdasarkan hasil wawancara mendalam terlihat bahwa

pimpinan belum memberdayakan DIY, senat fakultas dan PA sesuai fungsi, hak dan kewajibannya. Kemudian tentang bagaimana karyawan merespon tugas dan kewajibannya dalam *himmatul 'amal* belum terlihat adanya unsur profesionalisme (ihsan, jihad, amanah) dan rasa memiliki sesuai anjuran QS. al-Fathir (35) ayat 32 dan QS.at-Taubah(9):105 serta HR.Thabrani dan belum sesuai dengan misi pendidikan Muhammadiyah dalam keputusan Mukhtar Muhammadiyah ke-46. Jadi belum ada implikasi tata kelola Islam pada pemberdayaan.

7.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka beberapa saran yang dapat dikemukakan, yaitu:

1. sesuai UU RI No. 12 tahun 2012 tentang otonomi PTS dalam menentukan bentuk tata kelola, agar Rektor bersama ketua yayasan (Badan Pengurus Harian) membuat kerangka tata kelola beserta aturan dan prinsip otonomi pengelolaan PTM yang mengacu pada prinsip *al-idarah al-Islamiyah* atau tata kelola Islam dan diselaraskan dengan nilai-nilai kemuhammadiyah yang ada pada Keputusan Mukhtar Muhammadiyah ke-46, sebagaimana yang diusulkan pada bab 6, yaitu Sistem *Al-Idarah Al-Islamiyah* (Gambar 6.1), Model Konsep *Al-Idarah Al-Islamiyah* (Gambar 6.2), Model Stakeholder *Al-Idarah Al-Islamiyah* (Gambar 6.3), sehingga dapat menjadi model konsep tata kelola Islam bagi PTM lain.
2. Penerapan prinsip tata kelola Islam dapat diinternalisasikan agar menjadi budaya perguruan tinggi, sehingga menjadi sebuah sistem yang

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
memperkuat *competitive advantage* dan meminimalis terjadi konflik diantara pemangku kepentingan. Juga agar pimpinan dan pihak yang menjalankan pengelolaan perguruan tinggi memahami tujuan dari kebijakan tata kelola Islam di perguruan tinggi sehingga dapat menjalankan fungsi dan peran sesuai wewenang dan tanggung jawab.

3. Bagi pengembangan keilmuan ekonomi Islam khususnya tata kelola Islam di Perguruan Tinggi masih luas bidang penelitian tata kelola Islam antara lain bidang keuangan, SDM yang memerlukan pengembangan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, 2009. *Manajemen Perguruan Tinggi*, Prenada Media Group, Jakarta.
- Afzalur Rahman, 1997. *Muhammad sebagai Seorang Pedagang*. Yayasan Swarna Bhurny, Jakarta.
- Agustian, Ary Ginanjar, 2001. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ*, Penerbit Arga, Jakarta.
- Agustianto, 2011. *Kebebasan dan Tanggungjawab sebagai Prinsip Ekonomi Islam*, diunduh dari www.agustianto.co.id
- Ahmad Warson Munawwir, 1984, *Al-Munawwir*; Kamus Arabi-Indonesia, UPBIK PP, 1254-1255, Yogyakarta.
- Ali Alkindi, 1996. *Bekerja Sebagai Ibadah*, Penerbit: Aneka, Solo.
- Ali Muhammad Taufiq, 2004. *Praktik Manajemen Berbasis Al-Qur'an*, Gema Insani, Jakarta.
- Alma Buchari. 2009. *Manajemen Bisnis Syariah*. Alfabeta. Surabaya.
- Antonio, Muhammad Syafii, 2009. *Muhammad Saw: The Super Leader Super Manager*, Cet. 1, Tazkia Publishing, Jakarta.
- Asifuddin, Janan, 2004. *Etos Kerja Islam*. Muhammadiyah University Press. Surakarta.
- Asy'ari, Musa, 1997. *Islam, Etos Kerja dan Pemberdayaan Ekonomi Umat*, Lesfi & IL, Yogyakarta.
- Asyraf, Muhammad Dawabbah, 2007. *Bisnis Rasulullah*. Penerbit: Pustaka Rizki Putra, Semarang.
- Bakti, Faisal, 2005. *Good Governance dalam Islam: Gagasan dan Pengalaman, dalam Islam, Negara & Civil Society*, Paramidana, Jakarta. <http://www.andifaisalbakti.com/>
- Bhatti, M, Bhatti Ishaq. 2010. Toward Understanding Islamic Corporate Governance Issues in Islamic Finance. *Journal Asian Politics and Policy*. Vol. 2. January-Marc. No. 1 P.25-38
- Bhagat, S., Bolton, B, 2008. Corporate governance and firm performance. *Journal of Corporate Finance* 14: 257-273.

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Bogdan, R., & Taylor, S. 1975. Introduction to qualitative research methods. New York: John Wiley. dalam Thomas A. Conklin, 2007, Phenomenology as Knowledge Creator, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 16 No. 3, September 2007 275-287 DOI: 10.1177/1056492607306023

Boerhani, 2002. Hubungan Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi dengan Prestasi Kerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Surakarta. *Jurnal Universitas Diponegoro Semarang*.

Brown, L.D., Caylor, M.L. 2006. Corporate governance and firm valuation. *Journal of Accounting and Public Policy* 25: 409-434.

Bungin Burhan, 2011. *Penelitian Kualitatif*. Penerbit: Prenada Media Group, Jakarta.

Byars. L.I & Rue.L.W, 1997. *Human Resources Management*. Fifth Edition, Irwin. New York.

Byar, Lyod and Kaslie. W.Rue, 1981. *Human Resource and Personal Management Skill*, Kerper dan Row, Publishy, New York.

Chapra, Muhammad. Umer. 1999. *Islam dan Tantangan Ekonomi*, (terj. dari Islam and the Economic Challenge), Risalah Gusti, Surabaya.

_____. 2001, *The Future of Economic*, terj. Amdiar Amir., dkk, Shari'ah Economics and Banking institute, Jakarta.

_____. 2008. *Corporate Governance: Lembaga Keuangan Syariah*. Terj. Ikhwan Abidin. PT.Bumi Aksara. Jakarta.

Chapra, M. Umar., dan Ahmd, Habib, 2002. Corporate governance in Islamic financial institutions (Occasional paper No. 6, *Islamic Research and Training Institute*). Jeddah: Islamic Development Bank. Diunduh dari <http://www.irtipms.org>

Choudhury, Masudul Alam, Mohammad Ziaul Hoque, 2006. Corporate governance in Islamic perspective. *Journal of Corporate Governance*, Vol. 6 No. 2, pp.116 – 128. ISSN 1472-0702. Emerald Group Publishing Limited. Diunduh dari <http://www.emeraldinsight.com/journals>.

Creswell, J.W. 1994. *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. Sage Publications Ltd, London.

De-Andres, P., Vallelado, E. 2008. Corporate governance in Banking: The role of board of directors. *Journal of Banking and Finance* 32: 2570-2580.

Djanali, Supeno, 2005. *Praktek Baik dalam Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi* (Good Practices in Quality Assurance for Higher Education). Dikti, Jakarta.

- Djoko Santoso, 2010. *Pengelolaan Perguruan Tinggi Sesuai PP 66/2010*. Dirjen Pendidikan Tinggi. Kementerian Pendidikan Nasional (Kemdiknas).
- Dlarman Abdurrahman bin Sa'd, 2005. *Risalatun Ila Muwazzhafin* (Fiqh Pekerja). Terj. Achmad Sunarto, Penerbit : Pustaka Anisah, Rembang.
- Endri, 2008. *Penerapan Good Corporate Governance dalam Perbankan Syariah*. Di unduh dari : <http://www.tazkiaonline.com.mht>.
- Fahrurrozi, Aziz, 2010. *Fiqh Manajerial Aplikasi Nilai-Nilai Ibadah dalam Kehidupan*, Pustaka al-Mawardi, Jakarta.
- Fathi, Muhammad, 2009. *The Art of Leadership in Islam Meneladani Kepemimpinan Nabi dan Khulafa Rasyidin*. Terj. Masturi Irham dan Malik Supar. Penerbit KHALIFA, Jakarta.
- Ghazali, 1992. *The Ninety-Nine Beautiful Names of God (Al-Maq.tha Al-Asma 'Allah Al-Husna)*. terjemahan: Ilyas Hasan, 2002,. *Al-Asma' al Husna, Rahasia Nama-nama Indah Allah*, Mizan, Cet., XI; 180-1, Bandung.
- Gibson, S. K., & Hanes, L. A. (2003). The contribution of phenomenology to HRD research. *Human Resource Development Review*, 2, 181-205. *Journal Human Resource Development Review* Vol. 2, No. 2 June 2003 181-205 DOI: 10.1177/1534484303254987. Sage Publications. Diunduh dari <http://www.sagepublications.com>.
- Good University Governance. 15 February 2009. Diunduh dari <http://bandikti.blogspot.com>
- Grbich, Carol, 2007. *Qualitative Data Analysis: An Introduction*. Sage Publications. UK. P:258. *Qualitative Research Jurnal*. Diunduh dari <http://qrj.sagepub.com>
- Gymnastiar, Abdullah, 2002. *Menjadi Muslim Prestatif: Mensinergikan Keunggulan Harmoni Dzikir*. MQS Pustaka Grafika, Bandung.
- _____, 2004. *Etika Bisnis MQ*. MQ Publishing, Bandung.
- Hafidhudin, Didin dan Hendri Tanjung, 2003. *Manajemen Syariah Dalam Praktek*. Gema Insani, Jakarta.
- Hanapiah, 2011. *Studi Deskriptif Analitik tentang Pengaruh transparansi, Akuntabilitas dan Responsivenes terhadap Budaya Akademik dan Prakarsa serta Dampaknya pada Mutu Layanan Akademik di PT-BHMN*. Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung.

IR PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
Hamid, Edy Suandi., dkk., 2003. *Profesionalisme dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. LPPT Muhammadiyah Pusat, Yogyakarta

Haryanto, 2008. *Rasulullah way of Managing People*. Penerbit Khalifa, Jakarta.

Hatta, Ahmad dkk., 2011. *The Great Story of Muhammad SAW*. Magfirah Pustaka, Jakarta.

Hasan, 2009. *Manajemen Bisnis Syari'ah*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Hasan, Zulkifli, 2009. Corporate Governance: Western and Islamic perspectives. *International Review of Business Research Papers*. Vol. 5 No. 1 January 2009 Pp. 277-293. University of Durham. E-mail: zul361977@yahoo.com

Hazmanan, 2004. Pemberdayaan SDM dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Usaha, *Jurnal ilmiah Manajemen dan Bisnis*. Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Hyde, K.F., 2000. Recognising Deductive Processes In Qualitative Research. *Qualitative Market Research: An International Journal*.

Ibrahim, Wrman, Alrazi, Nor dan Pramono, 2004. *Alternative Disclosure and Performance Measures for Islamic Banks*, International Islamic University Malaysia.

Imaningsih, 2011. *Manajemen syariah*. Pusat Pengembangan Bahan Ajar, Universitas Mercu Buana, Jakarta.

Indrajit, R.Eko, 2006. *Manajemen Perguruan Tinggi*. Penerbit Andi, Yogyakarta.

Iqbal, Z., Mirakhor, A., 2004. Stakeholders model of governance in Islamic economic system. *Journal Islamic Economic Studies* 11(2):43-63

Ismanto, 2009. *Manajemen Syari'ah Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syari'ah*. Yogyakarta, Pustaka Pelajar, hlm. 264.

Istiqomah, Supriyati. 2008. Pemberdayaan dalam konteks pengembangan Masyarakat Islam. Komunitas. *Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*. Vol.4. No. 1 Juni 2008.

Isu Strategis dalam Tata Kelola Universitas: Apakah membutuhkan Transformasi Dekan dan Rektor sebagai Supportive Leaders dalam Konteks Tata Kelola Perguruan Tinggi, 2012.
Diunduh dari www.manajemenpendidikantinggi.net.

Iqbal, Z., & Mirakhor, A. 2004. Stakeholders model of governance in Islamic economic system. *Journal Islamic Economics Studies*, 11, 43-63.

Janah, Fathul. 2009. *Manajemen Akademik Lembaga Pendidikan Tinggi Islam*, Safirian Insani Press, Yogyakarta.

Jazidie, Achmad, 2012. Kunci Tata Kelola Perguruan Tinggi. Workshop Pemberdayaan Kelembagaan dan Peningkatan Tata Kelola Perguruan Tinggi Regional III Juni 2012. Diunduh dari www.dikiti.kemendikbud.go.id

Jhonson, S.L., Rush, S.C., Coopers and Lybrand. 1995. *Reinventing and University: Managing and Financing Institutions of Higher Education*. Jhon Wiley and Sons, Inc. New York.

Jusmaliani, 2011. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Penerbit : PT Bumi Aksara. Jakarta.

_____, 2008. *Bisnis Berbasis Syariah*. Bumi Aksara, Jakarta.

Kasim, Muslihar, 2011. Tata Kelola Perguruan Tinggi Harus Lebih Profesional. Wamendikbud. Diunduh dari <http://koran-jakarta.com>

Kelana Muslim, 2008. *Muhammad SAW is a great Entrepreneur*. Dinar Publishing, Bandung.

Khan, M. Fahim 1989. Financial Modernization in 21st Century and Challenge for Islamic Banking, *International Journal of Islamic Financial Services*, Volume 1, Number 3, Oct-Dec.

Khadhr, Zaki, Muhammad, 2008. *Al-istiqamah fi mi'rah hadits Nabawi*, terj. Manajemen Total Iqtqamah. Shafa Publishing, Surakarta.

Khalis, Nur, 2006. Etos Kerja dalam Islam. *Jurnal Fenomena*, Vol.4 No.2 September 2006

Khan, S. 1997. The Key to Being a Leader Company: Empowerment. *Journal Personality and Participation*. Jan-Feb.

LAN dan BPKP, 2000, Akuntabilitas dan Good Governance. Lembaga Administrasi Negara. Jakarta.

Laode Kamaluddin, 2007. *Rahasta Bisnis Rasulullah*. Penerbit: Wisata Ruhani, Pesantren Basmala. hlm. 169. Semarang.

Lewis, M.K, 2005. Islamic Corporate Governance. University of South Australia. Adelaide, South Australia. *Journal international association for Islamic economics*. Review of Islamic Economics. Vol. 9, No. 1, 2005, pp.5-29.

Lester, S. 1999. An introduction to phenomenological research. Taunton UK, Stan Lester Developments. Diunduh dari www.sld.demon.co.uk/resmethy.pdf

Lexy J. Moleong, 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya. Cet. XX Hlm. 18

Lincoln, Y.S., & Guba, E.G, 1985. *Naturalistic Observation*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Lodge, Barry Cushway Derek, 1993, *Organizational Behavior and Design*, Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo, Penerbit: PT. Gramedia, Jakarta.

Luth Thohir. 2012. Menyelamatkan Muhammadiyah. <http://perpusyariahmalang.blogspot.com/2013/03/inkonsistensi-dakwah-muhammadiyah>.

Majelis DIKTI Litbang PPM, 2011. Meneguhkan Peran Majelis Pendidikan. [www.http://ahmadfk.wordpress.com](http://ahmadfk.wordpress.com)

Mandey, Lucia, 2010. Penerapan Manajemen Perguruan Tinggi Modern. <http://alumnifatek.forumotion.com>

Mannan, Abdul, 1997. *Islamic Economics, Theory and Practice*. Terjemahan M. Nastangin. Teori dan Praktek Ekonomi Islam, Dana Bhakti Wakaf, hal. 133-281, Yogyakarta.

Mansur, Yusuf, 2010. *Allah Maha Menyejahterakan*. Penerbit: PT. Salamadani Pustaka Semesta. Bandung.

Muafi, 2003. Pengaruh Motivasi Spiritual Karyawan terhadap Kinerja Religius : Studi Empiris di Kawasan Industri Rungkut Surabaya (SIER), *Jurnal Siasat Bisnis*. No. 8 vol 1.

Muhadjir, Noeng, 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Penerbit: Rake Sarasin, Edisi IV, cet. 1, Yogyakarta.

Muhammad bin Syahab, 2008. *Wujud*. CV. Mutiara Kertas. Solo.

Muhi, Ali Hanapiah. 2011. Membangun Good Governance pada Perguruan Tinggi di Indonesia. Diunduh dari : www.alimuhi.ipdn.ac.id

Moustakas.C. 1994. *Phenomenological Research Methods*, Newbury Park, CA: Sage.

Muqorobin, Masyhudi, 2010, *Fikih Tata Kelola Organisasi Laba Sebuah Pengantar*. Majelis Tarjih PP Muhammadiyah, Yogyakarta.

Moleong, Lexi, 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Naqvi, Syed, 1994. *Islam, Economics and Society*. Keegan Paul International, London-New York.

Naqvi, I.H, et al. 2011. The model of good governance in Islam. *African Journal of Business Management*. Vol. 5(27), pp. 10984-10992, 9 November 2011. DOI: 10.5897/AJBM10.1416 ISSN 1993-8233©2011 Academic Journals. Diunduh dari <http://www.academicjournals.org/AJBM>

Nizam, 2012. Workshop Penguatan Pemberdayaan Kelembagaan dan Peningkatan Tata Kelola Perguruan Tinggi. Diunduh dari www.webmaster.co.id

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. 2000. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (3rd Ed.). Boston: Irwin McGraw Hill.

Nusantoro, Eko. 2011. Optimalisasi Pemberdayaan SDM di Lingkungan Kerja. Universitas Negeri Semarang. Semarang. www.Journal.unnes.ac.id.

Pedoman Umum Governance Bisnis Syariah, 2011 diterbitkan oleh KKNK (Komite Nasional Kebijakan Governance)

Pedoman Beban Kerja Dosen dan Evaluasi Pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi, 2010. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional.

Putra, Nusa, 2011. *Proses Kualitatif dan Aplikasi*, Penerbit: Indeks, Jakarta.

Putra, Ali Musri Semjan, 2011. Menjadi Pegawai yang amanah. *Adz-Dzakhiirah Al-Islamiyah*, Vol.9. No.39. Edisi 69 1432 H.

Qardhawi, Yusuf, 2001. *Peran Nilai dan Moral dalam Perekonomian Islam*. Terj. Didin Hafiduddin, Robbani Press, Jakarta.

Quran dan Terjemahnya.

Rahardjo, M. Dawam, 1996. *Ensiklopedi Al-Qur'an*. Paramadina. Jakarta.

Rais, Amin, 1997. *Visi dan Misi Muhammadiyah*. Mitra Grafika Pustaka Suara Muhammadiyah. Edisi-1, Yogyakarta.

Ramadhan, Rahmat al-Banjari. 2009. *Ikhlas*. Penerbit Garailmu, Yogyakarta.

_____. 2008. *Prophetic Leadership*. Diva Press, Yogyakarta.

Rusmaya, 2009. Etos kerja dengan spirit Islam. <http://www.scalamedia.net>.

Said M.Mas'ud, 2010, Content dan Kelembagaan Fikih Tata Kelola Pemerintahan. www.profmmasudsaid.com

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
Sairin, Syafri., dkk, 2003. *Profesionalisme dan etos Kerja*, LPPT Muhammadiyah
Pusat. Yogyakarta

Sahid, Susanto, 2012. Supportive Leader dalam Konteks Tata Kelola Perguruan
Tinggi. www.manajemenpendidikantinggi.net.

Sanerya Hendrawan. 2009. *Spiritual Management*. Mizan Media Utama.
Bandung.

Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar
Maju, Bandung.

Seniyati, 2008. Peran Psikologi dalam Mengembangkan Universitas Kelas Dunia.
Universitas Indonesia, Depok.

_____, 2005. Evaluasi Dosen Sebagai Bentuk Penilaian Kinerja. UIN Syarif
Hidayatullah. Jakarta.

Sharif, Muhammad, 2003. Application of Islamic Economic System In a
Contemporary Economy: An Illustration with Provert and Inequity in the
USA , Humanomics, Patrington. Jurnal. Vol.19, p.41.

Shahran, Dato' Laili Haji Abdul Munid, 2011. Corporate Governance In Islamic
Perspectives, Malaysian Institute Of Corporate Governance (MICG),
Malaysia.

Shihab, M. Quraish, 2012. *Tafsir AL-LUBAB*, Penerbit: Lentera Hati, hl. 114-115.

Shughayyir, 2009. *Meraih Puncak Islam*. Terjemahan: Darwis. Darus Sunnah
Press. Jakarta.

Sinn Abu, Ahmad Ibrahim, 2008. *Al-Idârah fi Al-Islâm*, terjemahan. Dimyauddin
Djumaini, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Sohail, M. Sadiq, Salina Daud, dan Jagatheesan Rajadurai, 2006. Restructuring a
Higher Education Institution. *International Journal of Education
Management*. Vol 20 (2006:279-289).

Sulistiyani, 2011. *Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya
Manusia*. Cet.1, Yogyakarta, Gava Media, hlm. 102.

Susanto Sahid, 2012. Dekan dan Rektor sebagai Supportive Leaders dalam
Konteks Tata Kelola Perguruan Tinggi. Diunduh dari
www.manajemenpendidikantinggi.net

Sugiyono, 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Alfabet,
Bandung.

Syafri, Sairin dkk., 2003. *Membangun Profesionalisme Muhammadiyah*. LPTP PP Muhammadiyah. Yogyakarta.

Syamsuddin Ali, 2009. *Mengukir Sifat Kepribadian Muslim*. Graha Ilmu. Yogyakarta.

Tabrani, 2010. *The Spiritual Leadership*, edisi ke-dua. UMM Press. Malang.

Tapanjeh, Abu.M, 2009. Corporate governance from the Islamic perspective: A comparative analysis with OECD principles. *Critical Perspectives on Accounting*, 20, 556–567. Diunduh dari www.elsevier.com/locate/cpa.

Tasmara, Toto, 1995. *Etos Kerja Pribadi Muslim*, PT Dana Bhakti Wakaf, Jakarta.

_____, 2002. *Membudayakan Etos Kerja yang Islami*, Penerbit: Gema Insani Press, Jakarta.

Thariq Muhammad as Suwaidan Faishal Umar Basyarahil, 2005. *Sukses Menjadi Pemimpin Islami (Shinā'atul al-Q ā'id)*. Terj. Rahman. Maghfirah Pustaka. Jakarta.

Thomas A. Conklin, 2007. Phenomenology as Knowledge Creator. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 16 No. 3, September 2007 275-287 DOI: 10.1177/1056492607306023

Trochim, W, 2000. *The Research Methods Knowledge Base*. 2nd ed. Cincinnati, OH:Atomic Dog.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Undang-Undang RI No. 12 Tahun 2012 Pendidikan Tinggi. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Widayakusuma, M. K. 2000. *Pengantar Manajemen Syariah*. Perisai Pustaka Utama Lembaga Penerbit Jurusan Ekonomi Islam SEM Institute. Yogyakarta.

Yin, R.K. 2009. *Case study research : Design and methodes* (4th ed). Thousand Oaks, CA:Sage.

Good University Governance. 15 February 2009. Diunduh dari <http://bandikti.blogspot.com>

Manajemen Perguruan Tinggi, 2008. Diunduh dari www.qac.ums.ac.id.

Spiritual Management dan Empowerment. 2008. <http://580443.multiply.com/journal/>

LAMPIRAN

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
LAMPIRAN 1: DATA DISPLAY HASIL CODING DAN REDUCTION

Code	Deskripsi Pernyataan
A	Implementasi tata kelola islami (<i>al-idarah</i>) dimaknai pimpinan dalam hal, <i>Wasatahan</i> atau <i>fairness</i> (kesetaraan dan kewajaran), <i>mas'uliyah</i> atau akuntabilitas (pertanggungjawaban), <i>Tabligh</i> atau transparansi
A.1	<i>Sebagai Universitas Islam, pahamih pimpinan fakultas mengenai penerapan tata kelola islami secara kaffah ?</i> Iya, saya pikir mereka paham dan mengerti tata kelola secara islami (Rektor, 12/12/12) <i>Adakah penjelasan dari pimpinan universitas mengenai penerapan tata kelola islami Muhammadiyah secara organisasi memiliki regulasi dan pedoman tata kelola yang tentunya telah dikaji secara intens sebelum diterbitkan baik sebagai dalam bentuk regulasi maupun dalam bentuk aturan. Demikian juga di Unismuh Makassar, dan semua regulasi dan pedoman tersebut disosialisasikan ke semua pengelola terkait termasuk pimpinan fakultas. (Rektor, 12/12/12)</i> <i>Pengelolaan pola tradisional</i> Sebenarnya pelaksanaan tata kelola yang selama ini dijalankan oleh pimpinan fakultas masih menganut pola tradisional versi mereka masing-masing. (MN, 1/10/12). <i>Pimpinan sudah terlena dengan sistem lama</i> Bukan persoalan pimpinan ini tidak mengerti atau tidak tahu mengenai penerapan tata kelola islami tapi pimpinan sudah terlena dengan system lama yang dia jalankan, kelihatannya sistem yang mereka jalankan yang penting sudah jadi dan sudah beres, ya...begitulah kenyataan yang terjadi. (Petikan wawancara: LHS, 1/11/12). (Petikan wawancara: LHS, 1/11/12). <i>Penerapan tata kelola yang tidak syar'i</i> Saya sudah mengajar selama ± 34 tahun di FE, karena itu saya bisa mengatakan bahwa rata-rata manajemen pengelolaan atau penerapan tata kelola yang digunakan pimpinan masih dipengaruhi sistem lama dan sangat tidak syar'i, ini saya bisa buktikan dalam beberapa hal yang tidak wajar. (Petikan wawancara: AW, 8/10/12). Menurut saya pelaksanaan tata kelola itu merupakan kesungguhan dari pimpinan, staf ataupun civitas akademika yang menjalankannya ini terkait dengan sikap, mental dan komitmen, dimana komitmen itu harus bermula dari pimpinan fakultas yang diturunkan ke staf untuk di jalankan yang tentu saja pimpinan harus menjadi contoh, dan menurut saya itu butuh waktu 2-3 tahun. (WR-1. 1/12/12). <i>Kebijakan atau Regulasi pengelolaan fakultas</i> Ya, sebagai rektor saya sudah mengeluarkan aturan kebijakan dalam bentuk regulasi yang diberlakukan secara umum di Universitas dan fakultas, termasuk aturan mengenai tata kelola yang termuat dalam SOP tata kelola Unismuh. (Rektor, 12/12/12) Perlu diketahui, bahwa jika ada regulasi baik berupa kebijakan ataupun aturan yang tertulis atau edaran dari PPM selalu disampaikan ke pimpinan fakultas. Dan pada dasarnya semua pimpinan fakultas sudah dibekali /sudah diberikan atau sudah mengetahui mengenai STATUTA, dan Pedoman Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM). (Rektor, 6/1/13). <i>Acuan pelaksanaan tata kelola</i> sebenarnya mengenai pelaksanaan tata kelola, universitas sudah membuat acuan yang harus diikuti oleh semua fakultas, yaitu berupa SOP tata kelola. (WR-1, 1/12/12) <i>SOP tata kelola unismuh bisa menjadi kompetitif andvantage</i> SOP tata kelola yang dikeluarkan oleh universitas kalau betul-betul diimplementasikan secara kaffah maka tentulah universitas ini mempunyai <i>kompetitif andvantage</i> di antara PTS sc-KTI. (Petikan wawancara LH, 20/11/12).

Sosialisasi SOP tata kelola Universitas

SOP Tata Kelola yang dibuat Universitas atau yang disusun oleh P4M baru sampai pada tahap sosialisasi ke semua Dekan, dekan yang meneruskan ke wakil-wakilnya kalau ada pimpinan fakultas yang belum mengetahui ya artinya Dekan yang belum mensosialisasikan di tingkat fakultasnya. Perlu anda ketahui bahwa saat SOP ini disusun semua dekan dilibatkan jadi ya....pastilah mereka semua tau maksud dan tujuan dari SOP tersebut. (Rektor, 6/1/13)

Universitas sudah mengeluarkan dan mensosialisasikan SOP tata kelola diakhir tahun 2011 ke semua pimpinan fakultas, tapi kelihatannya belum secara keseluruhan bisa diimplementasikan. (WR-1. 1/12/12).

Implementasi SOP tata kelola

Saat SOP itu disusun memang di fokuskan untuk perbaikan pada tata kelola ditingkat universitas, sembari di tingkat fakultas juga diupayakan tingkat pimpinan juga mulai mengimplementasikan secara perlahan. (Rektor. 12/12/12)

SOP tata kelola hanyalah wacana yang dibukukan.

menurut saya bukan hanya wacana yang dituangkan dalam bentuk SOP tata kelola, tapi benar-benar harus diwujudkan, kenyataannya setahu saya aturan SOP tata kelola ini sudah satu tahun yang lalu saya dengar tapi saya sendiri belum pernah melihat aturan itu dan ini sudah tahun ke-2, jadi betul-betul tidak diimplementasikan, saya bisa katakan ini hanya wacana yang dibukukan.

Merubah sistem sesuai SOP tata kelola

Perlu diketahui bahwa disini tidak mudah merubah sistem seperti yang tertuang dalam SOP tata kelola, rata-rata SDM disini mind-setnya sudah terbentuk dengan pola dan sistem lama, karena itu perlu waktu untuk merubah mind set tersebut. Jadi, maksud saya sistem atau pola lama sudah berakar sehingga untuk merubahnya butuh waktu dan keseriusan, butuh keikhlasan dan pengorbanan. (Rektor. 6/1/13).

Evaluasi SOP tata kelola oleh UPM

Salah satu divisi pada penjaminan mutu Universitas adalah divisi monitoring, divisi inilah yang melakukan monitoring terhadap semua kebijakan dan regulasi yang dikeluarkan oleh universitas termasuk SOP yang telah dibuat dan dirancang bersama antara semua unit terkait. Dalam pelaksanaannya memang belum semua SOP terimplementasi dengan baik, dari hasil monitoring inilah selanjutnya dilakukan evaluasi kenapa SOP belum dilaksanakan, bila dari hasil evaluasi tersebut ternyata harus ada yang perlu direvisi, maka dilakukan revisi seperlunya. (Rektor, 12/12/12)

IA (Rektor Unismuh) : UPM belum berfungsi

Selain merubah sistem di tiap fakultas juga akan dibentuk unit penjaminan mutu (UPM) yang akan diberdayakan melakukan Pengawasan, saat ini memang di beberapa fakultas sudah ada tim UPM tapi itu belum berfungsi, ia dibentuk saat fakultas akan diakreditasi. UPM inilah yang juga akan memantau dan mengontrol apakah semua kebijakan yang bersifat umum dari Rektor sudah diimplementasikan dengan baik. (Rektor, 6/1/13).

ARR (WR-1 Unismuh) :

Seharusnya P4M melalui UPM yang mengawasi dan mengevaluasi sejauhmana SOP tata kelola sudah diimplementasikan, dan mengetahui apa kendalanya. (WR-1. 1/12/12)

Sejauh ini UPM sudah dibentuk di beberapa fakultas namun sayang UPM ini belum bekerja maksimal. (WR-1. 1/12/12).

IB PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Di FE sudah ada UPM dan SDMnya juga siap hanya saja mereka belum aktif, dan mereka tidak tau apa yang harus dikerjakan karena tidak ada uraian kerja yang diberikan, juga tidak ada warning dari pimpinan Universitas bagi pimpinan fakultas untuk memotivasi agar UPM bisa diaktifkan. (SY, 1/10/12).

Kalau di FK, UPM hanya tertuang dalam struktur organisasi, sampai pada tahun ke-5 proses perkuliahan berjalan implementasi kerja UPM tidak ada, ya...hanya sebagai wacana dan dijadikan prasyarat untuk kelengkapan penyusunan borang akreditasi. (JA, 1/10/12).

Untuk saat ini UPM belum ada mungkin di tahun 2013 akan dibentuk, jadi untuk sementara fungsi UPM di sopol saat ini ditangani oleh PD-I dan Kajur. (Petikan wawancara MT, 23/10/12).

Mulai dari Monev perkuliahan

Jadi dari SOP Tata kelola yang akan mulai di jalankan adalah monev perkuliahan, dan tahun 2013 kami akan menggunakan sistem IT. Jadi kalau ada pengajar yang mempunyai kelebihan mengajar tapi tidak terdata di sistem kami maka otomatis tidak akan terbayar, demikian juga berlaku bagi dosen LB. (Rektor, 6/1/13)

Sosialisasi aturan termasuk SOP tata kelola belum menyentuh semua pihak

Rupanya sosialisasi SOP tata kelola belum menyeluruh ke semua unit kerja, karena masih ada yang belum memahami. Maka dalam hal ini pimpinan fakultas harus mensosialisasikan terus menerus atau secara kontinu dalam unit kerjanya. (WR-I. 1/12/12)

Saya baru dengar dari ibu kalau ada SOP tata kelola, karena selama saya di FEKON tidak pernah diwacanakan ataupun ada sosialisasi untuk itu. Mengenai implementasi sistem pengelolaan biasanya diinstruksikan oleh dekan atau pembantu dekan. (RS, 12/11/12).

SOP tata kelola belum diterapkan

SOP tata kelola Unismuh belum diterapkan oleh pimpinan fakultas walaupun sudah didistribusikan tahun lalu, namun rata-rata pimpinan masih mengikuti pola kerja mereka yang sudah dijalankan sebelumnya. (AG, 1/10/12)

Tata kelola tidak terlaksana karena tidak ada kontrol pimpinan universitas

Karena tidak ada kontrol dari pimpinan universitas sehingga pelaksanaan tata kelola ini belum dilaksanakan, saya melihat pimpinan fakultas mempunyai pola sendiri2 dalam mengelola fakultas yang dipimpinnya, karena sejak awal pendirian fakultas hingga saat ini pimpinan universitas belum pernah memberikan standar dalam pengelolaan fakultas. Kalau di unit kerja saya, kita sebagai karyawan menyelesaikan pekerjaan kita dengan pola kita sendiri-sendiri. (JA, 1/10/12).

Pengelolaan berdasarkan kekerabatan dan sahba (koloni)

Suasana yang tidak harmonis akibat pengelolaan yang tidak wajar saya bisa tunjukkan dalam beberapa hal, yaitu : Pertama, distribusi mata kuliah yang tidak adil antara dosen pengelola fakultas dan DTY yang saya istilahkan *the right man is my family*. Kedua, pengaturan penguji dan pembimbing skripsi yang berlaku adalah sahabat dan koloni bukan berdasarkan ketentuan atau aturan, bahwa syarat pembimbing adalah minimal S2, dan keilmuan pembimbing sesuai dengan bidang studi mahasiswa yang dibimbing, malahan ada dosen yang bisa menguji mahasiswa sampai ± 50 orang dan juga ada yang membimbing sampai 50 mahasiswa, sementara ada beberapa dosen yang saya kenal baik loyalitasnya sama sekali tidak dijadikan dosen pembimbing ataupun penguji padahal memenuhi syarat sudah S2 dan S3. Ketiga, saya pernah mengalami mahasiswa bimbingan saya dialihkan ke pembimbing lain tanpa ada pemberitahuan, saya baru tau saat wisuda dan saya melihat mahasiswa tersebut ikut diwisuda. (Petikan wawancara: AW, 8/10/12).

Perlu waktu untuk merubah mind set

Kalaupun sejauh ini ada diantara kebijakan pimpinan universitas yang tidak diindahkan, ya, saya harus katakan bahwa sekali lagi saya tekankan kita perlu waktu dan keikhlasan untuk merubah mind set dan model lama atau sistem kerja lama yang sudah berakar dan perlu dukungan dari semua pihak. (Rektor, 6/1/13)

Harus ada komitmen

Intinya, jika ingin ada perubahan, maka SOP tatakelola harus terus disosialisasikan oleh pimpinan universitas maupun pimpinan fakultas dan ada komitmen yang kuat dari pimpinan untuk merubah karakter yang sudah mengakar. (WR-1. 1/12/12).

Perlu penegasan dari pimpinan universitas

Melihat kondisi yang terjadi di fakultas maka universitas diakhir tahun 2011 mengeluarkan SOP tata kelola dengan harapan pimpinan fakultas dapat mensosialisasikannya secara berkesinambungan dilingkungan fakultasnya, namun sampai di tahun 2012 ini belum begitu terlihat hasilnya, mungkin sosialisasi yang belum maksimal dari pimpinan fakultas dan kurangnya penegasan oleh pimpinan universitas. (Petikan wawancara: LH, 20/11/12).

Melihat kondisi permasalahan yang terjadi di hampir semua fakultas maka universitas akhir tahun 2011 mengeluarkan sistem tata kelola dalam bentuk SOP tata kelola dengan harapan pimpinan fakultas dapat mengimplementasikannya agar dapat mengurangi konflik dan permasalahan yang terjadi di fakultas. Namun sampai tahun 2012 ini belum begitu terlihat hasilnya, sepertinya harus ada ketegasan dari pimpinan universitas, dan sosialisasi berkesinambungan pimpinan fakultas di unit kerjanya.

Pengetahuan tata kelola Islami

Pada dasarnya pimpinan fakultas dan pimpinan unit telah dibekali dengan berbagai perangkat dan pengetahuan tentang tatakelola secara Islami, bahwa ada sesuatu yang tidak terlaksana dalam implementasinya itu kemudian dievaluasi secara periodik. (Rektor, 12/12/12)

Sebaiknya evaluasi triwulan menjadi suatu keharusan untuk mengetahui apakah terlaksana atau tidak, dan jika tidak terlaksana apa masalahnya. (WR-1. 1/12/12).

SOP tata kelola disempurnakan sesuai visi PTM

SOP tata kelola yang sudah ada ini juga masih harus disempurnakan sesuai lingkungan kerja dan tentu saja tetap sejalan dengan visi PTM. (WR-1. 1/12/12).

A.2

Transparansi pengelolaan uang buku perpustakaan

Bagi mahasiswa yang lulus dibajibkan menyumbang buku kepada fakultas/prodi tetapi mahasiswa hanya diharuskan menyumbang dalam bentuk uang yang ditransfer ke rekening fakultas tetapi kenyataannya sudah puluhan ribu alumni tetapi perpustakaan di FKIP juga tidak berkembang, kami jadi bertanya kemanakah pengelolaan uang buku untuk perpustakaan. (LWH, 18/9/12).

Ada lagi pengelolaan anggaran yang menurut kami staf tidak transparan, yaitu pada program P2K, yang mahasiswa wajib membayar di fakultas yaitu sebesar Rp. 750.000/mahasiswa. (LW, 18/9/12).

Di unit kerja kami tidak pernah dimintai membuat laporan hasil kerja kami, begitu pun jika ada dosen yang ditugaskan untuk pergi mengikuti pelatihan pimpinan tidak menegaskan untuk membuat laporan, jadi pertanggung jawaban atas kegiatan yang dikerjakan tidak ada. Apalagi pengawasan atau evaluasi terhadap kinerja kami, itu tidak pernah terjadi. Ada penilaian berupa DP3 tapi itu sangat subjektif karena dipengaruhi oleh unsur kedekatan dan kepentingan, itu pun tidak kontinu, nanti universitas meminta saat akan ada wisuda baru pimpinan mengisinya. (UH,

1/10/12).

A3

Pengelolaan SDI dan Fungsi SOP Fakultas**Akumulasi kebutuhan pegawai dan fakultas tidak punya SOP**

Selama ini, saya melihat bahwa "Universitas ini tidak bisa mengakumulatiskan kebutuhan pegawai per fakultas", ini disebabkan karena rata-rata fakultas tidak punya SOP sehingga tidak bisa menjelaskan secara rinci tugas dan tanggungjawab karyawannya dan berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan agar kinerja akademik di fakultas berjalan efektif dan efisien agar bisa memberikan pelayanan pada mahasiswa secara maksimal. (Petikan wawancara LHK, 20/11/12).

Fungsi uraian kerja dan penerapan disiplin

saya juga melihat kualitas SDM Universitas sangat lemah, terutama dalam penerapan disiplin, hal ini terlihat dari penerapan jam kerja di fakultas yang tidak teratur walaupun sudah ada aturan dari universitas, selain itu fungsi job analysis tidak jelas, tidak ada uraian kerja yang baku, karena SOP fakultas tidak ada. Maka sejauh ini saya melihat WR-2 sedang melakukan pengembangan kualitas SDM. Menurut saya yang juga penting dilakukan adalah ketegasan dalam memberlakukan reward dan punishment agar aturan bisa ditegakkan. (Petikan wawancara LHK, 20/11/12)

Tanggungjawab dan tidak ada job discription

Kalau saya liat di unit kerja tidak ada job disc secara jelas. Hanya pembagian kerja yang praktis saja antara ketua jurusan dan sekretaris jurusan, tidak ada job disc yang rinci, dan semua aktifitas di tingkat jurusan dipertanggungjawabkan oleh ketua jurusan. Ketua jurusan hanya ambil komando dari dekan dan dekan berpatokan dari universitas. (Petikan wawancara: UK, 7/11/12)

Pembagian tugas yang tidak jelas

Tidak ada pembagian tugas antara PD-1 dan ketua jurusan, semua proses perkuliahan diatur di prodi, koordinasi pembagian mata kuliah ke dosen juga prodi. Saya juga tidak tau bagaimana pembagian tugas antara saya dengan PD-1, yang jelas itulah yang saya kerjakan selama ini. (Petikan wawancara: UK, 7/11/12).

UH (karyawan FP) : Tidak ada pembagian pekerjaan yang jelas dari pimpinan

Kami para staf biasanya kalau pagi saling menunggu kedatangan sesama karyawan untuk memulai aktifitas, kadang bingung juga apa yang harus dikerjakan lebih dulu, karena disini tidak ada pembagian pekerjaan yang jelas dari pimpinan, jadi kadang saling mengharap. (UH, 1/10/12).

MR (Karyawan Pascasarjana)

Mengenai penyelesaian pekerjaan di MM ini, yang jadi masalah adalah pimpinan tidak memberikan pembagian kerja yang jelas, ada job discription tapi karyawan sering diberikan pekerjaan yang bukan sebetulnya bukan tanggungjawabnya, sehingga ada karyawan yang terlalu banyak beban kerjanya, lain itu ada yang tidak tau apa yang harus dikerjakannya setiap hari. (MR, 18/9/12).

Kami bingung harus menemui staf yang mana

Ibu, ada yang lucu, sebut saja inisialnya S yang bukan pengelola fakultas tapi ia mau sibuk mengurus urusan administrasi mahasiswa, malahan menempati suatu ruangan, jadi bagaimana sebetulnya pembagian kerja staf, agar kami tidak bingung harus menemui staf yang mana kalau akan mengurus administrasi. (HR, 10 September 2012).

A4

Distribusi mata kuliah Berdasarkan apa**Pengelolaan akademik otonomi fakultas.**

Pada prinsipnya dalam pengelolaan akademik universitas menganut otonomi sehingga universitas hanya mengeluarkan kebijakan yang bersifat umum dan implementasi kebijakan

akademik seperti PERPUSTAKA KULIAH UNIVERSITAS AIRLANGGA. Saya melihat kalau pimpinan dalam pengelolaan akademik melibatkan SDMnya berdasarkan kekerabatan atau kedekatan (koloni) tapi berdasarkan kompetensi. (Rektor, 12/12/12)

Pendistribusian matakuliah secara adil dan rata

Universitas telah mengeluarkan kebijakan tentang pendistribusian matakuliah secara profesional dan proporsional sehingga diharapkan semua dosen dapat mengampu matakuliah sesuai bidang keahliannya dan dilakukan secara merata. Bahwa dalam implementasi ada yang tidak sejalan dengan kebijakan tersebut, tentu ya. Namun pihak universitas selalu berusaha agar kebijakan itu dapat terlaksana dengan baik. (Rektor, 12/12/12)

Pengelolaan dan pendistribusian beban mengajar di beberapa fakultas memang terdapat ketimpangan, informasi yang saya dapat di FKIP dan FEKON ada dosen yang beban mengajarnya mencapai 30 SKS. (Petikan Wawancara: LH, 20/11/12).

Tidak terdistribusi secara merata

Untuk pembagian mata kuliah bagi setiap dosen di fkip menurut isu yang beredar juga tidak terdistribusi secara merata artinya ada dosen yang mendapat mata kuliah/kelas yang banyak dan ada yang sedikit. (LW, 18/9/12).

Distribusi yang tidak wajar dan semena-mena serta tidak sesuai kompetensi

Selama saya mengajar di pasca, saya merasa pembagian distribusi mata kuliah tidak adil dan tidak wajar, yang kadang mengherankan karena kompetensi pengajar kadang tidak sesuai, jadi saya merasa aturannya tidak jelas, contohnya, kompetensi saya di bidang metodologi tapi saya diberi mata kuliah manajemen strategi. Yang lebih mengherankan lagi, yaitu teman saya AM lulusan S3 yang menjadi DTY, di program-S1 diberikan pengampu mata kuliah sebanyak 3 SKS atau satu kelas padahal setau saya ketentuan tanggungjawab pengampu sebanyak 10 SKS, jadi 8 sks itu diberikan kesiapa, nah ini yang tidak adil dan kepimipinan yang semena-mena yang mengambil hak seseorang. (Petikan wawancara: ER, 17/10/12).

Mengenai pengaturan jadwal kuliah atau pembagian mata kuliah yang tidak terdistribusi dengan rata sehingga ada yang mendapatkan sampai 30 sks itu saya sudah tau dan saya sudah tegur ke pimpinannya dan kejadian itu bukan hanya di satu fakultas tapi hampir semua fakultas kecuali Kedokteran karena sistem pembelajarannya berbeda (KBK). Tapi kejadian itu saya ketahui setelah terjadi, yaitu saat para dekan meminta pembayaran honor bagi pengajar yang mempunyai kelebihan mengajar. Tidak mungkin kami tidak membayar honor, jika proses belajar mengajar sudah dilaksanakan. Sebelumnya kita sudah menyampaikan ke semua dekan bahwa saat telah menyusun jadwal atau pendistribusian mata kuliah seharusnya bagian akademik rektorat mengetahui laporannya tapi kami selalu mengetahui setelah perkuliahan berlangsung diakhir semester, oleh karena itu saya mulai merubah sistemnya. (Petikan wawancara : Rektor, 6/1/13).

Ketentuan pengaturan beban kerja dosen

Kewajiban beban kerja mengajar untuk dosen tetap DPK maksimal 12 SKS per semester dan dosen tetap yayasan (DTY) maksimal 10 SKS per semester, ini diatur dalam peraturan akademik Unismuh. (Petikan wawancara WR-1, 1/12/12).

Pelayanan yang lama

Dengan banyaknya tugas rangkap yang diemban kaprodi di fkip seperti kaprodi Bhs Indonesia (S1) yang juga merangkap sebagai KPS Bhs Indonesia (S2) sehingga kadang pelayanan pada mahasiswa terbengkalai karena tidak seimbang antara kemampuan dengan banyaknya mahasiswa yang dilayani. Hal ini hampir terjadi di setiap prodi, kita bisa melihat mahasiswa bertumpuk dan antri menunggu pelayanan yang lama. (LW, 18/9/12).

(DALAM ANALISIS BUATKAN TABEL JUMLAH MAHASISWA DI FKIP TA 2012)

Pengaturan mata kuliah adalah Wewenang Kujur

Kalau di jurusan saya, kami sebelum pembagian mata kuliah, saya panggil dosen satu-satu tanya tentang kesiapannya, dan mata kuliah dibagi rata, jadi bisa diistilahkan ini adalah wewenang Kujur. (Petikan wawancara: UK, 7/11/12).

Distribusi mata kuliah berdasarkan data scoring jurusan.

Jurusan administrasi punya data scoring sehingga mata kuliah dibagi rata, kecuali jika ada dosen yang sedang studi. Ketua jurusan selalu membagi rata, termasuk dosen pembimbing dan penguji skripsi, tetap terdistribusi secara wajar atau sudah terpol. Tidak ada grouping atau pertemanan karena kita kekurangan dosen, ratio dosen masih sangat kurang. Dekan sangat konsent dengan basic keilmuan. (Petikan wawancara: MT, 23/10/12).

Komitmen pemerataan distribusi mata kuliah

Ada komitmen dan aturan sesama pimpinan dan dosen di fakultas sospol, sehingga pemerataan dan distribusi semua aspek mata kuliah, pembimbing skripsi dan penguji skripsi menurut saya masih dalam batas wajar dan adil. Semua file distribusi ini terdokumentasi sehingga jika ada yang komplain datanya bisa diperlihatkan. (Petikan wawancara: MT, 23/10/12).

Distribusi mata kuliah tergantung kedekatan

Memang pembagian atau pendistribusian mata kuliah tidak merata bagi semua dosen, ada yang banyak dan ada yang sedikit, ya kelihatannya tergantung unsur kedekatan atau kekerabatan dan posisi/jabatan, sehingga ada beberapa dosen yang bisa memegang sampai 29 mata kuliah, sementara ada yang 5 dan bahkan 1 mata kuliah. Ini saya bisa ketahui karena saya melihat seluruh jadwal kuliah yang telah diinput di jurusan manajemen. Saya memperhatikan bahwa memang yang lebih dekat ke pimpinan mendapatkan mata kuliah yang banyak, ya termasuk saya sendiri. (Petikan wawancara: SY, 12/11/12).

A.5 Program kegiatan untuk pengembangan fakultas**Direktur kurang memikirkan perkembangan lingkungannya**

Saya melihat kinerja yang dilakukan Direktur selama ini tidak ada perkembangan dalam lingkungannya, aktifitas yang dilakukan setiap hari mengajar dan mengajar, tidak terlihat upaya dalam melakukan pengembangan untuk semua program studi yang dipimpinnya, jadi kalau Ketua Program Studi (KPS/ Kaprodi) tidak gesit dalam mencari mahasiswa untuk pengembangan program studi yang dipimpinnya maka prodi tersebut berjalan apa adanya, seperti yang terjadi pada prodi Magister Pendidikan Agama Islam yang kurang mendapat perhatian oleh kaprodinya, prodi tersebut hampir terancam tidak diterbitkan izin perpanjangannya, untungnya karyawan pascasarjana tidak tinggal diam melihat kondisi ini, karyawan yang didampingi oleh warek-1 bidang akademik turun tangan langsung melakukan pengusulan perpanjangan dan perbaikan manajemen diinternal akhirnya prodi tersebut dapat terselamatkan. (MR, 18/9/12).

Seandainya direktur mau melakukan evaluasi keprodi-prodinya setiap sebulan sekali baik itu mengenai bidang akademik, keuangan sampai sarana prasarana maka prodi tersebut akan memiliki *competitive advantage* atau paling tidak adalah sedikit perubahan, apalagi kalau ia mengatur rapat mingguan dengan para KPS mengenai program apa yang akan dijalankan dan keberlanjutannya, juga menata ulang manajemen, struktur organisasi yang dilengkapi dengan aturan yang tegas mengenai tugas dan tanggungjawab, tentulah PS ini akan maju. (MR, 18/9/12).

Kurang ada respon dari fakultas

Selama ini semua fakultas mengikuti program jangka pendek ataupun jangka panjang dari universitas, kenapa demikian, karena sebenarnya dalam hal ini kami menunggu adanya program apa yang akan dikembangkan oleh fakultas sesuai kebutuhan untuk kemajuan ataupun pengembangannya, namun sayang kurang ada respon dari fakultas sehingga otomatis program universitaslah yang harus diikuti oleh fakultas. (WR-1, 1/12/12).

Fakultas kurang inovasi

Program kerja di fakultas hanya mengikuti program yang sudah diatur WR-1, artinya fakultas kurang melakukan pengembangan atau inovasi. (LH, 20/11/12).

Mengikuti program universitas

Semua program kerja jangka pendek dan jangka panjang termasuk program akademik maupun program pengembangan di fakultas sopol masih mengikuti program dari Universitas, kami juga belum pernah mengikuti program hibah kompetisi (Petikan wawancara: MT, 23/10/12).

Program kerja yang tidak tertulis

Program kerja di fakultas hanya dibahas dalam rapat, lagi-lagi tidak tertulis. Semua kegiatan dikomandoi oleh dekan dan universitas (Petikan wawancara: UK 7/11/12).

Sosialisasi program

Mengenai program apa yang dijalankan oleh pimpinan pasca, saya tidak tau karena tidak pernah ada sosialisasi dalam bentuk persuratan, kalau ada program yang akan dijalankan di prodi MM dan terkait dengan dosen, biasanya saya cuma ditelpon oleh staf. (Petikan wawancara: ER, 17/10/12).

Program hibah

Dalam perkembangan universitas sampai saat ini, hanya ada 2 fakultas yang terlihat sedikit maju dalam hal pengembangan programnya, yaitu FK yang disaat berumur 2 tahun sudah memperoleh Hibah Kompetisi PHK PKPD untuk 3 tahun sampai 2013 dan FKIP dengan beberapa hibah yang sudah diperoleh. (LH, 20/11/12).

Inovasi pengembangan fakultas

Pengamatan saya malah WR-1 yang selalu memberikan inovasi untuk pengembangan fakultas dan prodi, saat ini beliau sedang melakukan penambahan prodi menjadi 27 dan penambahan lahan praktek untuk beberapa fakultas. (LH, 20/11/12).

Komitmen pimpinan untuk program pengembangan fakultas cukup tinggi

Komitmen pimpinan untuk mengembangkan dan memajukan fakultas cukup tinggi, bisa dilihat dari adanya beberapa konsep dan rencana pengembangan fakultas yang telah dilakukan seperti pembukaan beberapa prodi baru, yaitu fisika, seni, dan sementara penggarapan untuk pendidikan ekonomi. Selanjutnya hampir semua prodi sudah terakreditasi kecuali prodi yang baru meskipun masih ada beberapa yang mendapatkan akreditasi C. FKIP juga telah beberapa kali mendapatkan hibah dari pemerintah seperti hibah pengembangan prodi dan hibah bantuan laboratorium fisika dan matematika, dan yang paling berkembang adalah program sertifikasi guru (PSG). (LW, 18/9/12).

Program pengembangan bagus tapi sistem pengelolaan yang kurang

Ya, memang benar saya mendengar dari berbagai sumber bahwa program pengembangan di FKIP ini bagus, ada PSG, P2K dan berbagai program Hibah sudah didapatkan, tapi sayang sistem pengelolaan yang dipakai dekannya identik dengan sistem kerajaan. Jadi orang-orang yang dianggap vokal dan suka mengkritik walaupun itu perbaikan, tidak masuk dalam sistem kerajaan. (Petikan wawancara: LH, 1/11/12)

Filosofi Muhammadiyah sebaiknya mengikuti perkembangan/ kemajuan universitas

Disamping itu, mereka yang pendatang baru tentu saja tidak mengerti akan filosofi Muhammadiyah, kalau seperti kami ini kan sudah melalui kaderisasi dari pelajaran al-Islam ke-Muhammadiyah (AIK) dan DAD sejak menjadi mahasiswa disini, dan ketika menjadi pegawai kami di beri Baitul Arqam, jadi saya paham betul dan sangat memaknai petuah KH.Ahmad Dahlan yang mengatakan "jangan mencari hidup di Muhammadiyah tapi hiduplah Muhammadiyah", tapi menurut saya itu kan di zaman waktu beliau masih hidup, tapi disaat

	pengembangan PTS ini sudah sangat pesat, mahasiswa yang tercatat sampai akhir tahun ajaran 2012 adalah sebanyak 29.600 orang, maka sudah saatnyalah filosofi itu bisa ditambah pemaknaannya, itu sih menurut saya, yaitu "Hidupilah Muhammadiyah, jika Muhammadiyah sudah hidup maka engkau pun akan hidup dan sejahtera bersamanya". Insha Allah. (MR, 18/9/12). Program seminar/workshop untuk mahasiswa Selama saya menjadi mahasiswa di fekon, semua kegiatan workshop ataupun seminar diadakan oleh mahasiswa atas inisiatif mahasiswa sendiri biasanya dilaksanakan oleh BEM ataupun jurusan, bahkan kami mengusahakan ruangan dengan biaya dari mahasiswa sendiri. Untuk kegiatan semacam ini fakultas sangat minim menyediakan dana, semua terlaksana atas usaha mahasiswa. (HR, 10 Sept 2012) Kalau di fakultas kami intens mengikuti kegiatan atau perkembangan seperti itu dari teman BEM se Indonesia, kalau ada kegiatan yang menurut kami dapat menambah wawasan, maka BEM akan mengusahakan untuk mengutus salah seorang untuk mengikutinya atas biaya sendiri karena kami tau dana yang disediakan fakultas sangat terbatas untuk kegiatan BEM, untuk semua kegiatan kami dalam satu tahun fakultas Cuma menyediakan dananya untuk BEM sebesar Rp 7.500.000,- dan untuk kegiatan himpunan atau HMJ sebesar 5.000.000,- (AD, 10 Sept 2012).
A.6	Pengelolaan Akademik, Pengaturan sistem perkuliahan dan ketersediaan ruang kuliah yang efektif dan berkualitas Pengaturan akademik fakultas Kegiatan akademik dipimpin langsung oleh dekan Di fakultas teknik semua kegiatan akademik dikomandoi oleh dekan yang selalu dimulai dengan rapat pimpinan termasuk kajar (sipil dan elektro), kebetulan dekan kami ustad jadi beliau selalu komitmen dengan hasil keputusan rapat. (Petikan wawancara UK, 7/11/12). SOP akademik Kami punya SOP akademik walaupun belum seluruhnya dilaksanakan tapi ketua jurusan konsent untuk mengefektifkan jumlah pertemuan tatap muka dikelas sebanyak 12 kali pertemuan. Awalnya SOP ini dibuat untuk tujuan visitasi atas inisiatif ketua jurusan tapi tetap mengacu pada SOP universitas, bagi kami di jurusan administrasi negara fakultas Sospol SOP ini penting sebagai acuan untuk mengontrol dan mengevaluasi kehadiran dosen. (Petikan wawancara: MT, 23/10/12). Alumni yang menjadi asisten dosen Wah, kalau mengenai pengaturan sistem perkuliahan, menurut saya sangat terlalu karena banyak dosen yang menggunakan asisten yang asistennya itu masih bergelar S1, kami mahasiswa keberatan kalau bekas senior satu tahun diatas kami yang setelah jadi sarjana langsung mengajar, dimana kualitas pembelajaran yang kami terima. (HR, 10 Sept 2011) Kalau itu saya tau, memang banyak dosen menggunakan beberapa asisten yang masih lulusan S1 untuk menggantikannya mengajar, ya tentu saja kualitas mengajarnya berbeda. (Petikan wawancara LH, 20/11/12) Saya juga melihat di fkip masih banyak dosen senior yang digantikan mengajar oleh asistennya, (LW, 18/9/12). Aturan dosen LB dan tau visi Muhammadiyah Selain itu terlalu banyak menggunakan dosen LB, yang kami karyawan sendiri tidak tau aturan yang jelas mengenai ini, yang kami sayangkan dosen LB ini bukan dari unsur Muhammadiyah, sehingga tidak begitu tau tentang visi Muhammadiyah. (LW, 18/9/12). (BELUM SISIPKAN) Acuan pedoman akademik

Seharusnya pengelolaan akademik fakultas selalu mengacu pada pedoman akademik, statuta dan SOP tata kelola yang dikeluarkan universitas (Petikan wawancara WR-1, 1/12/12).

Pembaharuan bahan ajar dan Dosen yang masih S1

Di Sospol juga begitu, bu. Kira-kira 70 % dosennya masih S1. Yang kami rasakan Dosen tidak mementingkan kualitas mengajar yang penting mahasiswa dapat nilai, kalau begini terus maka cita2 muhammadiyah untuk mendapatkan generasi berkualitas tidak akan tercapai. Asisten dosen yang mengajar itu kadang background pendidikannya tidak linear dengan ilmu yang diajarkan. Selain itu modul yang digunakannya dari tahun ke tahun itu-itulah juga tidak ada pembaharuan. Mustinya tenaga pengajar itu ahli dibidangnya, karena untuk mencapai visi misi Muhammadiyah tentu harus didukung tenaga pengajar yang profesional agar mendukung kecerdasan mahasiswa (ZF, 10 Sept 2011)

Tenaga pengajar yang profesional dan kompeten dibidangnya

Kita kan mahasiswa politik dan pemerintahan, ya mustinya tenaga pengajarnya adalah yang ahli dalam bidangnya. Pernah ada tenaga pengajar yang dosen sekaligus anggota dewan tapi beliau sangat sibuk dan tidak bisa membagi waktunya sehingga cuma datang baca absen mahasiswa lalu pulang. (ZF, 10 September 2012).

Pengelola fakultas bisa mengevaluasi masalah dilapangan

Kalau saya melihat kondisi ini bu, sama saja dengan jeruk makan jeruk, jadi lulusan S1 mengajar S1, smoga saja WR-1 mengetahui kalau banyak dosen disini yang menggunakan sistem seperti ini. Bagaimana ya bu, saya berfikir apakah tidak ada evaluasi dari pengelola fakultas agar bisa mengetahui masalah ini dilapangan, supaya fakultas kami juga bisa berbobot seperti kedokteran. Kami Cuma berharap jika gedung almanar sudah difungsikan maka semua pengelolaan akan efektif, baik itu penataan ruang kuliah maupun sistem pengajarannya (MI, 10 Sept 2011).

Sistem evaluasi merupakan inisiatif Kujur

Di jurusan administrasi negara ada sistem evaluasi yang diterapkan atas inisiatif kujur, kami istilahkan dengan surat cinta. Kalau ada kekurangan mengajar biasanya kami dikirim surat cinta. Di jurusan ini ada dua evaluasi yang diterapkan, pertama ya itu tadi surat cinta, kedua evaluasi yang diterapkan fakultas yaitu LPK (transkrip yang dikirim ke orang tua) ini penting karena diharapkan orang tua juga ikut memperhatikan perkembangan akademik anaknya. (Petikan wawancara: MT, 23/10/12).

Monitor melalui absen

Alhamdulillah di fakultas kami belum pernah ada dosen yang mangkir mengajar karena jurusan selalu memonitor lewat absen dan biasanya mahasiswa akan langsung melapor jika ada dosen yang malas dan kujur langsung ambil tindakan kalau ada kasus seperti itu. Mungkin sistem kami ini masih efisien karena jumlah mahasiswa tidak sebanyak di FKIP atau FEKON. (Petikan wawancara: UK, 7/11/12).

Evaluasi minggu keenam

Kehadiran dosen dipantau per minggu oleh kujur melalui absen kehadiran mahasiswa dan pada minggu ke enam kujur mengisi form evaluasi, jika ada dosen yang absen dalam mengajar maka kujur menyampaikan ke dekan dan menyuratnya atas sepengetahuan dekan. Sampai saat ini di jurusan kami sampai pada pertemuan ke 10 semuanya kembali normal karena dosen sudah menutupi kekurangannya. (Petikan wawancara: MT, 23/10/12).

Sistem evaluasi yang beragam tergantung style pimpinan

Sistem ini berbeda dengan jurusan pemerintahan (di sospol ada jurusan, yaitu pemerintahan dan administrasi negara). Kalau jurusan lain beda sistemnya, itu tadi yang saya katakan lain pimpinan lain pula stylenya jadi, ya...tergantung personalitanya. Saya melihat dekan berpandangan bahwa yang penting perkuliahan memenuhi kriteria 12 kali tatap muka terserah

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
Kajur bagaimana caranya mengevaluasi, jadi belum ada penyeragaman sistem oleh Dekan. Beliau hanya menegaskan dalam rapat tetap ada evaluasi, terserah cara atau sistem apa yang digunakan. (Petikan wawancara: MT, 23/10/12).

Evaluasi pembelajaran di kelas tidak terkontrol

Evaluasi proses pembelajaran dikelas kadang tidak terkontrol. Ini dapat dilihat dari adanya dosen yang hanya masuk hanya 5 x pertemuan padahal dosen lain ada yang 14 kali pertemuan, hal ini diketahui dari adanya keluhan pada staf saat kami bincang-bincang dengan mahasiswa. (LW, 18/9/12).

Form monitor kehadiran dosen

Kalau kami di FK bu, ada form diisi oleh dosen setiap kali selesai memberikan pengajaran dan form tersebut diberikan langsung saat dosennya mengajar jadi kehadiran dosen selalu termonitor. Ini penting karena pembayaran honor acuannya dari situ. (JA, 1/10/12).

Staf yang siaga memonitor proses belajar mengajar

Pengalaman saya di pasca MM, sistem evaluasi dosen berjalan baik, staf langsung memonitor dari form kehadiran dosen dan absen mahasiswa serta langsung mengcrosscek ke mahasiswa kehadiran dosennya, walaupun ada dosen yang tidak datang pada hari itu maka staf langsung menghubunginya dan meminta penggantian waktu dihari lain itupun waktu penggantian sudah dikonsolidasi dengan mahasiswa. Karena saya sudah tau sistem yang diterapkan seperti itu, walaupun kebetulan jadwal saya bertepatan di luar kota maka sebelum waktu saya mengajar saya sudah mengonfirmasi ke pengelola ketidakhadiran saya untuk minta penggantian waktu. Saya merasa nyaman karena staf yang selalu siaga menghubungi. (Petikan wawancara: ER, 17/10/12).

Sistem pengelolaan tergantung pimpinan

Menurut pengamatan saya sistem ini tergantung bagaimana pimpinan mengelola, mungkin juga salah satu penyebabnya karena di pasca khususnya program MM honor dosen langsung dibayarkan setelah mengajar, jadi otomatis staf wajib memonitor kehadiran dosen karena tidak mau salah dalam pembayaran. (Petikan wawancara: ER, 17/10/12).

Sudah amanah menjalankan tugas

Kalau di pasca prodi MM saya melihat pimpinan sudah amanah menjalankan tugasnya dengan baik dan bersungguh-sungguh serta penuh tanggung jawab, yang kurang hanyalah keadilan distributif. (Petikan wawancara: ER, 17/10/12).

Data kegiatan mengajar dosen selain di Unismuh

Oh ya, yang diperlukan di pasca sepertinya mendata kegiatan mengajar dosen pengampu diluar jadwalnya unismuh, sehingga kami para dosen bisa mengatur waktu dan menyesuaikan waktu dengan baik, soalnya setau saya rata-rata dosen di Unismuh ini banyak juga yang mengajar di luar. (Petikan wawancara: ER, 17/10/12).

Sangsi akademik

Kalau ada kasus dosen yang beberapa kali tidak masuk, maka jurusan akan menelepon dan menanyakan apakah masih sanggup untuk masuk lagi, kalau ya dilanjutkan, tapi kalau tidak ya diganti. Karena sebelumnya sudah dibicarakan kepada para dosen pengampu. Ya begitulah, ya semacam sangsi akademik yang sudah diputuskan dalam rapat pimpinan sebelum perkuliahan dimulai. (Petikan wawancara: UK, 7/11/12).

Di jurusan administrasi fisip, jika ada dosen sering absen maka dikirim surat cinta, dan sangsinya mereka harus memindahkan atau mengisi ketidakhadirannya di waktu sore atau malam. Tapi sangsi akademik yang tegas seperti dosen itu dikeluarkan ya belum ada, karena kami disini juga masih kekurangan dosen yang sudah spesialis, belum ratio antara dosen dan mahasiswa. (Petikan wawancara: MT, 23/10/12).

Sikap tegas Pimpinan terhadap tanggungjawab Dosen.

Saya pernah bicara dengan Dekan saya di fisip, dia tau semua persoalan di fakultas tapi yang jadi masalah dia tidak bisa bersikap tegas, misalnya ada dosen yang sudah berkali-kali mangkir dari tanggungjawabnya tapi dia tidak mampu memberikan *punishment* atau mengeluarkannya. (ZF, 10 September 2012).

Pemindahan jadwal kuliah merugikan mahasiswa

Ini juga Bu, mengenai tenaga pengajar atau dosen yang seenaknya mengubah jadwal waktu kuliah, memindahkan ke waktu yang kosong atau menyesuaikan dengan waktunya sendiri, ini sangat merugikan kami mahasiswa, ketika kami sudah datang pagi, eh..., harus dipindahkan sore, bahkan ada yang malam. Juga dosen yang seenaknya tidak masuk dan tiba-tiba mengganti ketidakhadirannya pada malam atau sore hari tanpa persetujuan mahasiswa. (ZF, 10 September 2012)

Pemindahan waktu kuliah terkait Ratio dosen yang belum terpenuhi

Memang banyak yang terjadi dosen memindahkan waktu kuliahnya ke malam, sepertinya pimpinan memberikan keluwesan pada dosen untuk pindahkan waktu selagi tidak tabrakan dengan mata kuliah lain. Hal ini tidak bisa dihindari karena di FISIP, untuk memenuhi ratio kita masih butuh 28 Dosen untuk mahasiswa yang berjumlah kurang lebih 3000an. (Petikan wawancara: MT, 23/10/12).

Jumlah pertemuan yang ditutupi/direkayasa

Yang lebih parah lagi, kalau dosen lain masuk sampai 12 kali pertemuan, ini ada dosen yang masuk hanya 4 kali pertemuan, tidak ada ujian tengah semester (UTS), atau diskusi, tau-tau sudah ujian akhir itupun ujiannya dalam bentuk tugas makalah. Saya sebagai ketua kelas sudah mengecek bukti absen kehadiran dosen di kelas, eh... ternyata sudah ditandatangani sebanyak 12 kali pertemuan, jadi kami tidak punya bukti fisik untuk melaporkan hal ini ke Dekan atau pengelola fakultas, karena jumlah pertemuan sudah di rekayasa. Sebetulnya disinilah perlunya pengelola fakultas turun lapangan memantau langsung. (HR, 10 September 2012).

Ketentuan fakultas mengenai jumlah tatap muka

Fakultas menentukan jumlah tatap muka dikelas 12 kali pertemuan, kalau ada yang kurang maka mata kuliah tersebut tidak bisa melaksanakan ujian akhir semester. (Petikan wawancara: UK, 7/11/12)

Komitmen dengan jumlah pertemuan

Komitmen dosen terhadap mata kuliah yang diampu, akan di monitor melalui absen, yaitu minimal 12 kali tatap muka, dan dievaluasi melalui rapat evaluasi dua minggu sebelum ujian semester dilaksanakan. Rapat ini wajib diikuti oleh semua pimpinan dan pengelola fakultas. (Petikan wawancara UK, 7/11/12).

Pimpinan menegaskan jumlah pertemuan

Terserah kajur bagaimana cara mengevaluasi jumlah tatap muka dikelas, karena UAS tidak akan diberikan kalau jumlah pertemuan tidak mencukupi. Dalam hal ini Dekan hanya menegaskan jumlah pertemuan 12 kali tatap muka. (Petikan wawancara: MT, 23/10/12).

Dosen mengajar yang tidak tepat waktu

Dari pantauan kami di semua fakultas, diketahui bahwa banyak dosen yang masuk mengajar tidak tepat waktu dan memberikan pengajaran tatap muka tidak sampai 12 kali pertemuan, ini mungkin dikarenakan beban SKS mereka terlalu banyak. (Petikan wawancara LH, 20/11/12).

A7

Metode pengajaran tidak efektif, tidak ada pengkaderan

Dosen yang menggunakan asisten, kebanyakan asistennya mengajar dengan cara yang pas-pasan, seperti materi yang digunakan itu-itu saja, kami jadi berpikir apakah penanggungjawab mata kuliah tersebut tidak membekali asistennya dengan buku-buku terbaru, dan mengajarkan metode mengajar yang baik, kadang hal ini yang membuat kami mahasiswa malas masuk kuliah, malah ada yang mengajar hanya membaca buku, betul-betul tidak efektif. (DS, 10 Sept 2012).

Metode mengajar dosen lulusan S1 kurang berkualitas

Metode mengajar kurang berkualitas, Bu, karena yang mendominasi rata-rata pengajar lulusan S1. Kami tidak berani bicara langsung kepada ketua jurusan, nanti kami jadi sentimen dosen dan bisa-bisa kami jadi mahasiswa abadi. Pimpinan juga sepertinya masa bodo yang diperhatikan hanya nilai. Selain itu, banyak dosen yang kurang kreatif dan inovatif dalam mengajar, bahkan saat mengajar ada dosen yang seperti bicara pada dirinya sendiri maksud saya begini bu, dalam memberikan penjelasan hanya dia saja yang mengerti, transfer ilmunya tidak bisa kami serap. (MI, 10 Sept 2011)

Model ujian skripsi yang tidak berkualitas

Ujian proposal dan ujian meja yang dilakukan di FKIP sangat tidak efektif karena terkadang dalam satu forum ujian, 4 orang dosen penguji langsung menghadapi 10-15 orang mahasiswa yang dilakukan *bersamaan*. Mahasiswa tidak mempersentasikan proposal dan skripsinya tetapi langsung saja ujian bersamaan, akibatnya kualitas tidak dapat dinilai secara maksimal. (LW, 18/9/12).

Sebenarnya kami mahasiswa tidak begitu setuju dengan model ujian skripsi, tidak seperti di fakultas lain, mahasiswa tidak diberi kesempatan untuk mempresentasikan hasil penelitiannya tapi langsung tanya jawab per kelompok, mungkin ini terjadi karena mahasiswa FKIP terlalu banyak dan fakultas tidak siap dengan ini, kelihatannya fakultas mau cari gampang saja yang penting ada nilai akhir dan proses ujian sudah dilaksanakan, begitulah yang terjadi. (DS, 10 Sept 2012)

Satu lagi saya mau tambahkan bu, di sini pembagian yang tidak adil dan tidak merata adalah penguji skripsi, dan yang saya rasakan model pengujian yang sangat tidak efektif, dalam menguji mahasiswa kesannya seperti tanya jawab saja karena perkelompok yang bisa sampai 10-15 orang, sehingga suasana ujian menjadi tidak sakral, sama saja dengan diskusi. (Petikan wawancara : LHS)

Generasi berkualitas tidak akan tercapai

Iya Bu, ini masalah, karena kami merasa apa yang dicita-citakan Muhammadiyah yaitu generasi yang berkualitas tidak akan tercapai, dalam hal ini kami merasa pengkaderisasiannya kurang sekali. (IS, 10 September 2012)

Mengenai pengkaderan ke-Muhammadiyah saya membandingkan waktu berkunjung ke UMY, disana pemberian DAD (Darul Arqam Dasar) bukan menjadi keharusan melainkan ekstrakurikuler kalau disini merupakan keharusan yang katanya "mengislamkan manusia" dan ada sanksi kalau tidak mengikuti, sanksinya yaitu salah satunya tidak bisa ikut KKP (Kuliah Kerja Profesi). (HR, 10 September 2012).

Sebenarnya bukan masalah wajib ikut atau tidak, tapi yang saya alami dengan teman-teman mahasiswa masuk MM atau ketika selesai mengikuti DAD tidak ada perubahan jadi tidak ada nilai yang didapatkan, karena itu tadi Bu, terpaksa, bukan karena keikhlasan sendiri. Menurut saya pimpinan fakultas atau WD-4 sebaiknya bicara dengan WR-4 bagaimana menyikapi aturan atau kebijakan mengenai pemberian DAD, agar kesan yang ada bukan lagi paksaan tapi keikhlasan agar proses kaderisasi mempunyai nilai yang berarti. (AD, 10 September 2012).

Demo mahasiswa akibat wadek-2 yang tidak transparan

Nah, terkait masalah ketegasan, di FAI juga demikian, Ibu, pimpinan kurang tegas terhadap wakil-wakilnya termasuk pengaturan tata kerja, karena ketidak tegasan inilah sampai timbul masalah dalam pengaturan keuangan sehingga mahasiswa demo. Menurut kami dari forum mahasiswa, WD-2 itu sebaiknya orang yang ahli dibidang keuangan supaya mengerti pengaturan *cash flow*, tidak harus dosen atau alumni dari fakultas kami tapi bisa dari fakultas ekonomi atau seorang ahli yang ditunjuk oleh Rektor, agar bisa bekerja profesional dan tidak mempermalukan fakultas kami. (MI, 10 September 2012).

Pengalihan Dosen Pembimbing (Etika Akademik)

Kalau di sopol kita sangat menjunjung tinggi etika akademik. Tidak pernah semena-mena ada perpindahan dosen pembimbing, kalau ada masalah harus ada persetujuan dan jurusan, kalau ada pengalihan akan dilakukan secara formal. Yang paling penting bagi kami para dosen adalah komitmen pimpinan dalam segala aspek pendistribusian. (Petikan wawancara: MT, 23/10/12).

Aturan dan kebijakan sistem pemberian nilai (untuk Dosen)***Mengganti nilai tanpa sepengetahuan dosen pengampu***

Keempat, hal yang menurut saya sangat memalukan ada seorang mahasiswa sebutlah namanya 'X' ikut dalam kelas yang saya ajar, si X tidak pernah aktif kuliah sehingga kehadirannya tidak mencapai syarat untuk ikut ujian akhir, artinya X tidak lulus dalam mata kuliah saya, nah yang saya katakan memalukan adalah salah seorang pejabat pengelola di FE adalah keluarga X, datang pada saya mau menyogok saya agar si X di luluskan, saya tentu saja menolak, saya katakan janganlah kita diperguruan tinggi berbuat demikian, kalau si X mau diluluskan ikut saja di semester berikutnya dan saya akan memberikannya tugas tambahan, namun sayang dikemudian hari saya mengetahui bahwa si X lulus dari mata kuliah saya, entah siapa yang meluluskannya dan bagaimana prosesnya, wallahualam. Kebetulan saya anggota senat universitas, jadi saat wisuda saya melihat si X sudah ikut wisuda. (Petikan wawancara: AW, 8/10/12).

Nilai yang kurang memuaskan bisa diganti di jurusan.

Saya juga mengetahui dari mahasiswa, bahwa jika ada pengulangan atau nilai yang kurang memuaskan, ternyata di jurusan, mahasiswa bisa membayar untuk mengganti nilainya yang tidak lulus, cuma saya tidak tau berapa nilai yang mahasiswa harus bayarkan. (Petikan wawancara: AW, 8/10/12).

Aturan akademik kemahasiswaan tidak jelas sehingga ada nilai yang bisa dibeli.

Karena Tidak ada aturan kerja yang baku dan bisa diikuti oleh semua jajaran baik pimpinan maupun karyawan, sehingga aturan akademik kemahasiswaan juga tidak jelas. Ada jurusan, nilainya bisa dibeli jika ada yang tidak lulus dalam mata kuliah yang disajikan tanpa sepengetahuan dosen pengampu mata kuliah tersebut. (MS, 1/10/12).

Info dari senior tentang pembelian nilai

Sebetulnya saya malu bu, untuk mengatakan ini, bahwa saya dan beberapa teman pernah meminta ke jurusan untuk mengubah nilai saya yang tidak lulus, saya berani melakukan itu karena saya dapat info dari senior saya bahwa jika ada nilai yang tidak lulus bisa diganti dengan membayar Rp. 50.000 per mata kuliah. (HR, 10/9/12).

Penjelasan kontrak perkuliahan yang tidak konsisten dalam pemberian nilai

Iya Bu, ada tapi Cuma satu dua orang dosen yang menjelaskan kontrak perkuliahan yang seperti itu. Terkadang kontrak pembelajaran dijelaskan pada pertemuan pertama, tapi ketika perkuliahan berjalan sampai berakhir sudah tidak sesuai dengan kontrak yang dijelaskan pada awal kuliah, artinya dosennya tidak konsisten dengan aturan awal. (DS, 10 September 2012).

Tidak ada acuan keseragaman kriteria pemberian nilai

Yang saya rasakan di jurusan pemerintahan, ada beberapa dosen dalam memberi nilai hanya melihat hasil ujian tulis dan kehadiran, tidak menilai hasil diskusi kelas, artinya tidak ada acuan keseragaman pemberian nilai. Dosen tidak menjelaskan syarat kelulusan. Yah....daripada dapat nilai A tapi tidak bisa mempertanggungjawabkan nilai tersebut, lebih baik saya dapat nilai C tapi ada tanggungjawab moral yang didapat. (ZF, 10 September 2012).

Standar pemberian nilai

Di administrasi negara ada standar penilaian yang diterapkan atas inovasi ketua jurusan, yang dibuat dalam bentuk CD yang dibagikan kepada setiap dosen. (Petikan wawancara: MT, 23/10/12).

Tidak ada Acuan pemberian nilai dan komitmen pimpinan fakultas.

Di unismuh ini memang saya melihat tidak ada keseragaman dan ketegasan dalam pemberian nilai, pimpinan fakultas atau jurusan masih menggunakan style atau caranya sendiri-sendiri, jadi memang sangat dibutuhkan komitmen pimpinan dalam mengelola fakultas agar bisa optimal yang tentu saja mengurangi keluhan dari mahasiswa. (Petikan wawancara: MT, 23/10/12).

Dosen yang tidak menjelaskan kontrak perkuliahan

Bu, saya juga mengalami di fakultas saya dosennya rata-rata pada pertemuan pertama tidak ada yang menjelaskan kontrak perkuliahan (baik itu kriteria pemberian nilai maupun topik/materi yang dibahas dalam satu semester) sesuai aturan pemberian nilai yang ditetapkan universitas, jadi kami mahasiswa tidak tau bagaimana sistim pemberian nilai, yang kami tau nilai keluar. (IS, 10 September 2012).

Dosen yang malas memasukkan nilai tepat waktu

Mahasiswa mengeluh pada kami, bahwa selalu terlambat mendapatkan kartu hasil studi, disebabkan karena kebanyakan dosen di jurusan (FKIP) malas dan terkadang menunda-nunda memasukkan nilai tepat pada waktunya (setelah selesai ujian akhir). (LW, 18/9/12).

Kalau di fakultas, kami ada yang namanya rapat yudisium setelah selesai penyelenggaraan ujian akhir, jadi disitulah waktu bagi para dosen memasukkan nilai, sehingga di fk tidak pernah ada dosen yang terlambat atau malas memasukkan nilai, dan honor pemeriksaan hasil ujian tidak diberikan jika nilai hasil ujian mahasiswa belum dimasukkan, itulah yang diterapkan pimpinan sejak awal didirikannya FK, jadi ya pimpinan disini umumnya berbeda pola pengelolaannya. (YA, 1/10/12).

Sosialisasi aturan dan kebijakan

Kebijakan yang dikeluarkan fakultas kadang berubah-ubah dan tiba-tiba, seperti saat final test, saya tidak diperkenankan ikut ujian oleh pengawas ujian hanya karena rambut saya agak panjang (belum melewati batas telinga) atau tidak bisa ikut kuliah karena terlambat 5 menit, ada dosen yang mengijinkan ikut kuliah walau terlambat, nah mana sebenarnya aturan mengenai disiplin yang betul. (IS, 10 September 2012).

Begini saja bu, tolong disampaikan ke pimpinan atau pengelola, bahwa aturan atau kebijakan harus ditegaskan dan disosialisasikan baik ke mahasiswa ataupun dosen dan aturan itu harus seragam, jadi dosen tidak semaunya memberikan kriteria penilaian dan tidak ada diskriminasi dalam pemberian nilai (aktifis kampus, keluarga atau anak sahabat) semuanya adil dan disamaratakan. (AD, 10 September 2012).

Ini juga mengenai pemberian transkrip nilai. Entah siapa sebenarnya yang punya tugas dan wewenang untuk memberikan transkrip nilai apakah Kajur atau sekjur, soalnya begini, di sospol ada yang namanya Asmawati mungkin dia sekjur, dia suka menahan-nahan transkrip nilai mahasiswa hanya karena kami memakai baju kaos (termasuk kaos berkerah dan tidak). Ini kan harus dibuatkan aturan yang jelas bahwa syarat pengambilan transkrip seperti ini, jadi karyawan tidak seenaknya membuat aturan yang belum disosialisasikan kepada mahasiswa. (ZF, 10 September 2012).

Ketersediaan dan pengaturan ruang kuliah

Masalahnya begini bu, di fekon, pimpinan itu cuma mau terima beres, kami sebenarnya sangat ingin ada pejabat fakultas yang betul-betul mau turun langsung melihat kondisi yang sebenarnya jadi tidak ribet. Belum lagi masalah ruangan yang rasanya diatur asal-asalan dengan fasilitas ruang belajar yang sangat minim, ruangan yang sempit dengan design yang kurang memadai, makanya image fakultas sangat kurang. Bu. (HR, 10 Sept 2011)

Jika dilihat UMY dan UMM yang sama-sama dibawah naungan Muhammadiyah, penataan ruang kuliah jauh berbeda. Saya pernah ikut pertemuan mahasiswa ilmu politik se-Indonesia disana, saya melihat ruang perkuliahannya seperti kantor anggota dewan, uh.. luar biasa Ibu, saya jadi bermimpi, kapan ya Unismuh kampus yang mahasiswanya paling banyak di Makassar

Wah....kalau kami dibandingkan ruang kuliah kami dengan FK sangat tidak adil dan tidak wajar tempat perkuliahan kami, suasana ruangnya sangat berbeda, padahal kami juga mahasiswa dengan jumlah terbanyak, tapi ya itulah Unismuh kampus terpadat. Kami mahasiswa hanya bisa berharap semoga dengan selesainya gedung almanar maka persoalan ketersediaan ruang kuliah dapat teratasi dengan baik sesuai janji pimpinan fakultas, dan penataan perpustakaanpun bisa aman jangan mahasiswa yang selalu disalahkan dengan segala macam ketidak teraturan, tapi fakultas juga harus melihat fasilitas seperti apa yang sudah disediakan untuk mahasiswanya. (DS/FKIP, 10 September 2012).

Kalau dari segi keamanan di ruang kuliah rasanya kampus ini kurang aman, kami sudah beberapa kali kehilangan entah itu laptop, hp, bahkan ada teman dan senior kami yang sudah jadi karyawan kehilangan motor namun universitas tidak membantu memberi solusi. Begini bu, jangan cuma FK yang disediakan penjaga keamanan tapi penjaga itu harus merata disetiap fakultas jadi tidak ada diskriminasi antar fakultas, jangan mentang-mentang FK uang kuliahnya jauh lebih besar dari kami lalu ia lebih eksklusif dari kami, ini kan tidak adil, seharusnya pimpinan fakultas bisa bersuara ke Rektor atau yayasan, jangan nanti kami demo baru aspirasi kami diperhatikan. (AD, 10 September 2012).

Satu lagi Bu, bagaimana ya pimpinan fakultas ini mengelola ataupun mengatur ruang kuliah, kami pernah membandingkan ruang kuliah kami dengan UMM, UMY, atau FK Unismuh sendiri. Bagaimana kami bisa fokus belajar kalau ruang kuliah dan meja kami tidak layak, kotor dan berdebu, lantainya tidak bersih dan mengkilat, bahkan banyak lantai yang tegelnya pecah, saya jadi berpikir, apa sih susahnya menyediakan cleaning service (CS) dan memberinya tugas rutin untuk membersihkan ruangan setiap hari, jadi inilah Bu, bagaimana kami bisa belajar dengan nyaman kalau dimana-mana debu, dan lantai yang kotor, bahkan ada dosen yang ketika melihat situasi ini menyuruh kami menyapu dulu sebelum memberi kuliah, kami sih tidak keberatan tapi apa fungsinya CS, itulah Bu, kalau pimpinan kurang tegas. Jadi jangan cuma mahasiswa yang ditegasi tapi pengelola dan karyawan juga harus ditegasi dan didisiplinkan, ini baru adil, Bu. (MI, 10 September 2012).

Fasilitas yang tidak layak untuk mahasiswa pasca

yang juga perlu diperhatikan oleh direktur Pasca adalah adanya tempat/ gedung khusus untuk Pascasarjana, yang terjadi adalah tempat kuliah mahasiswa pascasarjana terbagi di beberapa tempat, ada di gedung G lantai 2 & 3, gedung Rektorat 1 ruangan dan selebihnya ditempatkan di Rusunawa yang menurut mahasiswa sangat tidak layak untuk kelas seorang Magister, seandainya direktur berupaya meminta kepada pimpinan fasilitas yang apa yang layak diberikan untuk mahasiswa magister, jadi bukan hanya mengharapakan pembayaran dari mahasiswa tetapi pimpinan juga harus memberikan fasilitas yang baik dan layak bagi mahasiswanya, bahkan beberapa kali terjadi tabrakan jadwal dari beberapa prodi yang ada. (MR, 18/9/12).

Kondisi tidak kondusif untuk nyaman bekerja

Ada persaingan tidak sehat antara dosen dan pimpinan, sehingga dosen, staf dan pimpinan menjadi disharmonis akibatnya kami merasa kondisi tidak kondusif untuk nyaman bekerja. Smoga dengan penggantian pimpinan di tahun 2013 ini suasana bisa berubah, insyaAllah. (MS, 1/10/12).

Ada gap antara pejabat fakultas dan dosen

Pimpinan atau pejabat fakultas kadang bertentangan dengan dosen, sehingga kami merasa ada gap antara dosen dengan pejabat fakultas yang tentu saja berdampak pada mahasiswa dan staf. (HR, 10 September 2012).

Aspirasi mahasiswa tidak didengarkan

	Wah... terkadang mahasiswa tidak diberikan hak untuk bersuara. Aspirasi mahasiswa tidak didengarkan. Dosen hanya mengutamakan kehadiran di kelas. (AD, 10 September 12). Tidak memahami kreativitas mahasiswa Kami memahami harus ada perubahan untuk bisa maju, tapi kadang dosen tidak memanfaatkan kecerdasan dan kreativitas mahasiswa secara individu, karena penilaian utama dosen hanya disiplin. (IS, 10 September 2012). Hubungan fakultas dan mahasiswa tidak harmonis Yang kami rasakan adalah hubungan fakultas dan mahasiswa tidak harmonis karena kebijakan yang dikeluarkan pimpinan tidak melibatkan BEM atau tidak pernah ada sosialisasi ke BEM atau HMI, contoh aturan-aturan fakultas yang selalu berubah. (ZF, 10 September 2012)
B	Implikasi tata kelola dalam pemberdayaan SDI (tamkiinu), meliputi fathonah, mas'uliyah, muraqabah, hurriyah.
	Bukan cuma planning tapi perlu implementasi dan kontrol yang baik dari pimpinan Saya bisa katakan 2 hal bahwa : a) implementasi tata kelola belum dilaksanakan di setiap fakultas dan juga kontrol pimpinan universitas belum ada, sehingga kita tidak bisa melihat hasil yang baik. Kalau begini terus sistem yang ada disini, rasanya mustahil bisa bersaing dengan PTS lain. b). Rata-rata Pimpinan Fakultas di Unismuh hanya punya <i>planning</i> tapi tidak ada implementasinya dan tidak punya kontrol yang baik. (UH, 1/10/12). Ya, betul. Ada <i>planning</i> tapi kontrol evaluasi dan perbaikan belum dilaksanakan oleh para pimpinan di unismuh, (SY, 1/10/12).
	Pemberdayaan yang tidak wajar Rangkap jabatan yang menghambat perkembangan pasca prodi BI Ini lagi bu, tentang rangkap jabatan yang menghambat perkembangan prodi. Disini di program pascasarjana prodi Bahasa Indonesia Kaprodinya juga menjabat sebagai KPS di S1 sebagai Kaprodi Bhs Indonesia dengan beban kerja sebanyak 75 SKS belum termasuk kelas di program S2, yah bisa dibayangkanlah bagaimana bisa mengelola dan membagi waktu untuk sekaligus memajukan dua prodi, belum lagi tugas dan beban mengajar, jadi bagaimana mempertanggungjawabkan tiga amanah sekaligus. (MR, 18/0/12). Rangkap jabatan yang membuat tidak fokus Bu, disini juga ada pimpinan kami yang rangkap jabatan, saya melihat beliau jadi tidak fokus menjalankan tugasnya. Ia sebagai Wadep-2 di Fekon dan sebagai Direktur Keuangan dan SDM Universitas, selain itu beban SKSnya 107 lumayan banyak, karena semua mau dikerjakan jadi ya pasti menggunakan asisten untuk menggantikannya mengajar dan tentu saja menjadi efektif. (HE, 18/9/12). Rangkap jabatan pelayanan jadi terbengkalai
B.1	Beban mengajar pejabat struktural sesuai dengan aturan akademik. Peraturan akademik unismuh, mengenai beban mengajar bagi pejabat struktural di equivalenkan sesuai jabatan struktural. Kalau kaprodi beban sksnya ≈ 2 sks, wadek ≈ 4 sks, dekan ≈ 6 sks, wakil rektor ≈ 8 sks dan rektor ≈ 0 sks. Jadi beban sks tetap ada tapi dibebaskan tugasnya karena harus fokus menjabat, sehingga kalau ada pejabat yang tetap mengajar dibanyak kelas, artinya ia dibayarkan kelebihan mengajar yang lumayan banyak, yang sebenarnya hal itu ia harus perhitungkan karena ia harus lebih fokus dalam pengelolaan fakultas, ia diberi amanah lebih besar untuk pengembangan fakultas dan universitas, seharusnya hal demikian tidak terjadi. Pejabat struktural yang merangkap beberapa tugas, ya sebaiknya sebagai pengelola fakultas ia memberdayakan dosen atau karyawannya sesuai tujuan dan kompetensi yang dibutuhkan (Petikan wawancara WR-1, 1/12/12).

Pejabat struktural yang mempunyai beban SKS melewati batas

Setahu saya, kan menurut aturan akademik universitas kalau sudah menjadi pejabat berarti sudah dihitung beban tanggungjawabnya beberapa SKS. Ya...seharusnya pimpinan mulai sekretaris jurusan sampai dekan tidak boleh lagi mengampuh mata kuliah yang terlalu banyak karena akan berdampak pada lambatnya pelayanan akademik, namun yang terjadi di fkip sebaliknya pejabat yang mengajar di banyak kelas yang otomatis menggunakan beberapa asisten. Dan yang pasti bu, kami karyawan sudah bisa menghitung berapa kelebihan mengajar yang bisa didapatkan oleh para pejabat itu, disinilah ketidakadilan itu bisa dilihat. (LW, 18/9/12).

Saya mengalami waktu masih jadi mahasiswa, dosen pembimbing skripsi saya tidak menguji pada ujian akhir skripsi, setahu saya di fakultas lain, dosen pembimbing pasti jadi penguji di ujian akhir karena dosen pembimbinglah yang lebih tau kapasitas anak bimbingannya, saya betul2 kecewa dengan kejadian ini, dan ternyata setelah jadi pegawai saya mengetahui bahwa aturan ini tidak sesuai dengan pedoman akademik universitas. (Petikan wawancara: MS)

Wah...kalau teman saya lain lagi bu, dosen pembimbingnya tiba-tiba diganti oleh dekan tanpa ada penyampaian kepada dosen yang bersangkutan, dengan yang lain hanya karena dosen pembimbingnya ada perbedaan pendapat dengan dekan. Inilah model kepemimpinan di sini. Bu..... (Petikan wawancara: HR, 10 September 2102)

Beban mengajar pimpinan yang tidak wajar

Pimpinan fakultas terlalu banyak beban mengajar yang dipegang, lihat saja dijadwal kuliah ada yang sampai 20 kelas bahkan ada yang 28 kelas, itu kita belum menghitung sks ya, baru melihat dari jumlah kelas. Ada juga dosen LB yang mendapat beban SKS melebihi ketentuan bahkan hanya karena unsur kekerabatan. Yaa..., tentu saja ini menjadi tidak wajar jika dilihat dari aturan akademik universitas. (Petikan wawancara :AW, 8/10/12).

Pemberdayaan Dosen sesuai basic keilmuan

Saya melihat di jurusan administrasi diterapkan pemberdayaan dosen sesuai dengan basic keilmuan, karena dekan sangat konsen dengan basic keilmuan. Pembimbing-1 harus relevan basic keilmuannya dengan topik skripsi mahasiswa bimbingannya, jadi konsen di isi skripsi. Kalau pembimbing-2 konsen di metodologi, kriteria pembimbing adalah minimal S2 dan pangkat golongannya minimal Lektor. Jadi pangkat sangat berpengaruh dalam hal pembimbingan. (Petikan wawancara: MT, 23/10/12).

Pemberdayaan dosen tetap tanpa ada unsur kedekatan

Kalau dosen tetap yayasannya diberdayakan dengan wajar dan adil ada tanpa ada embel-embel unsur kedekatan, maka distribusi mata kuliah di FE bisa diatur secara rata, dan pimpinan tidak perlu lagi mengambil dosen dari luar (DLB). Disini juga yang perlu diberdayakan dan dikelola dengan baik adalah dosen PA, selama ini saya melihat fungsinya hanya tanda tangan KRS itu tok, dan tidak ada penghargaan akademik bagi dosen PA. (Petikan wawancara: SY, 12/11/12).

Sebenarnya kalau distribusi mata kuliah di FE bisa diatur secara rata dan adil maka pimpinan tidak perlu mengambil dosen dari luar (DLB), cukup dengan memberdayakan dosen tetap yang ada tanpa ada embel-embel unsur kedekatan, ya diatur secara wajarlah. (Petikan wawancara: SY, 12/11/12).

Pemberdayaan yang tidak merata

Bu, kalau di fkip pemerataan pemberdayaan pada dosen atau karyawan sangat tidak merata dan adil, karena yang terjadi adalah pejabat struktural seperti kajar mengajar mata kuliah yang banyak ya kalau dihitung sksnya otomatis sangat jauh lebih dari ketentuan aturan akademik, belum lagi kesibukannya membimbing skripsi, membimbing mahasiswa praktek, juga sekaligus ikut dalam proyek hibah dan PSG (LW, 18/9/12).

Tidak melibatkan dan memberdayakan dosen dalam aktivitas akademik

Kita sebagai dosen yang menjadi ujung tombak pendidikan di kampus tidak ikut dilibatkan atau diberdayakan dalam aktivitas akademik, padahal kami bisa mencari atau memberikan solusi jika ada permasalahan, jadi jangan pernah bermimpi kalau di FKIP khususnya di jurusan saya bisa ada perubahan dalam tata kelolanya, karena kami hanya diberdayakan sebatas mengajar, mengawas ujian, dan membimbing mahasiswa dilapangan. (Petikan wawancara: LHS, 1/11/12).

Menggunakan DLB dan tidak memberdayakan DTY.

Wah kalau di FE memang terlalu banyak menggunakan dosen LB tanpa memberdayakan dosen tetap yayasan (DTY). (Petikan wawancara: AW, 8/10/12).

Tidak memberdayakan dosen yang sudah S3

Sebagai dosen senior yang sudah mengabdikan selama 34 tahun, Alhamdulillah saya diberikan 5 kelas. Tapi kasian, ada yang doktor dengan status DTY cuma mengajar 1 kelas, rasanya sayang sekali kepandaiannya tidak diberdayakan oleh fakultas. (Petikan wawancara: AW, 8/10/12).

Pimpinan mengutamakan pengangkatan dosen baru daripada memberdayakan dosen LB dan karyawan

staf pengajar di program pascasarjana ini masih banyak memakai tenaga pengajar dari luar, karena masih kurangnya sumberdaya yang ada di unismuh dan menurut saya, bisa juga dikarenakan kurangnya motivasi dari pimpinan untuk memberdayakan dan memberikan beasiswa kepada tenaga pengajarnya untuk melanjutkan pendidikannya, bahkan ada beberapa dosen dan karyawan yang sudah menyelesaikan S2 dan S3nya tapi kurang malah ada yang tidak diberdayakan, pimpinan lebih memilih menerima dosen baru ketimbang mengangkat dosen LB ataupun mengusulkan ke pimpinan universitas agar karyawan yang sudah S2 dialihkan status kepegawaianya menjadi dosen. (MR, 18/9/12).

Pemberdayaan staf yang tidak merata

Pimpinan sudah memberdayakan dan melibatkan staf dalam setiap program seperti PSG dan P2K meskipun pengangkatan/penunjukan terhadap pegawai tidak jelas didasari atas dasar atau pertimbangan ketentuan yang jelas sehingga ada yang mendapatkan pekerjaan banyak dan ada yang sedikit, ya bisa dikatakan berdasarkan kedekatan saja. (LW, 18/9/12).

Karyawan kurang termotivasi

Seandainya karyawan yang diberikan beban tugas lebih banyak diberikan bonus, tentulah itu menjadi motivasi bagi karyawan lain. Tapi yang terjadi banyak atau tidaknya beban kerja yang diberikan, pimpinan tetap memberikan insentif sama setiap bulan (tidak ada perbedaan), sehingga saya melihat dan merasakan karyawan kurang termotivasi untuk terus berinovasi, ya kerja saja sesuai apa yang diperintahkan oleh pimpinan. (MR, 18/9/12).

Pemberdayaan Senat Fakultas masih kurang

Di fakultas sospol, senat fakultas kurang diberdayakan. Saya pernah sarankan agar senat diberdayakan dalam sifat atau konten yang normatif seperti dalam pembuatan SOP fakultas/jurusan atau kebijakan yang ditetapkan berdasarkan rapat senat fakultas. Selama ini senat hanya difungsikan pada saat pemilihan dekan dan pembantu dekan. (Petikan wawancara: MT, 23/10/12).

Mengganti anggota senat yang tidak ikut kemauan pimpinan

Kelima, mengenai anggota senat, disini fungsi anggota senat diberdayakan semata-mata untuk pemilihan pimpinan, yang tidak adil dan tidak wajar adalah ada teman saya anggota senat fakultas yang tiba-tiba dikeluarkan jadi anggota senat sehari setelah diadakan rapat senat dan diketahui bahwa suaranya tidak mendukung pimpinan fakultas, ia dikeluarkan tanpa ada pemberhentian sebelumnya padahal masa keanggotaannya belum mencapai setahun. Saya mengetahuinya karena dua hari kemudian rapat senat dan teman saya itu sudah digantikan oleh dosen lain. Namun ini terjadi bukan saja di fakultas tapi pernah juga terjadi ditingkat

	<i>universitas, kebetulan saya juga anggota senat universitas, jadi tau betul masalah ini. Saya berkesimpulan sebagai perguruan tinggi muhammadiyah tentulah perilaku ini adalah tidak Muhammadiyah dan tidak takut pada Allah swt karena jabatan telah menghalalkan segala cara. (Petikan wawancara: AW, 8/10/12)</i>
B.2	Tetap loyal pada Muhammadiyah walaupun gaji dibawah UMR Alhamdulillah saya sudah terangkat jadi staf kontrak, dan menerima Honor/ gaji bulanan dari Universitas Rp. 750.000, bertahun-tahun kami menerima gaji yang tidak sesuai dengan UMR atau UMK (UMK kota Makassar sebesar Rp. 1.265.000,-) tapi Alhamdulillah gaji sudah dinaikkan oleh pimpinan Universitas November 2012 menjadi Rp. 1.200.000,-. Selama saya menjadi staf disini, dalam kepemimpinan Rektor sekarang ada dua kali kenaikan gaji, yaitu tahun : 2010 naik 50.000,- dan menjelang akhir tahun 2012 naik sebesar 450.000,- jadi gaji yang saya terima sebagai karyawan kontrak sebesar Rp. 1.200.000,-. Dan Alhamdulillah kenaikan ini hampir menyamai UMK. Selain itu dari fakultas saya juga menerima honor kepanitiaan yang besarnya tidak menentu tentu saja tidak tiap bulan, itupun kadang harus di rapel di akhir semester. Bisa dibayangkanlah untuk bayar cicilan rumah tiap bulan saja Rp. 1.5 juta tambah kebutuhan rumah tangga untuk bayar listrik, air, dapur dan keperluan anak, otomatis harus mencari tambahan ekstra, untungnya istri saya guru jadi untuk kebutuhan sehari-hari bisa tercukupi. Walaupun demikian saya tetap loyal pada Muhammadiyah, kalau bukan kami para alumni siapa lagi, saya juga selalu berdoa smoga pimpinan fakultas maupun universitas bisa memahami kebutuhan keluarga para karyawannya. (MR, 18/9/12). (AG, 1/10/12). PTS ini menjadi batu loncatan walaupun dapat beasiswa Dalam pandangan saya kalau mengharap tenaga kerja baru dari luar, rasanya agak mustahil dengan gaji dibawah UMR tanpa ada tunjangan lainnya, kalau ada itu hanya bertahan sesaat saja, bahkan ada yang menjadikan PTS ini sebagai batu loncatan saja, jangankan karyawan, tenaga pengajar saja banyak yang menjadikan PTS ini batu loncatan saja, bahkan ada dosen yang sudah disekolahkan dengan beasiswa dari universitas ini tapi setelah S2 malah pindah ke PTN yang punya penghasilan meyakinkan. Disini ada beberapa dosen yang walaupun sudah diangkat jadi dosen tetap yayasan tapi tetap saja keluar. (MR, 18/9/12). Punya komitmen tapi tidak diberdayakan oleh pimpinan Rata-rata dosen tetap yayasan yang bertahan disini, saya rasa, ia betul-betul ikhlas untuk memajukan universitas, namun saya melihat banyak yang punya komitmen tapi tidak diberdayakan oleh pimpinan. Contohnya, salah seorang dosen di FE dan MM beliau S3 dari Universitas Brawijaya dengan konsentrasi S1, S2 dan S3 Manajemen serta sangat menguasai Metodologi Penelitian tapi keahliannya tidak diberdayakan dan cuma mengajar satu kelas saja. Untungnya dosen itu juga mengajar di beberapa PTS selain disini, kalau tidak saya pikir ia juga akan keluar. (HE, 18/9/12). Dosen yayasan disini umumnya banyak juga yang mengajar di PTS lain, ada juga beberapa yang menjadi pengusaha atau peneliti di luar, karena ya itu tadi, mereka ikhlas menjadi DTY tapi kurang diberdayakan oleh pimpinannya. (UH, 1/10/12). Dosen memberdayakan diri sendiri, Tidak ada pemberdayaan dari pimpinan. Peningkatan dosen secara berkala tidak ada. Tidak ada pemberdayaan terhadap dosen yang punya kompetensi. Dosen memberdayakan dirinya sendiri. Komitmen pimpinan terhadap kinerja dosen sangat lemah. Dampaknya, teman-teman dosen kelihatannya membimbing mahasiswa pada program P2K tidak sepenuh hati, karena kinerja tidak seimbang dan tidak sesuai antara honor (50 rb per mahasiswa). (Petikan wawancara: LH, 1/11/12) Pemberdayaan SDM berdasarkan pertemanan Fakultas memberdayakan SDM-nya berdasarkan kekerabatan atau pertemanan, sehingga saya melihat SDM di fakultas ini lemah dan kurang. Lemah karena beberapa SDM dosen berstatus S1, yaitu lulusan S1 mengajar calon S1. SDM nya kurang karena belum memenuhi ratio antara

	jumlah mahasiswa dan dosen. (Petikan wawancara: LH, 1/11/12)
B.3	Pimpinan tidak adil dalam pemberian beasiswa DTY YJ: Mengenai pemberian beasiswa oleh pimpinan universitas, begini bu, rasanya tidak adil karena tidak mengikuti aturan yang ada dalam peraturan kepegawaian unismuh. Ada dosen yang mengabdikan 11 tahun dan mengajukan bantuan studi lanjut tapi diberikan ala kadarnya (Rp. 5 juta) tidak sesuai dengan pengabdian yang telah dibuatnya, hal ini tidak seimbang jika dibandingkan dengan yang diberikan pada dosen yang mengabdikan belum setahun namun diberikan beasiswa penuh, bahkan sampai biaya transport dan akomodasinya pun dibiayai universitas, dan terakhir saya mendengar dosen tersebut masa studi S2nya sudah lebih dari 4 tahun, tapi universitas masih tetap membiayainya secara penuh. Jadi ya kami jadi apatis melihat peraturan universitas ini, mending aturan itu dicabut saja. (YJ) Pimpinan fakultas tidak bisa memperjuangkan stafnya agar bisa mendapatkan beasiswa penuh seperti yang terjadi pada dosen di FK, yang notabene belum mengabdikan sebanyak aturan yang ada di peraturan kepegawaian tapi universitas tetap memberikan beasiswa melebihi ketentuan karena diperjuangkan oleh pimpinannya. (SY) Lain lagi ditempat saya, ada DTY yang diberikan beasiswa S2, namun begitu selesai malah pindah ke PTN dan pimpinan fakultas ataupun universitas tidak memberikan sanksi seperti yang tercantum dalam peraturan kepegawaian unismuh. Jadi apakah artinya aturan tersebut.....? kemudian ada lagi DTY yang diberikan beasiswa S2 tapi tidak menyelesaikan studinya, juga tidak ada sanksi yang diberikan. (SY) Kalau mengenai pemberian beasiswa rasanya, saya pesimis bu, karena saya tau betul bahwa ada anak pimpinan Muhammadiyah yang bukan dosen di Unismuh tapi diberikan bantuan studi lanjut oleh universitas hanya karena ia warga salah satu pimpinan Muhammadiyah. Sebenarnya kami bisa saja tidak mempermasalahkannya kalau hal tersebut tercantum dalam peraturan kepegawaian Unismuh, tapi ini tidak ada, jadi kemanakah penegakan aturan ini, bu..., ya....kami banyak tau hal-hal penyimpangan tapi kami lebih baik diam saja, bahkan ada yang lebih parah dari hal itu. (MS)
C	Implikasi tata kelola pada etos kerja (siffatul-ummah) analisis dalam konsep Dzalimun linafsihi, mukosid, sabikun bilkhaerat
C.1	Tenaga lepas yang bekerja asal jadi Karena fakultas tidak membuat SOP yang baku, akibatnya fakultas mempekerjakan tenaga lepas yang dikelola masing-masing fakultas, tenaga lepas ini kadang diambil dari mahasiswa semeseter akhir. Namun kenyataannya tenaga lepas ini juga tidak bisa melayani dengan baik, karena sebelumnya tidak ada pengarahan yang terkontrol jadi asal kerja saja dan asal jadi, yang paling penting tidak ada job analysis yang diberikan sebelumnya tentang apa yang harus dikerjakan, hanya memberikan pengarahan secara lisan saja. (Petikan wawancara: LH, 20/11/12).
C.2	Penanaman nilai-nilai ke-Muhammadiyah Menurut saya ada kultur yang mulai memudar di unismuh ini, yaitu "penanaman nilai-nilai kemuhammadiyah", saya ingat betul pak KH. Djamiluddin Amin waktu beliau masih aktif selalu memberikan penanaman pada generasi kami, tapi saat ini hal itu sudah mulai luntur bahkan pada generasi muda hal itu sudah tidak terlihat. Menurut saya hal ini harus ditanamkan kembali agar nilai-nilai kemuhammadiyah bisa dibangkitkan kembali. (Petikan wawancara LHK, 20/11/12).
C.3	Pimpinan melaksanakan tugas dengan baik Dalam pandangan saya, sebagian besar pimpinan fakultas telah melaksanakan tugas dengan

sebaik-baiknya, telah menjalankan tugas sesuai rencana yang telah diprogram setiap tahun melalui rapat kerja, baik rapat kerja universitas maupun rapat kerja di fakultas masing-masing. (Rektor, 12/12/12)

Mungkin karena pimpinan saya ustad jadi program kerja yang akan dijalankan selalu dirapatkan dan dilaksanakan, jadi beliau bisa bagi waktu antara akademik, proyek dan jadi ustad. Menurut saya dekan sudah menjalankan tugasnya dengan baik dan bersungguh-sungguh. (Petikan wawancara: UK, 7/11/12).

Pimpinan yang kurang disiplin

Justru saya melihat yang tidak tepat waktu adalah pimpinan, khususnya yang bertugas pada piket pagi dan piket malam ini informasi yang saya dapatkan dari karyawan dan mahasiswa. (Petikan wawancara: MT, 23/10/12).

Harus ada contoh disiplin dari pimpinan.

Saya dan teman-teman staf lain masuk antara jam 08.30 – 09.00, ya biasa saling menunggu sesama karyawan untuk memulai aktifitas, dan biasanya pulang atau meninggalkan kantor setelah sholat dhuhur, yah otomatis saya juga ikut pulang masak sih saya tinggal sendiri, biasanya yang menunggu kantor CS. Sebetulnya begini, Bu, bagaimana kami para staf bisa disiplin dengan waktu kerja kalau pimpinan kami jam kerjanya juga tidak jelas. Dekan biasanya datang siang, atau sore hari bahkan terkadang sering absen. Ya, mestinya kan untuk mendisiplinkan karyawan harus ada contoh dari pimpinan atau atasan. (UH, 1/10/12).

Seharusnya pimpinan memberi contoh kedisiplinan.

Kalau pimpinan di prodi MM datangnya tidak menentu, kadang datang tepat waktu tapi cepat pulang, dan paling sering datang siang hari, kan pimpinan harusnya memberi contoh kedisiplinan kepada bawahannya sehingga bawahan merasa terpanggil untuk tepat waktu, termasuk tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, ya istilahnya disiplin kerjalah, Bu.. (MR, 18/9/12).

Tetap lembur walau tidak ada bonus

Walaupun demikian, saya dan teman-teman selalu berusaha menyelesaikan kerjaan tepat waktu sesuai target yang diberikan dan terkadang harus lembur menyelesaikannya bahkan terkadang dibawa pulang sehingga pekerjaan tidak pernah menumpuk walaupun tidak ada bonus terhadap hasil kerja dan pelayanan kami yang maksimal. (MR, 18/9/12).

Mulai ogah-ogahan dan asal kerja

Namun kondisi yang saya lihat ada beberapa teman yang mulai ogah-ogahan, ya asal kerja. Saya berfikir mungkin ada baiknya pimpinan memperhatikan jam kerja dan beban kerja, lembur/honor atau bonus yang disesuaikan dengan hasil kerja. (MR, 18/9/12).

Pimpinan memantau kerja staf

Kami berharap pejabat fakultas mau turun langsung menangani permasalahan yang ada dan melihat serta memantau kerja staf, agar pelayanan kepada mahasiswa bisa maksimal dan efisien. (HR, 10 September 2012).

Pimpinan tidak memberlakukan reward and punishment dengan bijaksana

Menurut saya hal ini terjadi karena pimpinan belum memberlakukan reward and punishment dengan bijaksana, adi dan wajar, sehingga disiplin kerja tidak bisa dicapai dengan efektif, jadi percuma datang kerja tepat waktu lebih baik datang terlambat pulang lama tapi ada hasil nyata yang dikerjakan daripada datang tepat waktu tapi tidak ada yang bisa dikerjakan sehingga tidak efektif. (AF, 1/10/12)

Disiplin dan kinerja karyawan sudah baik

Kalau mengenai disiplin kerja dan semangat kerja, saya melihat sejauh ini sudah maksimal,

yang kelihatan nyata dari petugas piket pagi dan malam. Di FISIP ada yang namanya petugas piket pagi dan malam. Jika dilihat dari tanggungjawab kehadiran dan kinerja sudah baik, artinya semua staf yang ditugasi sudah datang tepat waktu sesuai jadwal yang ditentukan. (Petikan wawancara: MT, 23/10/12).

Staf yang datang terlambat

Satu hal yang paling parah sering terjadi di FEKON, yaitu masalah administrasi yang ribet, kalau urusan keterangan kuliah atau transkrip nilai, saya harus ketik sendiri, Bu. Apa sebenarnya tugas dan tanggungjawab staf ini. Kadang kami ingin pelayanan di pagi hari sesuai jadwal kuliah pagi, eh...stafnya belum datang. Kalau kami aspirasikan masalah ini ke jurusan selalu mentok, makanya kami berharap pejabat itu harus turun lapangan jangan datangnya siang, tapi lihatlah kejadian-kejadian di pagi hari. (HR, 10 September 2012).

UK (Pengelola FT/ Kujur Elektro) mengatakan :Jam kerja disesuaikan dengan situasi.

Kebetulan saya sedang melanjutkan studi dengan beban tanggungjawab sebagai kujur, jadi jujur saja, kadang saya tidak bisa mengikuti jam kerja yang sudah ditentukan pimpinan, ya disesuaikan situasi saja, karena jam kerja disini sampai malam yaitu 21.00, biasanya mahasiswa ada kuliah malam atau praktikum di lab. (Petikan wawancara: UK, 7/11/12).

Pimpinan yang tidak jelas jam kerjanya

Mengenai disiplin waktu, sebenarnya kami mau ikut aturan fakultas, cuma masalahnya pimpinan kami tidak jelas jam kerjanya, seandainya pimpinan fakultas kami beserta para wakilnya bisa memberikan contoh datang tepat waktu tentulah kami semua pasti mengikutinya. (MR, 18/9/12).

Terkadang pimpinan tidak ditempatkan tanpa ada pemberitahuan pada staf mengenai alasan ketidakhadirannya, apakah tidak masung karena urusan kampus atau urusan pribadi. (MS, 1/10/12).

Kualitas layanan seadanya karena tidak ada aturan kerja yang baku.

pimpinan dan jajaran (Dekan & pembantu dekan) datang sesukanya maka karyawannya pun berlaku demikian. Tidak ada aturan kerja yang baku dan bisa diikuti oleh semua jajaran baik pimpinan maupun karyawan, sehingga sangsi tidak bisa diberlakukan. Dosen yang malas masuk pun tidak ada sangsi yang diberikan. Akibatnya pelayanan pada mahasiswa menjadi tidak beraturan, tentu saja berdampak pada kualitas layanan yang hanya seadanya saja. (HE, 18/9/12)

SOP yang tidak tertulis, sehingga asal kerja

Selain itu tugas pokok staf tidak jelas, tidak ada yang tertulis dalam bentuk SOP, sehingga kami ya asal kerja saja untuk melayani mahasiswa. (HE, 18/9/12).

Tidak seimbang jumlah staf administrasi dan banyaknya mahasiswa yang dilayani

Bisa dikatakan bahwa semua staf sudah bertanggungjawab dalam melaksanakan tugasnya, meskipun terkadang pelayanan untuk mahasiswa terlambat karena tidak seimbangnya jumlah staf pelayanan dan banyaknya jumlah mahasiswa yang dilayani. Seharusnya setiap prodi ada staf yang ditunjuk langsung atau di Skkan oleh rektor yang bertugas bagian administrasi dan kemahasiswa agar pelayanan lebih lancar. (LW, 18/9/12).

Tentang Jam Kerja Dan Disiplin Karyawan

Tidak ada batasan jam kerja dan tidak ada absensi/ cek lock staf

Untuk masalah kehadiran, di FKIP seakan tidak ada batas jam kerja karena hampir setiap prodi sampai dekan buka dari pagi sampai malam meskipun terkadang tidak ada yang bertugas dalam prodi tersebut. Untuk jam datang dan jam pulang tidak bisa dijustifikasi secara umum karena tidak ada ceklocknya, jadi menurut pengamatan saya, jam datang dan jam pulang bagi dosen dan karyawan itu relatif, tergantung dari individu masing-masing. Artinya kehadiran pimpinan

	dan karyawan relatif lambat ada pekerjaan yang mendesak maka cepat datang tetapi terkadang juga ada yang lambat datang. (LW, 18.912). Tidak ada sanksi dan penghargaan karena jam kerja yang relatif jam datang dan jam pulang staf atau pejabat fakultas di fkip relatif tergantung ada atau tidaknya pekerjaan yang mendesak, sehingga tidak ada perbedaan antara staf yang malas dan staf yang rajin, ya tentu saja tidak ada sanksi yang diberlakukan pimpinan, juga tidak ada penghargaan bagi dosen dan karyawan yang berprestasi. (LW, 18.912). Pimpinan tidak menilai disiplin dan kinerja karyawan Sejak diberlakukannya checklock di universitas masuk jam 8 pagi dan pulang jam 14, saya tidak pernah ikutan karena percuma dan sia-sia, sebab tidak ada artinya bagi pimpinan kami dan tidak ada pengaruhnya bagi kinerja kami, on time atau disiplin waktu maupun lembur sama saja kalau tidak ada sanksi bagi yang indisipliner atau istilahnya tidak ada reward dan punishment (UH, 1/10/12). Kelebihan jam kerja dan kelebihan beban kerja tidak diperhitungkan (tidak dihargai) Universitas mewajibkan kami datang pagi jam 8.00 dan cek lock di rektorat pulangnya pun demikian, tapi hal ini tidak berdampak di fakultas kami, jadi apalah gunanya, kalau pimpinan fakultas tidak memperdulikan jam kedatangan para stafnya, kelebihan jam kerja tidak dihitung, atau beban kerja yang diberikan berlebihan malah kerjaan kadang di bawa pulang, sehingga istri saya kadang protes karena tidak punya waktu lagi untuk keluarga. (MR, 19/9/12). Percuma ada aturan jam kerja kalau tidak ada sanksi indisipliner atau tidak ada reward dan punishment Pimpinan datang dengan waktu yang tidak beraturan, pulangnya pun demikian, ya...kalau pimpinan pulangnya lama, mau tidak mau saya juga harus tinggal menemaninya. Lama-kelamaan saya dan teman-teman jadi apatis dengan absensi karyawan ini. Jadi percuma ada ketentuan jam kerja dari universitas dan pemberlakuan <i>cek lock</i> kalau tidak ada sanksi bagi yang indisipliner atau istilahnya tidak ada reward dan punishment. (MR, 19/9/12). Bekerja maksimal insentif tetap sama Disini absensi karyawan tidak diperlukan, yang penting semua pekerjaan terselesaikan, dan orang yang disuruh mampu menyelesaikan tepat waktu walaupun pekerjaan itu sebetulnya bukan tanggungjawabnya, insentif akan diberikan secara rata tanpa memperhatikan senioritas, keahlian dan kualitas kerja serta tugas dan beban kerja yang banyak, sekali lagi inilah yang membuat saya apatis karena, jika ada teman yang tidak bekerja maksimal insentif atau honorinya tetap disamakan dengan yang bekerja asal-asalan atau apa adanya untuk menghabiskan waktu, saya jadi berpikir, dalam Islam apakah ini yang disebut pengabdian atau adil dan wajar. Wallahu alam bi ssawab. Tapi inilah kenyataan. (MR, 19/9/12). Tidak ada penghargaan bagi Doktor ataupun Professor. Terkadang dosen yang jenjangnya sudah Doktor (S3) atau Profesor merasa rugi mengajar di S1 sehingga malas masuk mengajar sehingga diberikan kepada asistennya, karena merasa tidak ada penghargaan dalam hal insentif yang disesuaikan dengan jenjang kepangkatan, nilainya sangat kecil. (AWS 8/10/12)
C.4	Evaluasi DP3 Dosen dan karyawan tidak efektif karena untuk kebutuhan sesaat Mengenai penilaian DP3 itu hanya berlaku jika dibutuhkan, evaluasi ini tidak berjalan maksimal dan kontinu serta tidak optimal. Evaluasi ini diperadakan jika menjelang wisuda karena akan ada pemilihan karyawan dan dosen berprestasi. Lalu pimpinan mengisi form DP3 ini, tapi kelihatannya penilaian ini agak subjektif karena diisi pada saat dibuthkan bukan untuk perbaikan kualitas dan peningkatan etos kerja, jadi menurut saya itu sangat tidak efektif. (Petikan wawancara: MT, 23/10/12).

	Pelayanan yang tidak optimal karena tidak ada job discription Saya juga mendapat keluhan, bahwa mahasiswa menerima pelayanan yang tidak optimal, jika mereka ingin buat surat keterangan kuliah harus butuh waktu sampai 5 hari. Sebenarnya karyawan sudah beberapa kali diberi penjelasan dari P4M mengenai kualitas pelayanan, tapi kelihatannya karyawan memang tidak punya job discription yang jelas dan belum ada penegasan dari pimpinan terhadap job disc tersebut khususnya pelayanan teknis yang detail, sehingga karyawan yang jumlahnya 5 orang ini harus saling lempar bola atau saling mengharap. (Petikan wawancara: MT, 23/10/12).
	Memaknai fastabiqul khaerat Saya ingin menambahkan, bahwa disini juga belum ada budaya kerja Muhammadiyah, atau kesadaran sebagai warga Muhammadiyah, mungkin disebabkan karena saat perekrutan baik karyawan dan Dosen belum ditanamkan visi misi Muhammadiyah sehingga tidak ditemukan ruh dari ajaran Muhammadiyah, yaitu pemaknaan fastabiqul khaerat, walaupun ada karyawan yang paham dengan jiwa Muhammadiyah itu adalah alumni yang ingin berkarya di PTS ini, ataupun sudah menjadi warga Muhammadiyah yang ingin melihat kampus ini maju. (RY, 1/10/12) Perlu kaderisasi untuk menanamkan makna fastabiqul khaerat Selama saya bekerja di Unismuh penanaman fastabiqul khaerat oleh pimpinan belum ada, sehingga motivasi kerja bagi karyawan kurang, juga kurangnya panutan dari pimpinan, pimpinan saya sekarang jam kerjanya tidak beraturan sementara kita dipaksakan untuk manut tapi tidak ada panutan yang bisa dicontoh, untungnya kami sudah di teladani oleh pimpinan yang dulu sehingga kerja kami sudah terpola, namun kalau keadaan begini terus rasanya saya dan teman-teman akan jenuh dengan sistem ini. (MN, 1/10/12) Ajaran Muhammadiyah perlu ditanamkan kembali. Nah, ada satu hal yang saya sangat sayangkan kadang terjadi di sini, karena saya melihat jika ada pimpinan yang baik dalam arti punya komitmen yang kuat, disiplin, dan punya kinerja yang bagus maka ada yang ingin menjatuhkannya dengan tidak adil, kalau diistilahkan ibaratnya lupa kacang akan kulitnya, begitulah yang terjadi, sehingga saya berpikir kemanakah ajaran luhur dari Muhammadiyah ini, ajaran ini yang harus ditanamkan kembali. (AY, 1/10/12)
	Kepemimpinan yang tidak wajar dan semena-mena Saya juga heran bu, melihat pengelolaan dekan di tempat saya, dan bertanya bagaimana sebenarnya sikap konsisten pimpinan universitas. Kejadianya begini, kepala administrasi umum di fakultas kami diberhentikan tanpa alasan yang jelas, tiba-tiba saja saya menerima SK pemberhentiannya dari Rektor, yang ternyata saya baru tau kemudian bahwa itu atas usulan dari dekan, karena dekan menginginkan pengelola difakultas adalah sejawatnya, berlaku lagi goruping. Saya tau sekali, karena saya yang menerima SK pengangkatannya berakhir tgl 1 November 2013 yang dikeluarkan tgl 17 November 2011, namun belum genap setahun, kemudian terbit SK Pemberhentian tanggal 14 Agustus 2012 tanpa alasan yang realistis. Kalau memang mau diganti kenapa tidak menunggu sampai SKnya berakhir, menurut saya hal ini tidak manusiawi, tidak wajar dan semena-mena, karena tidak sesuai dengan SK sebelumnya, artinya pimpinan tidak konsisten (istioqomah) menjalankan amanah. Saya tau betul, bahwa kepala administrasi ini kerjanya sangat loyal dan bersungguh-sungguh untuk pengembangan fakultas, banyak karya yang dibuatnya untuk kemajuan fakultas. Untungnya orang yang terdholimi ini tidak memperpanjang masalah ini ke Depnaker, seandainya ia melaporkan kejadian ini ke Depnaker tentulah fakultas ini mendapat teguran. Ya begitulah, di Unismuh ini memang kadang ada individu yang bertindak semena-mena untuk kepentingan kelompoknya. Smoga Allah SWT bisa memberikan petunjuk dan menegakkan keadilan, amin. (YA, 1/10/12). Pimpinan yang terlalu sibuk dan tidak ada rasa memiliki (sense of belonging) Sebetulnya bagi kami para karyawan, butuh diperhatikan, diayomi dan dievaluasi kinerja kami agar kami termotivasi untuk lebih berkarya. Namun pimpinan kami sekarang terlalu sibuk dengan urusan pribadi dan kelihatannya para wakilnya pun demikian sehingga terkesan tidak ada rasa memiliki. Kami perlu pimpinan yang walaupun sibuk dengan urusan pribadi tetap

	<i>amanah dengan jabatannya memperhatikan kinerja karyawan termasuk disiplin waktu dan disiplin kerja, serta menumbuhkan rasa loyalitas. Saya mulai merasakan teman-teman staf mulai kerja sekenanya tanpa mempedulikan lagi disiplin waktu yang sudah ditentukan universitas, dan kadang tugas yang merupakan tanggungjawabnya tidak lagi diselesaikan tepat waktu, tentulah hal ini sangat mengganggu aktivitas pelayanan pada mahasiswa. Pimpinan kami itu dalam seminggu kadang masuk hanya 3, hari lainnya dipakai untuk kepentingan pribadi pergi keluar kota. (YA, 1/10/12).</i> Komitmen ingin membantu pengembangan almamater <i>Saya bertahan bekerja disini, karena begini bu, dari awal disini saya sudah komitmen untuk ikut membantu pengembangan kampus ini, karena saya dibesarkan disini, S1 dan S2 saya selesai disini, nah siapa lagi yang mau mengembangkan kampus ini kalau bukan kami para almamaternya, jadi setelah lulus S1 saya mengabdikan sebagai karyawan yang tidak dibayar kinerja di Universitas selama 4 tahun karena statusnya sebagai karyawan sukarela, tapi syukur karena fakultas yang membayar kinerja kami sebelum terangkat jadi karyawan, di tahun ke 5 saya terangkat sebagai karyawan kontrak yang menerima tunjangan gaji sebesar Rp.1.2 juta/bulan. (YA, 1/10/12)</i>
	Tidak ada transparansi untuk civitas akademika <i>Jangankan pimpinan yang fathonah, transparansi saja tidak berlaku, ada transparansi tapi di lingkungan pengelola dalam hal ini pimpinan fakultas saja atau di jurusan saja, transparansi untuk civitas akademika tidak ada, saya dosen selama 4 tahun, tidak pernah saya di panggil untuk mengikuti rapat di unismuh ataupun fakultas, jika ada rapat di fakultas itu hanya rapat PPL atau P2K yang mengatur tugas dosen pembimbing dilapangan dan pemberian SK pembimbing PPL atau P2K, kalau rapat untuk memberikan pemberdayaan pada dosen atau membicarakan kondisi fakultas apalagi universitas tidak pernah. Tidak pernah ada rapat untuk sosialisasi aturan baru atau kebijakan baru ataupun penjelesan program yang akan dijalankan. (Petikan wawancara: LH, 1/11/12)</i> Tata kelola di fkip sangat tidak transparan dan tidak komunikatif <i>Saya melihat dan merasakan bahwa fakultas (fkip) ini mengandung 2R, yaitu rapuh dan rawan. Kelihatannya fakultas ini merupakan fakultas terbesar di Unismuh, tapi rawan dan rapuh. Ada beberapa hal penting yang saya rasakan bisa saya ungkapkan yang terjadi disini, antara lain, bisa terjadi pembunuhan karakter, distribusi mata kuliah yang tidak adil, yang vokal jangan berharap masuk dalam sistem, yang berlaku sistem kelompok dan kerabat, tidak ada pendelegasian tugas dan yang terlibat dalam setiap program kegiatan ya itu-itu saja orangnya, manajemen yang tidak efektif, ruang kuliah tidak ada yang representatif, amburadul, tidak nyaman untuk proses belajar. Manajemen fakultas tidak pernah mensosialisasikan jika ada program atau kebijakan yang dikeluarkan. Informasi atau kebijakan disampaikan melalui sms oleh dosen yang lebih dulu mengetahui, contoh, adanya epsbet mengenai sertifikasi maka dosen sendiri yang punya inisiatif untuk mencari tau informasi tersebut, jadi kita harus cari tau sendiri, tidak ada evaluasi dan kontrol atas kinerja dosen. Pimpinan sangat tidak terbuka dalam segala hal, tidak komunikatif, itulah yang saya rasakan. Oleh karena itu saya bisa mengatakan bahwa tata kelola disini sangat tidak transparan dan tidak kaffah, jadi jangan bermimpi akan ada perubahan kalau sistemnya masih seperti ini. (Petikan wawancara: LH, 1/11/12).</i> Pengelolaan secara islami masih jauh <i>Saya melihat di jurusan itu tidak mengikuti acuan atau ada sistem yang dipakai dalam mengelola tapi semau-maunya memberi kita amanah atau tanggungjawab, tergantung apa yang dia suka. Jadi memimpin dengan menerapkan tata kelola islami itu saya rasa masih sangat jauh. (Petikan wawancara: LH, 1/11/12).</i> <i>adanya informasi dari berbagai sumber bahwa kajur bhs Ingg bisa membunuh karakter seseorang kalau dia sudah tidak suka. Sudahlah ibu saja yang memaknai sendiri, bahwa cara yang digunakan itu ibarat menebas dan memangkas, ya seperti itulah. Dan kenyataannya</i>

memang itulah yang terjadi pada saya, tapi saya berpendapat bahwa kalau hak kita diambil, maka serahkan saja pada Tuhan, Allah itu kan Maha melihat dan Maha mendengar, begitu saja, karena ada pertanggungjawaban dan keadilan dihari kemudian. (Petikan wawancara: LH, 1/11/12).

Dosen mengajar tanpa acuan

dosen memberi pengajaran berjalan tanpa arah tanpa acuan yang penting mengajar terserah pola mengajarnya seperti apa, pimpinan tidak pernah memantau atau melakukan evaluasi bagaimana proses belajar mengajar berjalan, apakah dosen A mengajar 5 pertemuan atau dosen B mengajar 12 pertemuan, yang penting mahasiswa punya nilai akhir, pembimbingan berjalan, ujian berjalan yang sudah begitu saja. Kami sebagai dosen mengajar tok, tidak pernah ada pemberian pedoman atau acuan mengajar. (Petikan wawancara: LHS, 1/11/12).

Distribusi mata kuliah tidak secara adil

Kedua, Disini distribusi mata kuliah tidak secara adil sesuai kompetensi. Sejauh ini yang saya tau, yang saya rasakan dan lihat bahwa ada beberapa dosen diberikan oleh jurusan sampai 30 kelas (itu jumlah kelas bukan jumlah sks), juga banyaknya dosen-dosen muda yang belum punya pengalaman diberikan mata kuliah yang banyak. Kalau saya sendiri diberikan 4 kelas atau 8 sks, sebenarnya saya sendiri hal ini tidak menjadi masalah karena saya bisa berkarya diluar, saya ini penulis buku, bu, dan sekarang saya lagi merilis buku saya yang kedua. (Petikan wawancara: LHS, 1/11/12).

Sebagai kader Muhammadiyah yang ingin membenahi ke-tidakadilan

Melihat kondisi yang rawan ini menurut saya, sebagai kader muhammadiyah sejak masih remaja yang dikader untuk menyuarakan kebenaran, hati kecil saya berkata bahwa penegelolaan ini harus dibenahi dan keadilan harus ditegakkan. Nah inilah yang saya katakan pembunuhan karakter, karena saya melihat terlalu banyak hal yang tidak wajar, karena itu saya menyuarakan di jurusan, tapi saya malah dianggap terlalu vocal, selain itu dalam setiap event juga saya memberikan masukan untuk menciptakan *critical thinking* (ini istilah saya), jadi selalu menyuarakan bahwa apa makna dari setiap program yang kita kerjakan, jangan sampai cuma mengambil uang tapi tidak ada follow up dari semua kegiatan yang dikerjakan. Tapi ya hasilnya itu karena saya dianggap vokal jadi saya diberikan tanggungjawab 8 sks. Itulah keadilan yang ada disini. (Petikan wawancara: LH, 1/11/12)

Persyarikatan milik bersama dan Kader yang ingin membuat perubahan

Sebagai kader muhammadiyah atau warga Muhammadiyah, dulu saya IPM dan pernah jadi pengurus Aisyah, jadi prinsip saya persyarikatan ini bukan milik Rektor atau milik perorangan, tapi milik kita bersama, prinsip saya kita harus sama-sama membangun kampus ini. Karena itu sejak awal saya menjadi dosen disini, saya mau membuat perubahan, minimal perubahan dalam kelas saat saya mengajar, saya selalu ingin memotivasi mahasiswa dengan pembangunan karakter yang baik. (Petikan wawancara: LH, 1/11/12)

Hanya Kuantitas saja yang bagus segi kualitas masih jauh

Dosen yang banyak mengajar justru dosen muda yang masih berstatus s1, ya.... S1 ngajar calon s1 jika terus-terus begini maka kualitas kita akan terus menurun, memang dari segi kuantitas fakultas (skip) ini bagus tapi dari segi kualitas masih jauh. (Petikan wawancara: LHS, 1/11/12)

Tidak ada ukhuwah dan ajang silaturahmi civitas akademika

Sejak saya jadi dosen Saya selalu bermimpi ada ukhuwah atau ajang silaturahmi di civitas akademika, saya berharap ukhuwah ini juga digunakan untuk melihat kompetensi dosen tapi sampai saat ini tidak pernah ada. Tidak pernah diajak urung rembuk untuk memikirkan kemajuan fakultas. (Petikan wawancara: LH, 1/11/12)

Harapan dosen untuk kemajuan fakultas

Saya bermimpi bahwa ada masa kami para dosen diundang duduk bersama untuk bermusyawarah dengan dekan, wadek dan kajar dalam bentuk rapat yang memperkenalkan para

IR PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
dosen baru, dosen senior, merumuskan atau mensosialisasikan program yang akan dikembangkan fakultas dalam jangka panjang dan jangka pendek ataupun program akademik untuk pengembangan, bukan cuma rapat untuk dosen pembimbing P2K dan PPL tentang bagaimana menjadi pembimbing di lapangan, bukan cuma itu yang kami para dosen inginkan. Kami mengharapkan ada forum komunikasi yang bersifat silaturahmi untuk mendengarkan masukan, saran, sumbangsih dan kritikan untuk kemajuan fakultas yang dilaksanakan secara rutin. Kelolalah fakultas ini dengan hati, melihat dengan hati mana yang benar dan mana yang salah, jadi dengarkan dengarkan suara hati. (Petikan wawancara: LH, 1/11/12)

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Foto Wawancara Pimpinan Universitas

Wawancara Rektor Unismuh



Wawancara Wakil Rektor bidang Akademik



Wawancara Ketua P4M





**KUESIONER EVALUASI PEMBELAJARAN
 FAKULTAS EKONOMI**

**DIISI OLEH
 MAHASISWA**

Jurusan/Prodi :
 Semester : Genap 2013

Mata Kuliah :
 Kelas :

PETUNJUK :

- Berikan penilaian terhadap komponen evaluasi di bawah ini dengan **menuliskan SKOR** pada kolom di sebelah kanan yang tersedia **sesuai NAMA DOSEN PENGAMPU** (tuliskan)

A. Bapak/Ibu C. Bapak/Ibu

 B. Bapak/Ibu D. Bapak/Ibu

- Sesuai dengan yang Saudara ketahui, berilah penilaian secara jujur, objektif, dan penuh tanggung jawab terhadap DOSEN Saudara. Informasi yang Saudara berikan akan dipergunakan sebagai bahan masukan bagi dosen dan tidak akan berpengaruh terhadap status Saudara sebagai mahasiswa. Penilaian dilakukan terhadap aspek-aspek dalam tabel berikut dengan kriteria rentang skor 1 sampai dengan 5:

- 1 = sangat tidak baik/sangat rendah/tidak pernah/tidak lengkap
- 2 = tidak baik/rendah/jarang/kurang lengkap
- 3 = biasa/cukup/kadang-kadang/cukup lengkap
- 4 = baik/tinggi/sering/lengkap
- 5 = sangat baik/sangat tinggi/selalu/sangat lengkap

I. KOMPETENSI PEDAGOGIK

No.	Butir-butir yang Dinilai	Pengampu			
		A	B	C	D
1.	Kesiapan memberikan kuliah dan atau praktik				
2.	Kelengkapan atribut mata kuliah (meliputi: kontrak kuliah, media ajar, <i>problem solving</i> , e-learning)				
3.	Ketepatan waktu kehadiran dosen				
4.	Lama waktu tatap muka sesuai SKS (1 SKS : 50 menit)				
5.	Upaya membangkitkan minat mahasiswa pada mata kuliah ini di awal kuliah				
6.	Kemampuan menghidupkan suasana kelas				
7.	Sistematika pengorganisasian materi kuliah				
8.	Kesesuaian materi yang diberikan dan kompetensi yang ditetapkan				
9.	Kejelasan penyampaian tujuan pembelajaran, materi dan jawaban terhadap pertanyaan di kelas				
10.	Waktu khusus yang disediakan untuk berdiskusi tentang materi kuliah				
11.	Kemampuan mengarahkan diskusi sehingga mencapai sasaran				
12.	Keragaman metode pembelajaran (ceramah, diskusi, SCL, tanya jawab)				

DISERTASI

PRINSIP TATA KELOLA ISLAMI...

A: IFAYANI HAANURAT

Hal 1 dari 2



13.	Keragaman sumber belajar (referensi, kasus lapangan, pengalaman sendiri, dll)				
14.	Pemanfaatan media dan teknologi pembelajaran				
15.	Pemberian tugas terstruktur (paper, rangkuman, latihan soal/pemecahan masalah, dll)				
16.	Pemberian umpan balik terhadap tugas (pengembalian tugas)				
17.	Keanekaragaman cara pengukuran hasil belajar/evaluasi				
18.	Kesesuaian materi ujian dan/atau tugas dengan tujuan kompetensi mata kuliah				
19.	Kesesuaian nilai yang diberikan dengan hasil belajar				
Jumlah Skor I					

II. KOMPETENSI PROFESIONAL

No.	Butir-butir yang Dinilai	Pengampu			
		A	B	C	D
20.	Penguasaan terhadap materi pembelajaran				
21.	Kemampuan menjelaskan pokok bahasan/topik secara sistematis				
22.	Kemampuan memberi contoh relevan dari konsep yang diajarkan				
23.	Kedalaman dan keluasan dalam membahas contoh kasus				
24.	Kemampuan menjelaskan keterkaitan bidang/topik yang diajarkan dengan bidang/topik lain				
25.	Kemampuan menjelaskan keterkaitan bidang/topik yang diajarkan dengan konteks kehidupan				
26.	Penguasaan akan isu-isu mutakhir dalam bidang yang diajarkan				
27.	Penggunaan hasil-hasil penelitian untuk meningkatkan kualitas pembelajaran				
28.	Kemampuan menggunakan beragam teknologi komunikasi untuk pengkayaan materi ajar				
Jumlah Skor II					

III. KOMPETENSI KEPERIBADIAN

No.	Butir-butir yang Dinilai	Pengampu			
		A	B	C	D
29.	Rasa percaya diri akan kemampuan mengajar				
30.	Kewibawaan sebagai pribadi dosen				
31.	Kearifan dalam mengambil keputusan (menyelesaikan persoalan mahasiswa)				
32.	Menjadi contoh dalam bersikap dan berperilaku				
33.	Satunya kata dan tindakan (konsisten)				
34.	Kemampuan mengendalikan diri dalam berbagai situasi				
35.	Adil dalam memperlakukan mahasiswa				
Jumlah Skor III					



IV. KOMPETENSI SOSIAL

No.	Butir-butir yang Dinilai	Pengampu			
		A	B	C	D
36.	Kemampuan menerima kritik, saran, dan pendapat orang lain				
37.	Kesediaan meluangkan waktu untuk konsultasi di luar kelas				
38.	Mengenal dengan baik mahasiswa yang mengikuti kuliahnya				
39.	Mudah bergaul dengan segenap civitas (termasuk dengan mahasiswa)				
40.	Toleransi terhadap keberagaman mahasiswa				
Jumlah Skor IV					

V. Saran dan kritik anda berkaitan dengan aspek suasana perkuliahan

1. Sarana – prasarana

a).

b).

2. Materi dan proses pembelajaran

a).

b).

3. Metode evaluasi dan sistem penilaian/ Uji Kompetensi Dasar

a).

b).

4. Pengembangan soft skill mahasiswa

a).

b).

PANDUAN

Administrasi Akademik

Bagi Dosen



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
MAKASSAR
2013

Kampus Tallasalapang
Jl. Sultan Alauddin no. 259
Makassar - 90222
Telp. (0411) 899672
www.unismuh.ac.id

DAFTAR ISI

Universitas Muhammadiyah Makassar	Halaman
1. Kata Pengantar	i
2. Visi, Kebijakan Mutu, Sasaran Mutu	ii
3. Nama Pejabat Struktural	iii
4. Lokasi Kampus	vi
 BAB I Administrasi Perkuliahan	 1
1. Petunjuk Umum	1
2. Prosedur Pelaksanaan Perkuliahan	2
3. Ketentuan Kuliah Rutin	3
4. Ketentuan Kuliah Pengganti	4
5. Ketentuan Ujian Semester	5
6. Ketentuan Perhitungan Honor dan Transport	6
7. Lain-lain	7
8. Personil Sentra Pelayanan Akademik	8
 BAB II Ketentuan Nilai Mata Kuliah	 11
1. Tugas Mandiri	11
2. UTS dan UAS	11
 BAB III Jenjang Jabatan Akademik	 13
1. Definisi	13
2. Tingkatan Jenjang Jabatan Akademik dan Golongan Ruang	13
3. Pindah Home Base	14
4. Tahapan Pengurusan Jenjang Jabatan Akademik	14
5. Hal-hal yang Diperlukan dalam Pengurusan Jenjang Jabatan Akademik	15
6. Informasi Penting	19
 BAB IV Hak dan Kewajiban Dosen Tetap	 20
1. Hak Dosen	20
2. Kewajiban Dosen	20
 BAB V Indeks Kinerja Akademik	 21
1. Penilaian Kinerja Dosen	21
2. Kuisisioner Proses Belajar Mengajar	21

BAB VI Tata Krama Dosen PTM

1. Kode Etik Dosen PTM	22
2. Pedoman Tata Krama Dosen PTM Dalam Mengajar	22
Lampiran	24

KATA PENGANTAR

Keluarga besar UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH mengucapkan terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu Dosen untuk mendukung proses belajar mengajar di lingkup Universitas Muhammadiyah Makassar.

Proses perkuliahan dilaksanakan lokasi kampus, yaitu:

Kampus Tallasalapang

Jl. Sultan Alauddin no. 259 Makassar – 90222

Telp 0411 866972, Fax : 0411- www.unismuh.ac.id

Buku Panduan ini dibuat sebagai pedoman bagi Bapak/Ibu Dosen, mengenai prosedur - prosedur administrasi dan tata tertib yang dijalankan di lingkungan Universitas Muhammadiyah Makassar . Kami sangat mengharapkan Bapak/Ibu :

- a. Membaca dan memahami Buku Panduan Dosen ini dengan teliti dan seksama
- b. Mengikuti prosedur yang ada demi keberhasilan proses belajar mengajar di Universitas Muhammadiyah Makassar.

Selamat Mengajar di Universitas Muhammadiyah Makassar

Makassar, Juni 2013

Ketua Quality Assurance Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Makassar

VISI

Menjadi Perguruan Tinggi Islam, Terkemuka, Unggul, Terpercaya dan Mandiri

Misi

1. Meningkatkan Keimanan dan Ketaqwaan.
2. Meningkatkan Kualitas Pembelajaran.
3. Menumbuhkembangkan Penelitian yang Inovatif, Unggul dan Berdayasaing.
4. Meningkatkan Kualitas Hidup dan Kehidupan Masyarakat

KEBUAKAN MUTU

Menghasilkan Lulusan yang Mampu Mencapai Standart Mutu dan Memenuhi Harapan Serta Kebutuhan Stakholder melalui:

1. Pengembangan dan Penerapan Sistem Manajemen Mutu berdasarkan Standar Penjaminan Mutu (ISO 9001:2000).
2. Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia di Bidang Akademik dan Manajemen.
3. Peningkatan Kinerja Melalui Pencapaian sasaran Mutu yang Ditetapkan.

SASARAN MUTU

1. 80 % Mahasiswa (S1) mampu menyelesaikan studi dalam 9 Semester (4,5 tahun) dan Program Pascasarjana (S2) lulus 4 semester (2 tahun).
2. 85 % Lulusan S1 dengan Minimal IPK 3,00 dan Program Pascasarjana (S2) 3.50.
3. Minimal satu Penelitian dihasilkan oleh satu Dosen Tetap per semester.
4. Minimal satu Pengabdian pada Masyarakat dilaksanakan oleh satu Dosen Tetap per semester.

NAMA PEJABAT STRUKTURAL :

REKTOR :

WAKIL REKTOR :

BIRO/BADAN/UPT :

FAKULTAS DAN PROGRAM STUDI :

1. FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
2. FAKULTAS EKONOMI
3. FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
4. FAKULTAS AGAMA ISLAM
5. FAKULTAS PERTANIAN
6. FAKULTAS TEHNIK
7. FAKULTAS KEDOKTERAN
8. PROGRAM PASCASARJANA

BAB I

ADMINISTRASI PERKULIAHAN

1. PETUNJUK UMUM

1.1. Sesi/Waktu Mengajar

Ketentuan waktu kuliah/ mengajar di Universitas adalah sebagai berikut:

Sesi Kuliah	Senin– Kamis 2 SKS	Senin – Kamis 3SKS	Jum'at 2 SKS	Sabtu
Sesi 1	08.00-09.40	08.00-10.30	08.00-09.40	08.00-09.40
Sesi 2	09.50-11.30	10.40-13.10	09.50-11.30	09.50-11.30
Sesi 3	11.40-13.20	13.20-15.50	Tidak Ada	11.40-13.20
Sesi 4	13.30-15.20	16.00-18.30	13.30-15.20	13.30-15.20
Sesi 5	15.20-17.00	18.30-21.00	15.20-17.00	15.20-17.00
Sesi 6	17.00-18.40		17.00-18.40	17.00-18.40
Sesi 7	18.40-20.20		18.40-20.20	18.40-20.20
Sesi 8	20.20–21.30			

Sesi 1-4 (3 sks)	Sesi Kuliah Reguler
Sesi 1-6 (2 sks)	
Sesi 5 (3 sks)	Sesi Kuliah Non Reguler
Sesi 7 – 8 (2 sks)	
Sesi 1-6 :	Sesi Reguler dan/Non
Hari Sabtu	Reguler
	Sesi Reguler dan/Non
	Reguler

1.2. Kelengkapan Mengajar

Kelengkapan mengajar dibagikan pada setiap semester pada saat rapat persiapan mengajar dosen. Kelengkapan tersebut terdiri dari:

- a. Kalender Akademik
- b. Satuan Acara Perkuliahan (SAP)
- c. Jadwal mengajar dari masing-masing program studi

Administrasi Perkuliahan

1.3. Kode Ruangan

Ketentuan Nama Ruangan Kelas berbeda untuk tiap kampus.

1. Kampus Tallasalapang:

Gedung al-Manar

- Digit 1 : Nama lantai
- Digit 2 & 3 : Nomor Ruang (01,02,03, dst)
- Digit 4 : Nama Blok Gedung
- Ruang 207/3 berarti : Lantai 2 ruang 07 Gedung Blok 3

2. Gedung B:

- Digit 1 : Nama Lantai
- Digit 2 & 3 : Nomor Ruang (01,02,03, dst)
- GB : Gedung B

2. PROSEDUR PELAKSANAAN PERKULIAHAN

Kewajiban Dosen :

- 2.1. Hadir di ruang Sentra Pelayanan Akademik minimal 10 menit sebelum waktu mengajar.
- 2.2. Mengambil sendiri map perkuliahan yang berisi DPMK/DHM, Lembar Kendali Perkuliahan, SAP dan Kalender Akademik di ruang Sentra Pelayanan Akademik (SPA).
- 2.3. Mengambil dan memeriksa tas peralatan perkuliahan yang berisi spidol, air minum dalam kemasan, Remote Control Infocus, serta menanda tangani daftar pengambilan di ruang Sentra Pelayanan Akademik (SPA).
- 2.4. Hadir di ruang perkuliahan sesuai waktu mengajar.
- 2.5. Mengedarkan Daftar Hadir Mahasiswa untuk ditanda tangani mahasiswa, serta memastikan keabsahan tanda tangan tersebut.
- 2.6. Memonitor mahasiswa yang tidak hadir.
- 2.7. Pada akhir perkuliahan, wajib mengisi lembar kendali perkuliahan secara lengkap serta menandatangani Daftar Hadir Mahasiswa di dalam kelas.
- 2.8. Mengembalikan map perkuliahan, tas peralatan perkuliahan, dan menandatangani daftar pengembalian map dan tas peralatan perkuliahan di Ruang Sentra Pelayanan Akademik (SPA) setiap selesai mengajar.

Administrasi Perkuliahan

3. KETENTUAN KULIAH RUTIN

- 3.1. Dosen mengajar sesuai dengan hari dan waktu yang telah dijadwalkan oleh Program studi masing-masing dengan melihat pada jadwal perkuliahan semester yang bersangkutan.
- 3.2. Jumlah pertemuan /tatap muka antara mahasiswa dan dosen dalam satu semester ditentukan oleh Universitas sebanyak 12 atau sampai 14 pertemuan diluar Ujian.
- 3.3. Perubahan jadwal kuliah hanya dapat dilakukan pada saat rapat koordinasi persiapan perkuliahan oleh masing-masing Prodi. Jadwal yang sudah disusun dan *diinput* dalam aplikasi akademik oleh Ka. Prodi tidak dapat diubah oleh dosen.
- 3.4. Aturan tentang keterlambatan dosen adalah sebagai berikut:
 - a. Toleransi keterlambatan adalah 20 menit dari waktu terjadwal.
 - b. Setelah lewat 20 menit dari jadwal sesi kuliah yang sedang berjalan, petugas SPA akan mengambil sisa map perkuliahan dan menggantikannya dengan map perkuliahan sesi berikutnya.
 - c. Dosen yang terlambat mengembalikan map perkuliahan dan tas peralatan perkuliahan dari jadwal hari dosen yang bersangkutan mengajar, maka kehadirannya tidak dapat *diinput*.

3.5. Kehadiran Mahasiswa

Hal-hal yang perlu diperhatikan mengenai kehadiran mahasiswa adalah sebagai berikut:

- a. Mahasiswa dapat mengikuti Ujian Akhir Semester (UAS) pada setiap matakuliah, jika presentasi kehadiran mahasiswa minimum 80 %.
- b. Mahasiswa yang berhalangan mengikuti perkuliahan dengan alasan sakit, mahasiswa dapat menyerahkan bukti surat keterangan sakit dari dokter, alasan kegiatan kemahasiswaan, melakukan kegiatan PKL dapat

menyerahkan surat dari pimpinan Fakultas, terkena musibah dibuktikan dengan surat dari orang tua /wali.

- c. Semua surat keterangan tersebut diatas disampaikan ke SPA paling lambat 1 minggu (7 hari) setelah ketidakhadirannya.
- d. Dosen yang menerima surat sakit/ surat izin tidak mengikuti kuliah dari mahasiswa, wajib melampirkan bersamaan dengan daftar hadir mahasiswa agar proses izin mahasiswa dapat dilakukan.

4. KETENTUAN KULIAH PENGGANTI

Dosen yang berhalangan mengajar :

4.1. Wajib memberitahukan ke Sentra Pelayanan Akademik selambat-lambatnya 1 hari sebelum mengajar, dengan cara:

- a) Mengisi Formulir yang disediakan di Ruang Sentra Pelayanan Akademik atau
- b) Memberitahukan melalui telepon di 0411-866972 atau
- c) Melalui Call & SMS ke nomor:

4.2 Dosen yang berhalangan memberi kuliah dapat digantikan oleh dosen Unismuh sesuai jadwal atau digantikan oleh dosen yang bersangkutan pada hari dan waktu yang lain setelah berkoordinasi dengan Sentra Pelayanan Akademik (SPA) dengan mekanisme :

- ☐ Wajib mengisi Formulir Kuliah Pengganti secara lengkap, selambat-lambatnya 3 hari sebelum hari kuliah pengganti.
- ☐ Lokasi kuliah pengganti sesuai dengan lokasi kuliah rutin.
- ☐ Kuliah pengganti dapat dilaksanakan dari hari Senin sampai dengan hari Jum'at sesuai dengan Kalender Akademik.
- ☐ Kuliah pengganti dapat dilaksanakan jika disetujui minimal 70 % dari jumlah mahasiswa.

4.4. Dosen wajib mengumumkan kuliah pengganti kepada mahasiswa setelah mendapat konfirmasi dari SPA.

4.5. Kuliah Pengganti tidak dapat dilakukan bersamaan waktunya dengan kuliah rutin dan tidak boleh dilaksanakan 2 kali dalam satu hari.

Administrasi Perkuliahan

- 4.5. Ketidakhadiran Dosen sebanyak 2 x berturut-turut untuk kelas yang sama tanpa pemberitahuan, akan digantikan secara permanen oleh dosen lain yang ditunjuk oleh Ketua Program Studi tanpa meminta persetujuan dosen yang bersangkutan.

5. KETENTUAN UJIAN SEMESTER

- 5.1. Pengelola Ujian Semester adalah Sentra Pelayanan Akademik (SPA)
- 5.2. Pengawas ujian adalah dosen tetap/dosen tidak tetap yang ditunjuk dan dijadwalkan oleh masing-masing program studi, kecuali mata kuliah yang dikelola Universitas.
- 5.3. Ujian Semester diselenggarakan pada pertengahan semester (UTS) dan pada akhir semester (UAS), sesuai kalender akademik Unas.
- 5.4. Pelaksanaan Ujian Tengah Semester dilaksanakan setelah 7 (tujuh) kali perkuliahan tatap muka; sedangkan pelaksanaan Ujian Akhir Semester setelah 14 (empat belas) kali perkuliahan tatap muka.
- 5.5. Ujian dapat dilaksanakan dalam bentuk ujian tertulis, *take home*.
- 5.6. Waktu ujian untuk mata kuliah 2 sks maksimal 100 menit, sedangkan untuk mata kuliah 3 atau 4 sks maksimal 120 menit.
- 5.7. Dosen menyerahkan soal ujian yang sudah dirakit ke fakultas atau program studi sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh masing-masing fakultas/ program studi.
- 5.8. Ketua Program Studi menyerahkan soal yang sudah dirakit sesuai format ke Sentra Pelayanan Akademik satu minggu sebelum pelaksanaan ujian semester dimulai.
- 5.9. Pengambilan berkas ujian paling lambat 3 hari terhitung sejak tanggal ujian tiap mata kuliah. Lewat dari itu berkas ujian tersebut akan diserahkan kepada program studi.
- 5.10. Dosen Pengampu mata kuliah dan /atau Koordinator mata kuliah diharapkan hadir pada saat mata kuliah yang diampu diujikan dan menandatangani daftar kehadirannya di SPA.
- 5.11. Dosen Tidak Tetap pengampu mata kuliah dan /atau koordinator mata kuliah yang hadir saat mata kuliah yang diampu diujikan akan diberikan pengganti transport dengan ketentuan :

Administrasi Perkuliahan

- a. Mengisi daftar hadir dosen penguji di Sentra Pelayanan Akademik (SPA);
- b. Mengontrol ruang ujian dan memeriksa soal ujian pada saat mata kuliah yang diampu diujikan;
- c. Hadir selambat-lambatnya 30 menit setelah berlangsungnya ujian mata kuliah yang diampu;
- d. Tidak dijadwalkan mengawas ujian dan/atau tidak mengawas ujian pada saat mata kuliah yang diampu diujikan;
- e. Pengganti transport sama besarnya dengan transport mengawas ujian;
- f. Dosen yang mengawas ujian pada saat mata kuliah yang diampu diujikan, hanya diberikan transport mengawas ujian;
- g. Pengganti transport dihitung berdasarkan sesi ujian yang berbeda untuk mata kuliah yang sama dan/atau sesi ujian yang sama untuk mata kuliah yang berbeda;
- h. Bagi mata kuliah yang diampu lebih dari satu dosen, transport penguji hanya diberikan kepada koordinator.

6. KETENTUAN PERHITUNGAN HONOR DAN TRANSPORT

6.1. Honor Mengajar

- 6.1.1. Perhitungan honor mengajar berdasarkan kehadiran dosen dalam 1 (satu) bulan.
- 6.1.2. Kehadiran mengajar yang diperhitungkan ke dalam honor ditutup setiap tanggal 20 pada bulan yang bersangkutan, selanjutnya dihitung kembali mulai tanggal 21 sampai dengan tanggal 20 bulan berikutnya.
- 6.1.3. Dosen tidak tetap yang mengajar diberikan honor tetap dan honor variabel.

6.2. Honor Koreksi:

- 6.2.1. Honor koreksi dihitung berdasarkan jumlah lembar jawaban yang dikoreksi, baik UTS maupun UAS. Besarnya honor koreksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku di UNISMUH.

6.3. Honor Pembuatan soal

6.3.1. Bagi dosen yang mengajar 1 mata kuliah dengan kelas paralel honor pembuatan soal disesuaikan dengan jadwal ujian dari kelas tersebut.

6.4. Honor Koreksi Tugas

6.4.1. Honor koreksi tugas dihitung berdasarkan jumlah tugas yang dikoreksi, baik UTS maupun UAS.

6.5. Pajak Penghasilan

Penghasilan yang diterima oleh dosen akan dikenakan pajak sesuai peraturan yang berlaku.

6.6. Ketepatan penyerahan hasil evaluasi/ nilai UTS dan UAS:

Dosen yang menyerahkan nilai UTS dan UAS melewati batas waktu yang ditentukan, maka honor koreksi ujian tidak dibayarkan.

6.7. Transport Mengawas Ujian:

6.7.1. Dosen yang mengawas Ujian Tengah Semester (UTS) dan Ujian Akhir Semester (UAS) diberikan transport mengawas ujian sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Nasional.

6.7.2. Transport mengawas ujian diberikan kepada pengawas ujian UTS dan UAS yang dilakukan secara terjadwal dan tidak bersifat take home.

6.7.3. Penghasilan yang diterima oleh dosen akan dikenakan pajak sesuai peraturan yang berlaku.

7. LAIN-LAIN

7.1. User ID dan Password

Setiap Dosen UNISMUH memiliki User ID dan Password pribadi yang disediakan oleh Badan Pengelola Sistem Informasi (BPSI) UNISMUH.

Untuk kepentingan keamanan password pribadi dapat diubah sendiri oleh dosen yang bersangkutan maksimal 15 karakter, kemudian menjaga Kerahasiaannya.

Administrasi Perkuliahan

Bagi dosen yang lupa User ID dan Password dapat datang ke BPSI sendiri tidak boleh diwakilkan dengan menunjukkan kartu identitas atau kartu pengenalan dosen UNISMUH.

User ID dan Password ini untuk keperluan :entry nilai (Tugas, UTS dan UAS), Indek Kinerja Dosen (IKD) melalui SIMAK online, SIA online : Melihat List Slip Gaji, THR, dan Hutang dosen bersangkutan.

7.2. Formulir Isian Komplain Dosen

Formulir Isian Komplain Dosen bertujuan untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan sarana dan prasarana perkuliahan yang ada di ruang kelas dan atau segala sesuatu yang berkaitan dengan perkuliahan. Formulir ini dapat diambil di Ruang SPA, setelah formulir diisi dikembalikan ke SPA untuk diteruskan ke Biro Administrasi Umum atau Bagian lain sesuai dengan komplain dosen.

7.3. Formulir Kuliah Pengganti

Dosen yang akan melakukan kuliah pengganti mengisi formulir kuliah pengganti yang disediakan di ruang SPA. Setelah dosen mengisi formulir kuliah pengganti mohon dikembalikan ke SPA untuk diproses lebih lanjut.

8. PERSONIL SENTRA PELAYANAN AKADEMIK (SPA)

Jika ada hal-hal yang kurang jelas segera hubungi Bagian Sentra Pelayanan Akademik, dengan staf sebagai berikut:

- Kepala Bagian SPA :
- Kasubag Perkuliahan & Ujian :
- Kasubag Administrasi & Program :
- Bagian Absensi

Administrasi Perkuliahan

Mempersiapkan lembar kehadiran mahasiswa dan dosen pada saat perkuliahan rutin, perkuliahan pengganti maupun ujian

Kampus	Shift pagi	Shift Siang
Gedung A		-
Gedung B	-	
Gedung C		
Gedung D		
Gedung Al-Manar		

▪Bagian Memasukkan Data Absensi Mahasiswa dan Dosen

Memasukkan data kehadiran mahasiswa setiap hari berdasarkan lembar kehadiran mahasiswa pada saat perkuliahan rutin dan perkuliahan pengganti. Memasukkan data kehadiran dosen setiap hari berdasarkan realisasi SAP pada saat perkuliahan rutin dan perkuliahan pengganti.

▪Bagian Pengaduan / Komplain Mahasiswa

Menangani masalah ketidak sesuaian kehadiran mahasiswa, menerima laporan izin dan menerima surat izin mahasiswa tidak hadir

▪Bagian Pelayanan Dosen

Menerima laporan dosen tidak hadir, melayani pengambilan tas dan pengembalian peralatan perkuliahan, mengecek kelengkapan tas peralatan perkuliahan dari dosen, memasukkan lembar daftar kehadiran mahasiswa dan dosen ke dalam map dosen sesuai dengan hari perkuliahan.

Administrasi Perkuliahan

BAB II

KETENTUAN NILAI MATA KULIAH

1. Tugas Mandiri

- 1.1. Dalam satu semester, dosen dapat memberikan tugas mandiri 2 kali sebelum UTS dan 2 kali sebelum UAS.
- 1.2. Nilai Tugas Mandiri adalah rata-rata T1 dan rata-rata T2.

2. Nilai Ujian Tengah Semester & Nilai Ujian Akhir Semester

- 2.1. Nilai UTS terdiri atas nilai UTS dan T1, Nilai UAS terdiri atas nilai UAS dan T2
- 2.2. Nilai Akhir (NA) suatu mata kuliah merupakan gabungan dari nilai Tugas (T), nilai UTS dan nilai UAS dengan komposisi (nilai Tugas 30 %, nilai UTS 30 % dan nilai UAS 40 %).
- 2.3. Nilai Akhir suatu matakuliah dinyatakan dalam bentuk huruf, yang merupakan konversi dari nilai angka ke nilai huruf dan padanya diberikan bobot tertentu:

a. Program Diploma dan S1

Nilai Huruf	Bobot Nilai	Nilai Angka
A	4,00	$\geq 80,00$
A-	3,70	77,00 – 79,99
B+	3,30	74,00 – 76,99
B	3,00	71,00 – 73,99
B-	2,70	68,00 – 70,99
C+	2,30	64,00 – 67,99
C	2,00	56,00 – 63,99
D	1,00	46,00 – 55,99
E	0,00	$\leq 45,99$

Ketentuan Nilai Mata Kuliah

b. Program S2

Nilai Huruf	Bobot Nilai	Nilai Angka
A	4,00	85,00- 100,00
A-	3,50	80,00 – 84,99
B	3,00	75,00 – 79,99
B-	2,50	68,00 – 74,99
C	2,00	65,00 – 67,99
D	1,00	60,00 – 64,99
E	0,00	≤ 56,99

2.5. Entry Nilai

1. Masa pengisian nilai UTS dan nilai UAS sesuai dengan kalender akademik Universitas Muhammadiyah Makassar dan tidak dapat dirubah setelah masa pengisian nilai berakhir.
2. Setiap dosen wajib memasukkan nilai sendiri tidak boleh diwakilkan, baik itu nilai UTS maupun nilai UAS melalui Sisten Informasi Akademik (SIMAK) (Website: [www. unismuh.ac.id](http://www.unismuh.ac.id)) selambat-lambatnya 4 hari setelah mata kuliah diujikan untuk UTS dan 5 hari untuk UAS.

2.6. Keterlambatan dalam memasukkan nilai akhir mata kuliah

1. Dosen yang nilainya terlambat dimasukkan, nilainya otomatis B.
2. Dosen yang sering terlambat memasukkan nilai akhir matakuliah, diusulkan kepada Program Studi untuk tidak menjadwalkan dosen yang bersangkutan mengajar pada semester berikutnya.

2.7. Hasil ujian dalam bentuk cetak harus diserahkan ke SPA paling lambat 7 hari dari tanggal ujian mata kuliah yang diajar (daftar nilai yang ada tanda tangan mahasiswa dan 2 rangkap daftar nilai hasil print out).

2.8. Semua nilai ujian dapat diakses mahasiswa melalui web Unas www.unismuh.ac.id dengan mengklik **Akademik Online**.

BAB III

JENJANG JABATAN AKADEMIK

A. Definisi :

1. Angka Kredit adalah

Satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan/atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang diberikan/ditetapkan berdasarkan penilaian atas prestasi yang telah dicapai oleh seorang dosen dan dipergunakan sebagai salah satu syarat dalam rangka pembinaan karier dalam jabatan fungsional dan pangkat akademik dosen dalam lingkup masing-masing jabatan.

2. Dosen Tetap adalah

Dosen yang terdiri atas dosen yayasan dan dosen kopertis yang mempunyai jabatan akademik dengan *home base* (pangkalan) Universitas Muhammadiyah Makassar.

3. Dosen Tidak Tetap adalah

Dosen yang diangkat oleh Rektor atas usul Dekan pada setiap awal semester

B. Tingkatan Jenjang Jabatan Akademik dan Golongan Ruang

No	Jabatan Akademik	Pangkat Akademik	Golongan Ruang	Point
1	Asisten Ahli (AA)	Penata Muda	III/a	100
		Penata Muda Tk. I	III/b	150
2	Lektor (L)	Penata	III/c	200
		Penata Tk. I	III/d	300
3	Lektor Kepala (LK)	Pembina	IV/a	400
		Pembina TK I	IV/b	550
		Pembina Utama Muda	IV/c	700
4	Guru Besar (GB)	Pembina Utama Madya	IV/d	850
		Pembina Utama	IV/e	1050

Jenjang Jabatan Akademik

C. Pindah Home Base

Dosen yang telah mempunyai Jenjang Jabatan Akademik di perguruan Tinggi lain, dapat memindahkan home basenya ke Universitas Muhammadiyah Makassar dengan cara :

1. Membuat surat permohonan pindah home base dengan melampirkan SK (Surat Keputusan) Jenjang Jabatan Akademik, SK Inpassing dan Penetapan Angka Kredit (PAK) dari Perguruan Tinggi Asal kepada Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar dan disampaikan melalui Biro Sumber Daya Manusia.
2. Jika diterima, maka dosen ybs harus menyerahkan Surat Lolos Butuh dari Perguruan Tinggi asal yang menyatakan bahwa perguruan Tinggi asal tidak keberatan bila dosen ybs memindahkan pangkalannya ke Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Dosen ybs akan diakui sebagai dosen tetap Universitas Muhammadiyah Makassar setelah mengurus kenaikan Jenjang Jabatan Akademik dan SK Jenjang Jabatan Akademik telah disebut Universitas Muhammadiyah sebagai pangkalan.
4. Jika ditolak, dosen ybs akan diberi informasi oleh Program Studi

D. Tahapan Pengurusan Jenjang Jabatan Akademik

1. Wajib menyerahkan berkas- berkas diperlukan ke Biro Sumber Daya Manusia (Biro SDM).
2. Berkas-berkas tersebut akan diproses dan hasilnya dapat dilihat di Biro SDM dalam bentuk laporan sementara (No. 1 dan 2 akan diulang terus menerus sehingga usulan penilaian mencapai nilai minimal untuk mencapai jenjang jabatan tertentu).
3. Jika telah tercapai nilai minimal tertentu maka atas persetujuan dosen yang bersangkutan dan rapat intern Universitas Muhammadiyah Makassar, maka usulan penilaian tersebut akan diajukan untuk dinilai oleh Tim Kopertis Wilayah IX.
4. Berdasarkan persetujuan Tim Kopertis Wilayah IX, maka usulan penilaian tersebut akan diajukan ke Kopertis IX dan DIKTI untuk pembuatan SK Jenjang Jabatan Akademik Dosen.
5. SK Jenjang Jabatan Akademik Dosen yang diperoleh akan diberikan kepada dosen yang bersangkutan dan Universitas Muhammadiyah Makassar.

Jenjang Jabatan Akademik

E. Hal-hal yang Diperlukan dalam Pengurusan jenjang Jabatan Akademik:

1. Bidang A: Pendidikan dan Pengajaran dokumen (min.30%), yang diperlukan:

a. Legalisir asli salinan ijazah dan transkrip nilai S1, S2,S3

Keterangan:

- yang dimaksud ijazah adalah ijazah dari tingkat S1 sampai tingkat pendidikan tertinggi yang pernah diikuti.
- jika ijazah dari Universitas di Luar Negeri, maka harus disertakan SK penyetaraan ijazah luar negeri dari DIKTI(proses penyetaraan bisa dibantu oleh Biro SDM).

Contoh yang bergelar Dr. (Doctor), maka ijazah yang perlu dikumpulkan adalah ijazah S1,S2,S3.

b. Surat Keputusan/ Surat Keterangan mengajar yang ditanda tangani oleh Rektor/Dekan Fakultas

Keterangan:

SK Mengajar yang dapat dinilai adalah SK Mengajar setelah menempuh gelar pendidikan (SK Mengajar selama mengikuti pendidikan tidak dapat dinilai).

c. Sebagai Pembimbing Akademik

Keterangan:

Dilampirkan surat penugasan dari Dekan/Direktur (surat keputusan/surat tugas).

d. Sebagai Pembimbing tugas akhir/skripsi/tesis/disertasi;

Keterangan:

Sebagai Pembimbing Utama:

- Sebagai pembimbing utama laporan akhir studi, maksimal 10 lulusan persemester dengan melampirkan lembar pengesahan laporan akhir studi.
- Sebagai pembimbing utama skripsi, maksimal 8 lulusan persemester dengan melampirkan lembar pengesahan skripsi.
- Sebagai pembimbing utama tesis, maksimal 6 lulusan persemester dengan melampirkan lembar pengesahan tesis.

Jenjang Jabatan Akademik

- Sebagai pembimbing utama disertasi, maksimal 4 lulusan persemester dengan melampirkan lembar pengesahan disertasi.

Sebagai Pembimbing Pendamping:

- Sebagai pembimbing pendamping laporan akhir studi, maksimal 10 lulusan persemester dengan melampirkan lembar pengesahan laporan akhir studi.
 - Sebagai pembimbing pendamping skripsi, maksimal 8 lulusan persemester dengan melampirkan lembar pengesahan skripsi.
 - Sebagai pembimbing pendamping tesis, maksimal 6 lulusan persemester dengan melampirkan lembar pengesahan tesis.
 - Sebagai pembimbing pendamping disertasi, maksimal 4 lulusan persemester dengan melampirkan lembar pengesahan disertasi.
- e. Membimbing seminar mahasiswa
- Keterangan: seminar mahasiswa adalah seminar dalam rangka penyelesaian studi dengan melampirkan SK penugasan.
- f. Membimbing KKN, PKL, KKL
- Keterangan: Tidak dibatasi jumlah mahasiswa, melampirkan SK Penugasan
- g. Sebagai Penguji ujian akhir (laporan akhir studi, skripsi, tesis, disertasi)
- Keterangan:
- Sebagai ketua penguji, maksimal 4 lulusan persemester, melampirkan surat penugasan/undangan ujian;
 - Sebagai anggota penguji, maksimal 8 lulusan persemester, melampirkan surat penugasan/undangan ujian.
- h. Mengembangkan program kuliah Keterangan:
- Hasil pengembangan inovatif model metode pembelajaran, media pembelajaran dan evaluasi pembelajaran dalam bentuk satu tulisan yang tersimpan dalam perpustakaan, melampirkan bukti tersebut dan surat keterangan perpustakaan.

Jenjang Jabatan Akademik

i. Mengembangkan bahan pengajaran Keterangan:

Buku ajar, diktat, modul, petunjuk praktikum, model, alat bantu, audio visual dan naskah tutorial, melampirkan bukti fisik tersebut;

j. Menyampaikan Orasi Ilmiah Keterangan:

Menyampaikan pidato ilmiah pada forum-forum kegiatan tradisi akademik seperti dies natalis, wisuda lulusan, melampirkan naskah orasi ilmiah, surat undangan, dll;

k. Menduduki jabatan di perguruan tinggi Keterangan:

Sebagai Rektor/Wakil Rektor/ Dekan/Wakil Dekan/Direktur Sekolah Pascasarjana/ Wakil Direktur Sekolah Pascasarjana/Direktur Akademi/Wakil Direktur Akademi/Ketua Program Studi/Ketua Senat Universitas/Fakultas/Program Studi, melampirkan SK Jabatan Pimpinan.

l. Membimbing dosen yang lebih rendah jabatannya Keterangan:

Bagi dosen yang lebih tinggi jenjang jabatan fungsional dosennya, seperti Lektor membimbing Asisten Ahli, dst, melampirkan SK penugasan.

m. Melakukan detasering dan pencangkakan Keterangan:

Kegiatan bertujuan untuk meningkatkan mutu seorang tenaga pengajar muda (junior), melampirkan SK penugasan.

2. Bidang B: Penelitian (Min 25 %)

a. Menghasilkan karya ilmiah yang dipublikasikan dalam:

- . Monograf, melampirkan buku monograf asli
- . Buku Referensi, melampirkan buku referensi asli
- . Majalah ilmiah internasional, melampirkan majalah (jurnal) internasional asli

Jenjang Jabatan Akademik

- Majalah nasional yang terakreditasi, melampirkan majalah (jurnal) nasional asli
 - Majalah nasional yang tidak terakreditasi tetapi mempunyai ISSN/ISBN, melampirkan majalah(jurnal) asli
 - Prosiding internasional/nasional, melampirkan prosiding asli
- b. Poster internasional/nasional, melampirkan poster asli, prosiding asli.
 - c. Menerjemahkan/menyadur buku ilmiah yang diterbitkan dan diedarkan secara nasional, melampirkan buku asli terjemahan/saduran.
 - d. Mengedit/ menyunting buku ilmiah yang diterbitkan dan diedarkan secara nasional, melampirkan buku asli hasil editing/suntingan.
 - e. Membuat rancangan dan karya teknologi yang dipatenkan, melampirkan fotokopi sertifikat/surat keterangan paten internasional/nasional yang dilegalisasi oleh pimpinan perguruan tinggi.
3. Bidang C: Pengabdian Kepada Masyarakat (Min 1 point; Max. 15 %)
- a. Menduduki jabatan pimpinan pada lembaga pemerintah/ pejabat negara, melampirkan surat tugas/ surat keputusan dari pejabat yang berwenang.
 - b. Melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat, melampirkan surat keterangan dari lapangan.
 - c. Memberikan pelatihan /penyuluhan /penataran /ceramah, melampirkan surat keterangan dari lapangan.
 - d. Membuat karya pengabdian pada masyarakat yang tidak dipublikasi, melampirkan karya pengabdian asli.
4. Bidang D: Unsur Penunjang (Min. 1 point; Max 20 %)
- a. Menjadi anggota dalam suatu panitia/ badan pada perguruan tinggi, melampirkan surat tugas/surat keputusan.
 - b. Menjadi anggota panitia/badan pada lembaga pemerintahan, melampirkan surat tugas/surat keputusan.
 - c. Menjadi anggota organisasi profesi, melampirkan kopi anggota profesi.
 - d. Mewakili perguruan tinggi/lembaga pemerintah masuk dalam panitia antar lembaga, melampirkan surat tugas/surat keputusan.
 - e. Mendapat tanda jasa /penghargaan, melampirkan sertifikat /penghargaan tanda jasa.

- IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
- f. Berperan aktif dalam pertemuan ilmiah, seperti seminar, simposium, lokakarya, dan lainnya, melampirkan sertifikat keikutsertaan pada seminar baik sebagai peserta/pembicara/narasumber.

F. INFORMASI PENTING

1. Selama masa pengurusan jenjang jabatan, semua jurnal/majalah/buku asli yang memuat karya ilmiah dosen dipinjam oleh Biro SDM. Jenjang Jabatan Akademik Asisten Ahli dan Lektor, salah satu jurnal asli yang ber-ISSN/ terakreditasi akan diberikan ke DIKTI (tidak dikembalikan). Sedangkan untuk Jenjang Jabatan Akademik Lektor Kepala dan Guru Besar, semua jurnal/majalah /buku asli akan diberikan ke DIKTI (tidak dikembalikan).
2. Kenaikan Jenjang Jabatan Akademik dosen secara reguler (setingkat lebih tinggi), baru dapat diajukan minimal 1 (satu) tahun sejak TMT SK Jenjang Jabatan Akademik dengan syarat: memiliki publikasi ilmiah pada jurnal ilmiah nasional yang terakreditasi oleh DIKTI sebagai penulis utama. Memiliki kinerja, integritas, tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas berdasarkan penilaian dari senat fakultas untuk kenaikan Jenjang Jabatan Akademik Asisten Ahli dan Lektor. Sedangkan untuk Jenjang Jabatan Akademik Lektor Kepala dan Guru Besar disertakan berita acara pemberian pertimbangan dari Senat Universitas Muhammadiyah Makassar. Detail dari ketentuan ini terdapat pada SK Rektor
3. Apabila dosen tidak mempunyai karya ilmiah pada jurnal yang telah terakreditasi oleh DIKTI, maka dosen yang bersangkutan baru bisa naik ke jenjang Jabatan Akademik berikutnya setelah > 3 tahun sejak TMT SK. Jenjang
Jenjang Jabatan Akademik dengan syarat minimal harus menulis karya ilmiah yang diterbitkan dalam majalah/jurnal yang mempunyai ISSN (mis: Jurnal Ilmu dan Budaya)
4. Prosentasi angka kredit kumulatif harus memenuhi kriteria sebagai berikut:
 - Unsur Utama: Bidang A + B + C sekurang-kurangnya 80 %
 - Untuk penunjang: Bidang D sebanyak-banyaknya 20 %

HAK DAN KEWAJIBAN DOSEN TETAP

Bagi dosen tetap Universitas (DTY dan DPK) diberikan hak dan kewajiban sebagai berikut:

A. Hak Dosen

1. Menerima pendapatan tiap bulan sesuai jabatan akademik dosen dan ketentuan yang berlaku di Universitas.
2. Memperoleh asuransi jaminan kesehatan, sesuai ketentuan yang berlaku.
3. Memperoleh tunjangan gelar, jabatan, dan lainnya sesuai ketentuan yang berlaku.
4. Memperoleh kelebihan honorarium, maksimum 20 sks perminggu.
5. Memperoleh pendapatan lainnya sesuai ketentuan yang berlaku.

B. Kewajiban Dosen:

1. Mengajar dengan baik, disiplin serta tanggung jawab.
2. Melaksanakan penelitian, seminar, publikasi dan pengabdian masyarakat.
3. Melaksanakan beban dosen tetap minimal 12 sks/minggu untuk DPK dan 10 sks untuk DTY yang terdiri dari Tridharma Perguruan Tinggi.
4. Menjunjung tinggi peraturan Universitas, sesuai dengan tata tertib kehidupan kampus.
5. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif kepada seluruh peserta didik.
6. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan di dalam maupun di luar lingkungan kampus.

BAB V

INDEKS KINERJA DOSEN

1. Penilaian Kinerja Dosen
 - a. Kinerja dosen dievaluasi melalui Indeks Kinerja Dosen (IKD) setiap semester.
 - b. Untuk mengevaluasi kinerja dosen setiap semester dilakukan dengan menggunakan kuisisioner.
 - c. Pengambilan IKD dalam semester berjalan dilakukan dengan mengisi kuisisioner untuk setiap mata kuliah.
 - e. Perhitungan IKD diolah oleh Badan Pengelola Sistem Informasi (BPSI) dan dilaporkan ke Unit Penjaminan Mutu (UPM) dan P4M setelah perkuliahan semester berakhir.
2. Nilai IKD akan diberikan kepada seluruh dosen melalui Ketua Program Studi.
3. Dosen yang mempunyai IKD kurang dari 3 dinyatakan kurang berprestasi.

TATA KRAMA DOSEN**A. KODE ETIK DOSEN**

1. Menjaga integritas diri serta komitmen sebagai dosen dan selalu berupaya meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai untuk diteruskan kepada peserta didik.
2. Mengikuti dan melaksanakan dengan teguh dan penuh rasa tanggungjawab semua aturan maupun prosedur proses belajar mengajar yang telah ditetapkan Universitas.
3. Tidak memanfaatkan jabatan dosen untuk kepentingan pribadi, golongan maupun organisasi.
4. Memegang teguh dan menjaga semua rahasia yang dipercayakan oleh Universitas untuk Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.
5. Bekerja secara profesional dan memiliki komitmen (istiqomah) pada misi Persyarikatan
6. Anggota Muhammadiyah yang setia pada prinsip dasar perjuangan Muhammadiyah

B. PEDOMAN TATA KRAMA DOSEN DALAM MENGAJAR**Di dalam Kelas :**

1. Mengajar materi perkuliahan berdasarkan SAP serta pengembangannya.
2. Menjaga suasana belajar mengajar dan ketertiban mahasiswa serta fasilitas yang ada di dalam kelas.
3. Memulai dan mengakhiri perkuliahan sesuai waktu yang telah ditentukan.
4. Memotivasi mahasiswa untuk belajar.
5. Bertutur kata, bertindak, dan memberi contoh yang baik kepada mahasiswa.
6. Memegang teguh rahasia soal yang akan diujikan.
7. Menilai hasil belajar mahasiswa secara objektif dan melaporkan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan.
8. Mendisiplinkan mahasiswa sesuai dengan tata tertib kehidupan kampus.
9. Tidak melakukan tindakan yang dapat mengganggu jalannya proses belajar mengajar.

Di Luar Kelas :

1. Mematuhi hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku diwilayah Republik Indonesia.
2. Bermoral dan berkelakuan baik.
3. Mentaati dan mendukung seluruh kebijakan Pimpinan Universitas
4. Menjunjung tinggi derajat ilmu pengetahuan dan teknologi.
5. Menjaga Civitas Akademika Universitas, baik di dalam maupun di luar kampus.
6. Membantu kelancaran proses belajar mengajar mahasiswa.

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

SOP DOSEN PENASEHAT AKADEMIK (PA)

Manual Prosedur Dosen Penasehat Akademik

1. **Tujuan :**
Memberikan layanan yang efektif kepada mahasiswa berupa penunjukan dosen penasehat akademik sehingga program studinya selesai dengan baik.
2. **Ruang Lingkup :**
Lingkup prosedur dosen penasehat akademik dimulai dari pendataan mahasiswa baru sampai dengan penunjukan Dosen Penasehat Akademik.

3. **Definisi :**

Istilah	Definisi
Dosen Penasehat Akademik (PA)	Dosen yang memberikan bantuan berupa nasehat akademik kepada mahasiswa, sesuai dengan program studinya, untuk meningkatkan kemampuan akademik mahasiswa, sehingga program studinya selesai dengan baik.
Mahasiswa	Peserta didik yang terdaftar secara dan aktif di Fakultas

4. **Sistem Pengendalian Intern :**
 Penanggung Jawab : PD. I
 Pelaksana Teknis : Ketua Jurusan
 Sekretaris Jurusan
 Staf Jurusan
5. **Unit Organisasi yang Terkait :**
Jurusan, dan Bagian Administrasi Akademik
6. **Dokumen yang Digunakan :**
Surat tugas sebagai dosen penasehat akademik (Dosen PA)
7. **Catatan yang Digunakan :**
 - a. Daftar mahasiswa baru
 - b. Daftar dosen dan jumlah mahasiswa asuhannya.

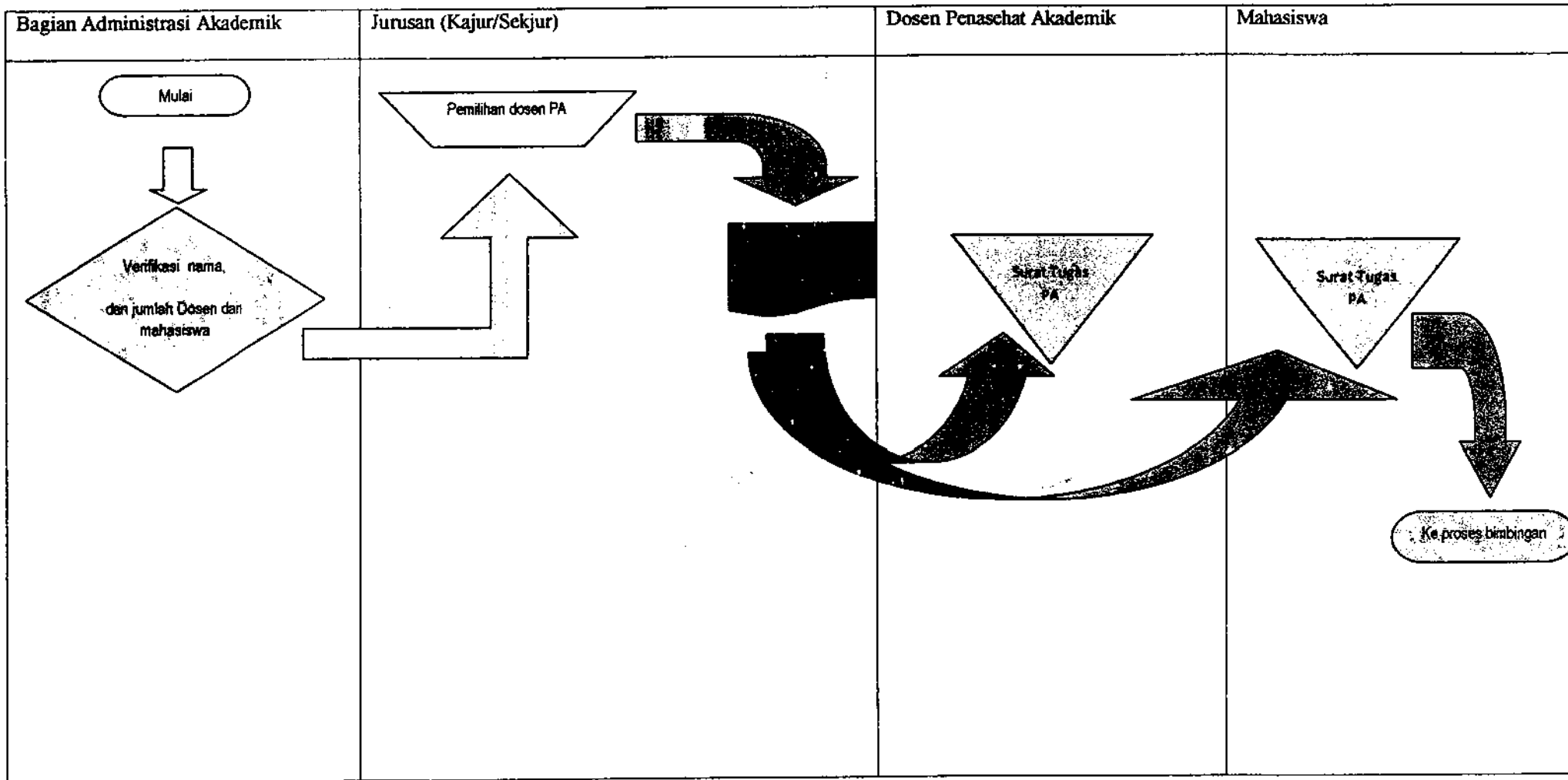
8. Dokumen yang dihasilkan :

Dibuat Oleh	Nama Dokumen	Periode Saji	Diberikan kepada
Jurusan	Surat tugas dosen penasehat akademik	Selama masa studi	• Dosen penasehat akademik • Mahasiswa • Jurusan • Bag. Akademik

9. Instruksi Kerja :

1. Bagian Administrasi Akademik memberikan informasi tentang daftar dosen penasehat akademik beserta jumlah mahasiswa asuhannya dan daftar mahasiswa yang belum mendapatkan dosen penasehat akademik.
2. Jurusan memproses informasi dari bagian administrasi akademik dan mengeluarkan surat penugasan sebagai dosen Penasehat Akademik (PA) dalam Surat Keputusan, yang berisi tentang nama Dosen Penasehat Akademik beserta nama-nama mahasiswa (berdasarkan NIM) yang menjadi asuhannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Dosen penasehat akademik menjalankan tugasnya:
 - Memberikan informasi tentang pemanfaatan sarana dan prasarana penunjang bagi kegiatan akademik dan non-akademik.
 - Membantu mahasiswa dalam mengatasi masalah-masalah akademik.
 - Membantu mahasiswa dalam mengembangkan sikap dan kebiasaan belajar yang baik (ketrampilan belajar) sehingga tumbuh kemandirian belajar untuk keberhasilan studinya sebagai seorang ahli.
 - Memberi rekomendasi tentang tingkat keberhasilan belajar mahasiswa untuk keperluan tertentu.
 - Membantu mahasiswa dalam mengembangkan kepribadian menuju terwujudnya manusia Indonesia seutuhnya yang berwawasan, berpikir dan berperilaku sesuai nilai-nilai agama, Kebangsaan serta adat dan berbagai norma positif lainnya.
 - Membantu mahasiswa mengembangkan wawasan belajar keilmuan secara mandiri sepanjang hayat.
 - Memberi peringatan tentang evaluasi akademik terhadap mahasiswa yang IP-nya selama 2 (dua) semester berturut-turut kurang dari 2 (dua) dan sks yang dicapai kurang dari 24 sks.

Flowchart Dosen Penasehat Akademik



Atau dalam bentuk SOP PEMBIMBING AKADEMIK (PA)

I. TUJUAN

Sebagai pedoman bagi dosen dan mahasiswa dalam melaksanakan proses pembimbingan akademik di Lingkungan Fakultas Ekonomi

II. RUANG LINGKUP

- Tugas dosen pembimbing akademik (dosen wali) dan mahasiswa
- Hak dosen dan mahasiswa dalam pembimbingan akademik
- Proses Pembimbingan Akademik

III. DEFINISI

- Bimbingan akademik adalah bimbingan yang dilakukan dosen terhadap mahasiswa untuk membantu kelancaran kegiatan-kegiatan akademik
- Dosen wali adalah dosen yang ditugaskan untuk melakukan pembinaan dan pengarahan kepada para mahasiswanya dalam perencanaan studinya dari mulai tercatat sebagai mahasiswa sampai dengan semester akhir.

IV. REFERENSI

V. PROSEDUR :

- Pada pertemuan perdana dengan mahasiswa, dosen wali diwajibkan memberitahukan kepada mahasiswa bimbingannya mengenai pedoman pelaksanaan pembimbingan akademik, tugas dan hak dosen serta mahasiswa
 - Tugas Dosen Wali
 - Membimbing mahasiswa dalam menyusun Rencana Studi, baik program satu jenjang penuh maupun program semesteran untuk mencapai hasil yang optimal;
 - Memberi pertimbangan kepada mahasiswa dalam menentukan jumlah SKS dan jenis mata kuliah yang akan diambil, yang dicantumkan dalam Kartu Rencana Studi (KRS) disesuaikan dengan Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) terakhir yang diperoleh mahasiswa;
 - Membina dan memantau perkembangan studi mahasiswa yang dibimbing;
 - Memberi bimbingan dan konseling masalah non-akademik yang dihadapi mahasiswa.
 - Tugas Mahasiswa
 - Setiap mahasiswa wajib mengikuti Tata Tertib yang berlaku di Fakultas Ekonomi atau dalam lingkup Unismuh berdasarkan kode etik yang berlaku
 - Setiap mahasiswa bimbingan harus membawa kartu kendali pembimbingan akademik setiap bimbingan akademik.
 - Mahasiswa wajib datang pada saat bimbingan dan tidak diwakilkan, kecuali jika berhalangan karena sakit atau ada ijin dari orang tua atau wali.
 - Setiap mahasiswa harus mempunyai fotokopi KHS dan fotokopi KRS persemester, dan setiap fotokopi KHS yang diterima oleh mahasiswa wajib dilaporkan kepada orang tua atau wali mahasiswa tersebut.
 - Hak Dosen Wali
 - Dosen wali berhak untuk memanggil mahasiswa yang diduga melakukan perilaku yang menyimpang dari pedoman perilaku mahasiswa.
 - Dosen wali berhak merekomendasikan mahasiswa bimbingannya yang berprestasi dan layak untuk mendapatkan beasiswa, serta dosen wali harus mempunyai daftar mahasiswa bimbingannya yang belum dan sudah mendapatkan beasiswa.
 - Hak Mahasiswa
 - Setiap mahasiswa berhak mendapatkan bimbingan dari dosen wali minimal tiga kali persemester.
- Dosen wali harus mempunyai portofolio asli (Kartu Hasil Studi dan data lengkap mahasiswa yang didokumentasikan pada map untuk masing-masing mahasiswa) dan fotokopi KRS persemester dari setiap mahasiswa bimbingannya selama mahasiswa tersebut aktif sebagai mahasiswa PSM.
- Setiap dosen wali harus mempunyai daftar hadir bimbingan akademik dan menandatangani kartu kendali yang dibawa oleh mahasiswa bimbingan
- Bimbingan akademik dilakukan minimal 3 (tiga) kali per semester.

5. Dosen wali wajib menganalisa perkembangan prestasi belajar mahasiswa bimbingannya melalui KHS, dan memberikan motivasi kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk memperbaiki prestasinya untuk tidak mendapatkan surat peringatan dari Ketua PSM
6. Dosen wali wajib memberikan masukan kepada Ketua PSM untuk mengeluarkan surat peringatan sesuai SOP Peringatan Mahasiswa Fakultas Ekonomi, apabila prestasi mahasiswa bimbingannya tidak mengalami perubahan.
7. Dosen wali wajib memberikan peringatan yang intens kepada mahasiswa bimbingannya yang masih belum lulus pada semester 9

PERATURAN SENAT FAKULTAS TENTANG TATA TERTIB SENAT FAKULTAS

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam peraturan ini yang dimaksud dengan:

1. Senat Fakultas adalah Senat Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar;
2. Universitas adalah Universitas Muhammadiyah Makassar;
3. Fakultas adalah Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar;
4. Dekan adalah Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar;
5. Komisi adalah bidang-bidang yang menjadi pengelompokan pertimbangan dan pengawasan akademik;
6. Rapat Paripurna adalah rapat yang dihadiri oleh anggota Senat Fakultas dan/atau bukan anggota Senat Fakultas sebagai undangan;
7. Rapat Komisi adalah rapat yang dihadiri oleh anggota Komisi dan/atau bukan anggota Komisi sebagai undangan;
8. Peraturan Senat Fakultas adalah peraturan yang dibentuk oleh Senat Fakultas yang berlaku bagi semua anggota Senat Fakultas, dan
9. Bidang akademik adalah bidang yang berkaitan dengan kegiatan akademik yang dilakukan oleh dosen, dan atau mahasiswa, baik secara kelembagaan maupun perseorangan

BAB II

KEDUDUKAN, SUSUNAN, FUNGSI, TUGAS, DAN WEWENANG

Bagian Kesatu

Kedudukan dan Susunan

Pasal 2

Senat Fakultas merupakan organ perwakilan dosen yang berkedudukan sebagai salah satu organ Fakultas.

Pasal 3

- (1) Senat Fakultas, terdiri atas:
 - a. Ketua,
 - b. Sekretaris, dan
 - c. Anggota.
- (2) Senat Fakultas mempunyai Sekretariat (di Unismuh tidak ada)

Bagian Kedua

Fungsi, Tugas, dan Wewenang

Pasal 4

Senat Fakultas memiliki fungsi pertimbangan dan pengawasan terhadap bidang akademik.

Pasal 5

Dalam melaksanakan fungsi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4, Senat Fakultas mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut :

1. memberikan pertimbangan terhadap norma akademik yang diusulkan oleh Dekan;
2. memberikan pertimbangan terhadap kode etik sivitas akademika yang diusulkan oleh Dekan;
3. mengawasi penerapan norma akademik dan kode etik sivitas akademika;
4. memberikan pertimbangan terhadap ketentuan akademik yang disusun oleh Dekan mengenai hal-hal sebagai berikut:
 - a. kurikulum program studi;
 - b. persyaratan akademik untuk pemberian gelar akademik; dan
 - c. persyaratan akademik untuk pemberian penghargaan akademik.
5. mengawasi kebijakan akademik Dekan;
6. mengawasi pelaksanaan kebijakan akademik Dekan;
7. mengawasi penerapan ketentuan akademik sebagaimana dimaksud pada huruf d;
8. mengawasi pelaksanaan penjaminan mutu di fakultas yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan;
9. mengawasi dan mengevaluasi pencapaian proses pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dengan mengacu pada tolok ukur yang ditetapkan dalam rencana strategis, dan menyarankan usulan perbaikan kepada Dekan;

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

10. mengawasi pelaksanaan kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan;
11. mengawasi pelaksanaan tata tertib akademik;
12. mengawasi pelaksanaan kebijakan penilaian kinerja dosen;
13. memberikan pertimbangan kepada Dekan dalam pengusulan kenaikan pangkat dosen, setelah mendapat persetujuan Jurusan;
14. memberikan pertimbangan kepada Dekan dalam pengangkatan wakil Dekan; dan
15. merekomendasikan sanksi terhadap pelanggaran norma, etika, dan peraturan akademik yang dilakukan oleh sivitas akademika kepada Dekan.

BAB III
KEANGGOTAAN
 Bagian Kesatu
 Anggota
 Pasal 6

- (1) Anggota Senat Fakultas terdiri atas:
- a. Guru Besar;
 - b. Dekan, Wakil Dekan, Ketua Jurusan, secara *ex officio*;
 - c. 2 (dua) orang perwakilan dosen jurusan bukan Guru Besar.
- (2) Anggota Senat Fakultas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a ditetapkan menjadi anggota senat oleh Dekan, setelah mengucapkan pidato pengukuhan Guru Besar
- (3) Anggota Senat Fakultas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c, ditetapkan menjadi anggota Senat Fakultas oleh Dekan atas usulan Ketua Jurusan.
- (4) Masa jabatan anggota Senat Fakultas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c, 4 (empat) tahun sejak yang bersangkutan ditetapkan menjadi anggota Senat Fakultas. (ini yg sewenang-wenang di Unismuh)

Pasal 7

- (1) Setiap anggota Senat Fakultas menjadi anggota salah satu komisi.
- (2) Setiap anggota Senat Fakultas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), tidak dapat merangkap sebagai anggota komisi lain.

Bagian Kedua
Hak dan Kewajiban Anggota
 Pasal 8

Anggota Senat Fakultas mempunyai hak:

1. mengajukan pertanyaan;
2. menyampaikan usul dan pendapat;
3. memilih dan dipilih;
4. membela diri; dan
5. memperoleh hak keuangan dan administratif

Pasal 9

Anggota Senat Fakultas mempunyai kewajiban:

1. memegang teguh dan mengamalkan Pancasila;
2. melaksanakan Statuta Universitas;
3. memelihara dan mempertahankan kerukunan dan keutuhan Fakultas dan Universitas;
4. mendahulukan kepentingan Fakultas dan Universitas di atas kepentingan pribadi, kelompok, dan golongan;
5. menaati prinsip profesionalitas dalam penyelenggaraan fungsi pertimbangan dan pengawasan akademik;
6. menaati tata tertib dan kode etik;
7. menjaga etika dan norma dalam hubungan kerja dengan organisasi dan/atau lembaga lain;
8. menyerap dan menghimpun aspirasi sivitas akademika;
9. menampung dan menindaklanjuti aspirasi dan pengaduan komunitas Fakultas; dan
10. memberikan pertanggungjawaban secara moral dan akademis kepada komunitas Fakultas.

IR-PERPUSTAKA ~~Bagian Ketiga~~ ^{Bagian Keempat} UNIVERSITAS AIRLANGGA
Pemberhentian
(ini yang terjadi di Senat FE dan di Universitas)
Pasal 10

- (1) Anggota Senat Fakultas dapat berhenti karena:
 - a. mutasi
 - b. pemberhentian antar waktu
- (2) Mutasi sebagaimana tersebut dalam pasal 10 ayat (1) huruf a disebabkan:
 - a. berhenti menjadi pegawai atau permohonan sendiri
 - b. pensiun
 - c. masa jabatan berakhir
 - d. diangkat dalam jabatan lain
 - e. meninggal dunia
- (3) Pemberhentian antar waktu sebagaimana dimaksud pada pasal 10 ayat (1) huruf b berlaku bagi anggota senat fakultas wakil dosen jurusan
- (4) Anggota Senat Fakultas berhenti antar waktu sebagaimana dimaksud pada pasal 10 ayat (3) apabila:
 - a. mutasi jabatan atau status yang tidak memperbolehkan untuk menjadi anggota senat
 - b. tidak dapat melaksanakan tugas secara berkelanjutan atau berhalangan tetap sebagai anggota, selama 3 (tiga) bulan berturut-turut tanpa keterangan apa pun, dan/atau
 - c. melanggar kode etik dosen, dan/atau
 - d. dinyatakan bersalah berdasarkan putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana yang diancam dengan pidana penjara 5 (lima) tahun atau lebih, dan/atau
 - e. tidak menghadiri rapat paripurna dan/atau rapat Komisi yang menjadi tugas dan kewajibannya sebanyak 6 (enam) kali berturut-turut tanpa alasan yang sah, dan/atau
 - f. melanggar ketentuan larangan sebagaimana diatur dalam peraturan perundangundangan kepegawaian, dan/atau
 - g. diberhentikan sebagai dosen sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Bagian Keempat
Penggantian Antarwaktu
Pasal 11

- (1) Anggota Senat Fakultas yang berhenti antarwaktu sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 digantikan oleh:
 - a. calon anggota yang memperoleh suara terbanyak urutan berikutnya dalam daftar peringkat perolehan suara dari hasil pemilihan di jurusan, bagi anggota Senat Fakultas wakil jurusan, dan/atau
 - b. pejabat baru, bagi anggota Senat *ex officio*.
- (2) Dalam hal calon anggota yang memperoleh suara terbanyak urutan berikutnya sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a meninggal dunia, mengundurkan diri, atau tidak lagi memenuhi syarat sebagai calon anggota, digantikan oleh calon anggota yang memperoleh suara terbanyak urutan berikutnya dari hasil pemilihan di jurusan.
- (3) Masa jabatan anggota pengganti antarwaktu melanjutkan sisa masa jabatan anggota yang digantikannya.

Bagian Kelima
Tata Cara Penggantian Antarwaktu
Pasal 12

- (1) Ketua Senat Fakultas menyampaikan nama anggota yang diberhentikan antarwaktu dan meminta nama calon pengganti antarwaktu kepada Ketua Jurusan.
- (2) Ketua Jurusan menyampaikan nama calon pengganti antarwaktu berdasarkan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (1) huruf a kepada Ketua Senat paling lambat 5 (lima) hari sejak diterimanya surat Ketua Senat.
- (3) Paling lambat 7 (tujuh) hari sejak menerima nama calon pengganti antarwaktu dari Senat Fakultas wakil jurusan sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Ketua Senat Fakultas menyampaikan nama anggota yang diberhentikan dan nama calon pengganti antarwaktu kepada Dekan.

- (4) Paling lambat 7 (tujuh) hari sejak menerima nama anggota yang diberhentikan dan nama calon pengganti antarwaktu dari Ketua Senat Fakultas sebagaimana dimaksud pada ayat (3), Dekan menetapkan pemberhentian dan pengangkatannya dengan keputusan Dekan.
- (5) Penggantian antarwaktu anggota Senat Fakultas tidak dilaksanakan apabila sisa masa jabatan anggota Senat Fakultas yang digantikan kurang dari 6 (enam) bulan.

Bagian Keenam
Pemberhentian Sementara
Pasal 13

- (1) Anggota Senat Fakultas diberhentikan sementara karena:
- a. menjadi terdakwa dalam perkara tindak pidana umum yang diancam dengan pidana penjara 5 (lima) tahun atau lebih; atau
 - b. menjadi terdakwa dalam perkara tindak pidana khusus; dan/atau
 - c. menjadi tersangka plagiasi.
- (2) Dalam hal anggota dinyatakan terbukti bersalah karena melakukan tindak pidana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a atau huruf b berdasarkan putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap, anggota yang bersangkutan diberhentikan sebagai anggota.
- (3) Dalam hal anggota dinyatakan terbukti bersalah karena melakukan plagiat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c berdasarkan putusan Rapat Paripurna Senat Fakultas, anggota yang bersangkutan diberhentikan sebagai anggota.
- (4) Dalam hal anggota dinyatakan tidak terbukti melakukan tindak pidana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a atau huruf b berdasarkan putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap atau tidak terbukti melakukan plagiat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c berdasarkan putusan Rapat Paripurna Senat Fakultas, anggota yang bersangkutan diaktifkan kembali.
- (5) Anggota yang diberhentikan sementara, tetap mendapatkan hak keuangan tertentu.

Bagian Ketujuh
Tata Cara Pemberhentian Sementara
Pasal 14

Tata cara pemberhentian sementara anggota sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 ayat (1) adalah:

1. Ketua Senat Fakultas mengirimkan surat kepada pejabat yang berwenang untuk meminta status seorang anggota yang menjadi terdakwa dalam perkara tindak pidana;
2. Ketua Senat Fakultas setelah menerima surat keterangan mengenai status sebagaimana dimaksud pada huruf a, surat diteruskan kepada Panitia Adhoc;
3. Panitia Adhoc melakukan verifikasi mengenai status anggota sebagaimana dimaksud pada huruf b dan diambil keputusan;
4. Keputusan sebagaimana dimaksud pada huruf c dilaporkan kepada rapat paripurna untuk mendapat penetapan pemberhentian sementara; dan
5. Keputusan rapat paripurna sebagaimana dimaksud pada huruf d disampaikan kepada Ketua jurusan anggota yang bersangkutan.

BAB IV
ALAT KELENGKAPAN SENAT
Bagian Kesatu
Umum
Pasal 15

Alat kelengkapan Senat Fakultas terdiri atas komisi-komisi.

Pasal 16

Pimpinan alat kelengkapan Senat Fakultas tidak boleh merangkap sebagai Ketua dan Sekretaris Senat Fakultas.

Pasal 17

- (1) Dalam melaksanakan tugasnya, alat kelengkapan senat menyusun tata kerja pelaksanaan tugasnya.
- (2) Dalam menyusun tata kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pimpinan alat kelengkapan senat mengadakan konsultasi dengan Ketua dan Sekretaris Senat Fakultas.
- (3) Hasil konsultasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diputuskan dalam rapat paripurna dan ditetapkan dengan keputusan Senat Fakultas.

Pasal 18

- (1) Untuk mengoptimalkan pelaksanaan fungsi, tugas, dan wewenang Senat, dibentuk komisi sebagai wadah berhimpun anggota Senat Fakultas.
- (2) Dalam mengoptimalkan pelaksanaan fungsi, tugas, dan wewenang Senat Fakultas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), komisi melaksanakan tugas-tugas pertimbangan dan pengawasan bidang akademik dalam pelaksanaan pengelolaan otonomi Fakultas Ekonomi
- (3) Setiap anggota Senat Fakultas harus menjadi anggota salah satu komisi.

Pasal 19

- (1) Setiap komisi dipimpin oleh seorang ketua dan didampingi oleh seorang sekretaris.
- (2) Ketua dan sekretaris komisi dipilih dari dan oleh anggota komisi.
- (3) Ketua dan sekretaris komisi terpilih sebagaimana dimaksud ayat (2) ditetapkan oleh Dekan atas usulan Ketua Senat Fakultas.

Pasal 20

- (1) Setiap anggota Senat Fakultas yang menjadi anggota salah satu komisi ditetapkan berdasar pilihan yang bersangkutan dengan pertimbangan jumlah anggota setiap komisi.
- (2) Penetapan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh Ketua Senat Fakultas.

Pasal 21

- (1) Susunan, jumlah anggota komisi, dan nama komisi dapat diubah sesuai dengan kebutuhan setelah mendapat persetujuan Senat melalui rapat paripurna.
- (2) Komisi-komisi Senat Fakultas untuk pertama kalinya terdiri atas:
 - a. Komisi A: Bidang Pendidikan dan Pengajaran, serta Kerjasama;
 - b. Komisi B: Bidang Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, Pengembangan dan Penjaminan mutu;
 - c. Komisi C: Bidang Kemahasiswaan;

Pasal 22

- (1) Tugas Komisi A adalah:
 - a. memberikan pertimbangan dan melakukan pengawasan pelaksanaan bidang pendidikan dan pengajaran yang meliputi:
 - (1) persyaratan akademik mahasiswa yang akan diterima;
 - (2) pembukaan, perubahan, dan penutupan program studi;
 - (3) kerangka dasar dan struktur kurikulum serta kurikulum program studi;
 - (4) proses pembelajaran;
 - (5) penilaian hasil belajar; ini yg bermasalah di semua fakultas
 - (6) persyaratan kelulusan; dan
 - (7) wisuda;
 - b. mengawasi penerapan norma dan tata tertib akademik serta kode etik sivitas akademika;
 - c. memberikan pertimbangan terhadap ketentuan akademik yang disusun oleh Dekan mengenai hal-hal sebagai berikut:
 - (1) pembukaan, perubahan, dan penutupan jurusan;
 - (2) persyaratan akademik untuk pemberian gelar akademik; dan
 - (3) persyaratan akademik untuk pemberian penghargaan akademik;
 - d. mengawasi serta mengevaluasi pencapaian proses pembelajaran dengan mengacu pada tolok ukur yang ditetapkan dalam rencana strategis dan menyarankan usulan perbaikan kepada Dekan;
 - e. memberikan pertimbangan dan pengawasan dalam membangun jaringan kerja sama menuju *World Class University*;
 - f. memberikan pertimbangan dan melakukan pengawasan pelaksanaan kebijakan kerja sama akademik dengan lembaga-lembaga luar negeri;
 - g. melakukan pengawasan pelaksanaan kebijakan akademik dengan lembaga-lembaga dalam negeri; dan
 - h. memberikan pertimbangan dan pengawasan terhadap dampak kerja sama.

(2) Tugas Komisi B adalah PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

- a. memberikan pertimbangan dan melakukan pengawasan norma, kebijakan dan pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
- b. melakukan pengawasan kebijakan pemetaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat menuju *World Class University*; dan
- c. memberikan pertimbangan dan melakukan pengawasan kebijakan akademik dalam pemerolehan dan pemeliharaan Hak Kekayaan Intelektual.
- d. memberikan pertimbangan dan melakukan pengawasan kebijakan pengembangan pendidikan;
- e. memberikan pertimbangan dan melakukan pengawasan kebijakan penjaminan mutu Fakultas yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan;
- f. melakukan pengawasan pelaksanaan kebijakan penilaian kinerja dosen; dan
- g. melakukan pengawasan pelaksanaan kebijakan akreditasi program studi dan institusi.

(3) Tugas Komisi C adalah:

- a. memberikan pertimbangan dan melakukan pengawasan terhadap:
 - 1) norma dan kebijakan kemahasiswaan;
 - 2) kegiatan kemahasiswaan intrakurikuler dan ekstrakurikuler;
 - 3) organisasi kemahasiswaan; dan
 - 4) pembinaan bakat dan minat mahasiswa.
- b. memberikan pertimbangan dan melakukan pengawasan pelaksanaan kebijakan hubungan kerja sama antara almamater dengan alumni.

BAB V

TATA CARA PEMILIHAN DAN PELAKSANAAN TUGAS KETUA DAN SEKRETARIS

Bagian Kesatu

Persyaratan

Pasal 23

(1) Untuk dapat ditetapkan dan diangkat sebagai Ketua Senat Fakultas, setiap anggota Senat Fakultas harus memenuhi persyaratan umum dan khusus.

(2) Persyaratan umum dan khusus diatur sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 Peraturan Senat Fakultas Nomor 01 Tahun 2011.

Bagian Kedua

Tata Cara Pemilihan Ketua dan Sekretaris Senat Fakultas

Pasal 24

(1) Ketua Senat Fakultas dipilih dari dan oleh anggota Senat Fakultas.

(2) Pemilihan Ketua Senat Fakultas dilakukan dalam rapat Senat Fakultas yang diselenggarakan khusus untuk maksud tersebut.

(3) Rapat pemilihan ketua Senat Fakultas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dipimpin oleh anggota Senat Fakultas tertua didampingi oleh anggota Senat Fakultas termuda sebagai sekretaris rapat.

(4) Rapat Senat Fakultas sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dinyatakan sah apabila dihadiri oleh paling sedikit $\frac{3}{4}$ (dua pertiga) dari seluruh anggota Senat Fakultas.

(5) Apabila kuorum belum terpenuhi, rapat ditunda selama 10 menit. Setelah rapat ditunda kuorum tetap belum terpenuhi, rapat dilanjutkan tanpa memperhitungkan kuorum.

(6) Pimpinan rapat menjaring paling sedikit 2 (dua) nama calon ketua Senat Fakultas dari anggota Senat Fakultas yang hadir.

(7) Penjaringan sebagaimana dimaksud pada ayat (6) dilakukan dengan mengisi formulir kesediaan untuk dicalonkan menjadi ketua Senat Fakultas.

Pasal 25

(1) Pemilihan ketua Senat Fakultas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 24 ayat (2) dilakukan melalui pemungutan suara.

(2) Setiap anggota Senat Fakultas memiliki hak 1 (satu) suara.

(3) Ketua Senat Fakultas terpilih adalah calon yang memperoleh suara terbanyak.

(4) Ketua Senat Fakultas terpilih sebagaimana dimaksud pada ayat (3) ditetapkan dan dilantik menjadi Ketua Senat oleh Dekan.

(5) Ketua Senat Fakultas terpilih sebagaimana dimaksud pada ayat (4) menunjuk salah satu anggota Senat Fakultas untuk diangkat sebagai Sekretaris Senat Fakultas.

(6) Sekretaris Senat Fakultas dapat diangkat sebagai Sekretaris Fakultas pada ayat (5) ditetapkan dan dilantik menjadi Sekretaris Senat oleh Dekan.

(7) Masa tugas Ketua dan Sekretaris Senat Fakultas 4 (empat) tahun terhitung sejak tanggal penetapan.

Bagian Ketiga
Pelaksanaan Tugas Ketua dan Sekretaris Senat
Pasal 26

- (1) Ketua Senat Fakultas bertugas:
 - a. memimpin rapat Senat Fakultas dan menyimpulkan hasil rapat untuk diambil keputusan;
 - b. menyusun rencana kerja Senat Fakultas;
 - c. melakukan koordinasi dalam upaya menyinergikan pelaksanaan agenda dan materi kegiatan dari Komisi Senat Fakultas;
 - d. menjadi juru bicara Senat Fakultas;
 - e. melaksanakan dan menginformasikan keputusan Senat Fakultas;
 - f. mewakili Senat dalam berhubungan dengan jurusan dan unit lainnya;
 - g. mengadakan konsultasi dengan Dekan sesuai dengan keputusan Senat Fakultas;
 - h. melaksanakan keputusan Senat Fakultas berkenaan dengan penetapan sanksi atau rehabilitasi anggota sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - i. menyusun rencana anggaran Senat Fakultas bersama komisi-komisi yang pengesahannya dilakukan dalam rapat paripurna; dan
 - j. menyampaikan laporan kinerja dalam rapat paripurna Senat Fakultas yang khusus diadakan untuk keperluan itu.
- (2) Ketua Senat Fakultas dalam melaksanakan tugasnya sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibantu oleh Sekretaris Senat Fakultas.
- (3) Ketua dan Sekretaris Senat Fakultas dapat:
 - a. menentukan kebijakan kerja sama antar komisi Senat Fakultas berdasarkan hasil rapat komisi bidang kerja sama;
 - b. mengadakan koordinasi terhadap pelaksanaan tugas komisi;
 - c. mengadakan konsultasi dengan pimpinan organ fakultas apabila dipandang perlu;
 - d. menghadiri rapat komisi apabila dipandang perlu;
 - e. membentuk tim atas nama Senat Fakultas terhadap suatu masalah mendesak yang perlu penanganan segera, setelah mengadakan konsultasi dengan ketua komisi yang terkait; dan
 - f. membentuk tim kuasa hukum untuk mewakili Senat Fakultas dalam persidangan di pengadilan.

Pasal 27

- (1) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 ayat (1) huruf a, Ketua Senat Fakultas:
 - a. memimpin rapat paripurna;
 - b. memperhatikan kuorum rapat;
 - c. menyampaikan acara rapat;
 - d. menyampaikan sifat rapat terbuka atau tertutup;
 - e. membacakan surat masuk;
 - f. menyampaikan hasil rapat sebelumnya, apabila acara rapat terkait dengan materi rapat yang pernah dibicarakan sebelumnya; dan
 - g. mengambil kesimpulan dan keputusan rapat berdasarkan pendapat anggota/komisi.
- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 ayat (1) huruf b, Ketua dibantu Sekretaris dapat:
 - a. mengadakan rapat pimpinan;
 - b. mengadakan pembagian tugas pada awal masa keanggotaan dan awal masa sidang; dan
 - c. menyusun rencana kegiatan dan anggaran untuk Sekretariat yang selanjutnya disampaikan kepada Dekan;
- (3) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 ayat (1) huruf c:
 - a. Ketua Senat Fakultas mengadakan rapat koordinasi dengan unsur pimpinan komisi mengenai kebijakan Senat Fakultas yang penting serta strategis; dan

- IR PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
- b. Bersama Ketua Komisi, sesuai dengan bidang masing-masing, mengadakan rapat koordinasi bidang, paling sedikit 2 (dua) kali dalam kurun waktu 3 (tiga) bulan;
 - (4) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 ayat (1) huruf d, Ketua Senat dapat menanggapi isu yang berkembang setelah mendengarkan pandangan atau pendapat Komisi Senat Fakultas;
 - (5) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 ayat (1) huruf e dan huruf h, Ketua Senat Fakultas:
 - a. menindaklanjuti keputusan Senat Fakultas, sesuai dengan keputusan; dan
 - b. menyampaikan hasil keputusan Senat Fakultas kepada Pimpinan Fakultas.
 - (6) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 ayat (1) huruf f, Ketua dan Sekretaris mewakili Senat Fakultas dalam memenuhi undangan jurusan dan/atau bagian/unit di Fakultas.
 - (7) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 ayat (1) huruf g, Ketua dan Sekretaris Senat Fakultas:
 - a. mengadakan konsultasi sesuai dengan bidang akademik;
 - b. menentukan acara, jadwal, dan tempat konsultasi sesuai kesepakatan dengan Dekan.
 - (8) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 ayat (1) huruf i, Ketua dan Sekretaris Senat Fakultas mengadakan rapat dengan Wakil Dekan II sesuai dengan siklus pembahasan anggaran.
 - (9) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 ayat (1) huruf j, Ketua dan Sekretaris Senat Fakultas:
 - a. mengadakan rapat dengan Ketua dan Sekretaris Komisi untuk menyusun laporan kinerja Senat selama 1 (satu) tahun; dan
 - b. menyampaikan laporan kinerja sebagaimana dimaksud dalam huruf a pada rapat paripurna.

Pasal 28

Dalam melaksanakan tugasnya, Ketua dan Sekretaris Senat Fakultas bertanggung jawab kepada rapat paripurna Senat Fakultas.

BAB VI RAPAT-RAPAT SENAT FAKULTAS Bagian Kesatu Macam Rapat

Pasal 29

- (1) Rapat senat terdiri atas rapat paripurna, rapat komisi, rapat antarkomisi, dan rapat konsultasi.
- (2) Rapat paripurna, rapat komisi, rapat antarkomisi dilaksanakan paling sedikit 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun.
- (3) Rapat konsultasi dilaksanakan untuk membahas persoalan penting di bidang akademik oleh Ketua dan Sekretaris Senat Fakultas bersama Dekan dan pimpinan Jurusan.

Pasal 30

- (1) Rapat paripurna Senat Fakultas dilaksanakan dalam pelaksanaan tugas pertimbangan dan pengawasan akademik untuk persoalan-persoalan:
 - a. perubahan renstra, otonomi keilmuan, dan kebebasan akademik;
 - b. kebijakan dasar tentang tri dharma perguruan tinggi;
 - c. kebijakan dasar tentang pembukaan, penutupan, atau pengubahan nama fakultas, jurusan, dan program studi;
 - d. pemberian penghargaan akademik;
 - e. daya tampung mahasiswa fakultas, dan layanan penalaran, bakat, minat, serta kesejahteraan mahasiswa;
 - f. upacara resmi fakultas; dan
 - g. prosedur usulan kenaikan jabatan/pangkat dosen.
- (2) Rapat paripurna Senat Fakultas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dapat dilaksanakan secara terbuka dan tertutup.

Pasal 31

- (1) Rapat Komisi dilaksanakan dalam pelaksanaan tugas pertimbangan dan pengawasan bidang Komisi yang bersangkutan.
- (2) Selain sebagaimana dimaksud pada ayat (1), rapat Komisi dapat dilaksanakan untuk tujuan lain yang menunjang tugas bidang Komisi yang bersangkutan.
- (3) Rapat Komisi dapat dilaksanakan secara terbuka dan tertutup berdasarkan atas tingkat kerahasiaan dan kepentingan persoalan-persoalan yang menjadi bahan pembahasan dalam rapat.

Pasal 32

- (1) Rapat konsultasi dilaksanakan pada saat muncul persoalan penting di bidang akademik yang memerlukan konsultasi dengan Dekan dan Pimpinan Jurusan.
- (2) Hasil rapat konsultasi dapat dijadikan bahan pembahasan dalam rapat Komisi dan rapat Paripurna.

Bagian Kedua
Tata Cara Rapat

Pasal 33

- (1) Undangan rapat Paripurna Senat Fakultas disiapkan oleh Sekretaris Senat Fakultas dan ditandatangani oleh Ketua Senat Fakultas.
- (2) Undangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikirim kepada seluruh anggota senat dan pihak terkait sesuai agenda rapat paling cepat 5 (lima) hari kerja sebelum rapat dilaksanakan.
- (3) Dalam keadaan yang sangat perlu dan mendesak pengiriman undangan rapat dapat dilakukan lebih cepat dari batasan waktu yang ditentukan sebagaimana dimaksud pada ayat (2).

Pasal 34

- (1) Undangan rapat Komisi disiapkan oleh Sekretaris Komisi, ditandatangani oleh Ketua Komisi.
- (2) Undangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikirim kepada seluruh anggota Komisi dan/atau peserta rapat paling lambat 5 (lima) hari kerja sebelum rapat dilaksanakan.
- (3) Dalam keadaan yang sangat perlu dan mendesak pengiriman undangan rapat dapat dilakukan lebih cepat dari batasan waktu yang ditentukan sebagaimana dimaksud pada ayat (2).

Pasal 35

- (1) Rapat dibuka oleh pimpinan rapat sesuai dengan waktu yang tercantum pada undangan dan dapat dilanjutkan apabila peserta rapat yang hadir telah memenuhi kuorum 2/3 (dua pertiga) dari jumlah anggota.
- (2) Jika jumlah anggota yang hadir tidak memenuhi kuorum sebagaimana ditentukan pada ayat (1), rapat dihentikan sementara untuk waktu selama 10 (sepuluh) menit, kemudian dilanjutkan tanpa memperhatikan kuorum.
- (3) Anggota yang hadir terlambat diperbolehkan atau tidak diperbolehkan masuk ruang rapat tergantung keputusan rapat.
- (4) Anggota yang hadir dalam rapat mempunyai hak bicara, mengemukakan pendapat, hak meminta keterangan, dan hak melakukan penyelidikan.
- (5) Anggota yang tidak hadir dalam rapat yang menghasilkan suatu keputusan dianggap menerima keputusan rapat.

Pasal 36

- (1) Pengambilan keputusan dalam rapat dilakukan dengan musyawarah untuk mufakat.
- (2) Jika musyawarah untuk mufakat tidak dapat dicapai, keputusan diambil dengan voting atau pemungutan suara terbanyak.
- (3) Hasil rapat diperbanyak dan disampaikan kepada semua anggota Senat pada rapat berikutnya.

Pasal 37

- (1) Anggaran belanja Senat Fakultas disusun oleh Ketua dan Sekretaris dengan memperhatikan program kerja Senat Fakultas dan Komisi.
- (2) Rancangan anggaran belanja Senat dibahas dalam rapat Komisi dan rapat Paripurna untuk diusulkan kepada Wakil Dekan II melalui Ketua Senat Fakultas.

Tabel

**Distribusi Jumlah SKS
Pelaksana Akademik dan Dosen FISIP
Semester Genap Tahun Ajaran 2011/2012**

No.	Pelaksana Akademik (Pengelola Fakultas)	Status Dosen	Jumlah SKS	Jumlah Kelas	Gol.
1	Dekan		31	11	IVa
2	PD1		22	9	Ivc
3	PD2		20	10	IVa
4	PD3		18	6	IIIC
5	PD4		15	5	Ivb
	Dosen				
1	PTJ	DTY	12	5	Ivb
2	RA	DTY	15	5	Ivb
3	IH	DTY	18	6	IIIB
4	YS	DTY	27	9	IIIA
5	MM	DTY	24	8	IIIB
6	LP	DTY	18	6	IIIB
7	TT	DPK	15	6	Ivb
8	LHK	DPK	27	9	Ivb
9	SM	DPK	22	9	Ivc
10	BD	DPK	8	4	IVa
11	AAN	DLB	4	2	IIIA
12	DLBW	DLB	3	1	IIIA
13	RHR	DLB	6	2	IIIA
14	SSM	DLB	6	3	IIIA

Sumber : Data Direktorat Akademik Unismuh

**Distribusi Jumlah SKS
Pelaksana Akademik dan Dosen Fakultas Teknik
Semester Genap Tahun Ajaran 2011/2012**

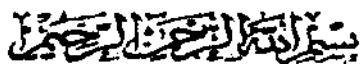
No.	Pelaksana Akademik (Pengelola Fakultas)		Jumlah SKS	Jumlah Kelas	Gol.
1	Dekan		24	12	IIIc
2	PD1		12	8	IIIc
3	PD2		16	8	IIIa
4	PD3		16	8	IIIc
5	PD4		18	9	IIIa
	Dosen				
1	AM	DTY	16	8	IIIb
2	ANG	DTY	15	5	IIIa
3	UK	DTY	18	6	IIIb
4	NMW	DTY	11	4	IIIc
5	ABT	DTY	6	3	IIIb
6	ISA	DTY	18	6	IIIa
7	AF	DPK	12	8	IIIc
8	NK	DPK	8	4	IVa
9	HR	DLB	6	3	IIIa
10	ZZ	DLB	2	1	IIIa
11	AHL	DLB	4	2	IIIa

Sumber : Data Direktorat Akademik Unismuh

Distribusi Jumlah SKS
Pelaksana Akademik dan Dosen Fakultas Agama Islam
Semester Genap Tahun Ajaran 2011/2012

No.	Pelaksana Akademik (Pengelola Fakultas)		Jumlah SKS	Jumlah Kelas	Gol.
1	Dekan		14	7	IVa
2	PD1		15	8	IIIc
3	PD2		20	10	IIIa
4	PD3		18	9	IIIc
5	PD4		22	9	IIIc
	Dosen				
1	HSR	DLB	11	5	-
2	TTN	DLB	7	4	-
3	HMZ	DLB	4	2	-
4	BPG	DLB	2	2	-
5	HSK	DPK	6	3	IIIc
6	ARZ	DPK	4	2	IVb
7	MNR	DPK	8	4	IIIc
8	KHS	DTY	10	5	IIIa
9	MSJ	DTY	14	7	IIIc
10	KDM	DTY	10	5	IIIc
11	NRZ	DTY	15	8	IIIb
12	MIR	DTY	8	4	IIIc
13	ASM	DTY	7	4	IIIb

Sumber : Data Direktorat Akademik Unismuh



SURAT KEPUTUSAN **NO. 010/KEP/II.3.AU/F/2009**

Tentang

PENGANGKATAN KARYAWAN KONTRAK DALAM LINGKUNGAN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

BADAN PELAKSANA HARIAN UNISMUH MAKASSAR

- Menimbang : Untuk tertib administrasi di lingkungan Universitas Muhammadiyah Makassar dipandang perlu mengeluarkan Surat Keputusan bagi setiap tenaga karyawan kontrak.
- Mengingat : 1. Qaidah Perguruan Tinggi Muhammadiyah.
2. Statuta Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. SK Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar No. 61 Tahun 1999 Tentang Kepegawaian.
- Memperhatikan : 1. Undang-undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
2. Peraturan Pemerintah RI No. 60 Tahun 1999 tentang Perguruan Tinggi.
3. Surat Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar No. 660/05/A1-II/V/30/2009 Tanggal 28 Jumadal Ula 1430 H / 23 Mei 2009 M.
- Berdasarkan : Hasil Keputusan Rapat Badan Pelaksana Harian Universitas Muhammadiyah Makassar, 30 Jumadal Ula 1430 H / tanggal 25 Mei 2009 M.

MEMUTUSKAN

Menetapkan Pertama

- : Mencabut SK No. 22/KEP.F/II.3.AU/D/2008 Terhitung mulai Tgl 01 Juli 2008 sampai 02 Juli 2009 Tentang Pengangkatan Karyawan Kontrak atas nama Asri Jaya, SE. Dinyatakan tidak berlaku lagi.

Kedua

- : Mengangkat saudara sebagai Karyawan Kontrak Yayasan Universitas Muhammadiyah Makassar pada Unit kerja Prodi Kedokteran. sebagai Staf TU terhitung sejak tanggal 01 Juni 2009.

Ketiga

- : Hal-hal yang menyangkut pendapatan karena tugas dan tanggung jawabnya menurut SK ini, diberikan sesuai dengan kemampuan dan peraturan yang berlaku di lingkungan Unismuh Makassar.

Keempat

- : Keputusan ini akan berakhir tanggal 02 Juni 2010, dan akan diperbaiki atau ditinjau kembali, apabila terdapat kesalahan atau kekeliruan

Ditetapkan di : Makassar

Pada Tanggal : 03 Jumadal Tsaniyah 1430 H
28 Mei 2009 M

Badan Pelaksana Harian
Unismuh Makassar

Ketua,

Ir. H. Muh. Syaiful Saleh, M.Si



Sekretaris,

H. A. Iskandar Tompo



SURAT TUGAS

Nomor : 853/II.3.AU/D/2009

Berdasarkan Surat Keputusan Badan Pelaksana Harian Unismuh Makassar Nomor : 010/KEP/II.3.AU/F/2009 tanggal 03 J. Akhir 1430 H./ 28 Mei 2009 M. Tentang Pengangkatan Karyawan Kontrak dalam lingkungan Universitas Muhammadiyah Makassar. Untuk menindaklanjuti SK tersebut, maka dengan ini kami menugaskan kepada Saudara :

Nama Lengkap :
Sebagai : Karyawan Kontrak
Pada Unit Kerja : Prodi Kedokteran Unismuh Makassar

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Saudara hendaknya berpedoman pada :

1. Qaidah Perguruan Tinggi Muhammadiyah Tahun 1999.
2. SK. Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor : 125 Tahun 1427 H / 2006 M. Tentang Peraturan Kepegawaian.
3. Aturan lainnya yang berakitan dengan Kepegawaian Unismuh Makassar.

Surat Tugas ini berlaku sejak tanggal 01 Juni 2009.

Demikian surat tugas ini diberikan untuk dilaksanakan sebagai amanah.

Ditetapkan di : Makassar

Pada tanggal : 24 J. Akhir 1430 H.
18 Juni 2009 M.

Rektor,



Dr. Arwan Akib, M.Pd
NPM. 613 949

Tembusan :

1. BPH Unismuh Makassar
2. Direktur SDK Unismuh Makassar
3. Ketua Prodi Kedokteran Unismuh Makassar
4. Arsip

Jl. St. Alauddin No. 259 Makassar 90221

Telepon (0411) 866972, 881503, Faks (0411) 865588

DISERTASI

PRINSEP TATANG KELICHAH, S.Pd

A. IFAYANI HAANURAT

INDIKATOR DAN KRITERIA PENILAIAN TATAKELOLA UNIT KERJAUNISMUH MAKASSAR TAHUN 2012
IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Unit Kerja :

Nama Pimpinan :

Keterangan : (5) = Sangat Baik, (4) = Baik, (3) = Sedang, (2) = Kurang Baik, (1) = Tidak Baik

No	Indikator	Nilai
1	Kehadiran Staf dan Pimpinan Unit Kerja	5 4 3 2 1
2	Pelayanan kepada Klien atau Mahasiswa	5 4 3 2 1
3	Sarana Kerja (Kelengkapannya)	5 4 3 2 1
4	Kebersihan lingkungan/ruang kerja	5 4 3 2 1
5	Kerjasama antar staf internal unit kerja	5 4 3 2 1
6	Penataan Dokumen unit kerja	5 4 3 2 1
7	Struktur organisasi unit kerja/Job discription	5 4 3 2 1
8	Dokumen Rencana Program Kerja Tahunan	5 4 3 2 1
9	Dokumen Realisasi Program Kerja	5 4 3 2 1
10	Alternatif Pemecahan Masalah	5 4 3 2 1
Jumlah		

Makassar, Juni 2012
Penilai

Nilai Yang diperoleh Skor = $\frac{\text{.....}}{\text{Nilai Total}} \times 100$

Catatan :

Penilaian dapat dilaksanakan mulai tanggal 19 s/d 23 Juni 2013 dari jam 10.00 – 12.00 Wita

Formulir A

**DAFTAR PENILAIAN PELAKSANAAN PEKERJAAN (DPP)
KARYAWAN KONTRAK
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

PEJABAT PENILAI :

Nama : dr. BUDI., Ph.D., SPM - KUR
NIP / NIK / NBM : 132 130 492
Jabatan Fungsional :
Jabatan Struktural :

KARYAWAN YANG DINILAI :

Nama Lengkap : HARIANI M. SE
NIK/ NBM : 63
Golongan :
Unit Kerja : FAK KEDOKTERAN / STAF Med
Jur. Program Studi :

No	URAIAN	NILAI	SERUTAN	KETERANGAN
1	Ketepatan	91	Sembilan puluh satu	81 - 85 = Kurang
2	Keseluruhan	92	Sembilan puluh dua	81 - 75 = Cukup
3	Tanggung Jawab	92	Sembilan puluh dua	76 - 80 = Baik
4	Kerja sama	92	Sembilan puluh dua	81 - 100 = Amat Baik
5	Prestasi Kerja	92	Sembilan puluh dua	
6	Kepatuhan	95	Sembilan puluh lima	
7	Praharsa	85	Delapan puluh lima	
8	Kepemimpinan	80	Delapan puluh	
9	JUMLAH	719	Tujuh Ratus Sembilan Belas	
10	NILAI RATA - RATA	89,88	Delapan Sembilan Ratus Delapan Delapan	

51-60 Kurang
61-75 Cukup
76-90 Baik
91-100 Amat

Yang Dinilai

HARIANI M. SE
NBIA.

Makassar, ... Juni 2010
Pejabat Penilai.
[Signature]
dr. BUDI., Ph.D., SPM - KUR
NBM: 132 130 492

Rata 2 Dosen = 83,46 %

Standar Operasional Prosedur (SOP)

Tata Kelola



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
2011

**SURAT KEPUTUSAN
REKTOR UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
NOMOR : 080 TAHUN 1432 H/2011 M
TENTANG
STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP)
TATA KELOLA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

REKTOR UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

- imbang** : 1. Bahwa dalam rangka peningkatan pelayanan dan Mutu Pendidikan Tinggi Berkelanjutan di Universitas Muhammadiyah Makassar, maka dipandang perlu adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) Tata Kelola Universitas Muhammadiyah Makassar
2. Sehubungan dengan point 1 di atas, maka perlu diatur dengan Surat Keputusan.
- ingat** : 1. Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005, tentang Standar Nasional Pendidikan
2. Qaidah Perguruan Tinggi Muhammadiyah tahun 1999
3. Statuta Universitas Muhammadiyah Makassar tahun 2001
- perhatikan** : Hasil Lokakarya Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Universitas Muhammadiyah Makassar tanggal 9 – 10 Februari 2011.

Dengan memohon Inayah Allah SWT
MEMUTUSKAN

etapkan :

- ama** : Standar Operasional Prosedur (SOP) Tata Kelola Penyelenggaraan Pendidikan Universitas Muhammadiyah Makassar
- ua** : Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai Pedoman dalam proses penyelenggaraan Pendidikan di Universitas Muhammadiyah Makassar
- ga** : Standar Operasional Prosedur (SOP) menjadi pedoman/standar kerja bagi seluruh unit-unit kerja dalam lingkup Universitas Muhammadiyah Makassar
- mpat** : Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dan apabila terdapat kekeliruan di dalamnya akan diperbaiki sebagaimana mestinya.
- Jazakumullahu Khaeran Katsiraa.

Ditetapkan di : Makassar

08 Ramadhan 1432 H.

Pada tanggal :

08 Agustus 2011 M.

Rektor,



busan :

Ketua BPH Unismuh Makassar
Dekan dalam lingkungan Unismuh Makassar
Direktur dan Lembaga dalam lingkungan Unismuh Makassar
Arsip

DISERTASI

	Dit. Akademik Kemahasiswaan Dan Sistem Informasi (AKSI) Unismuh Makassar	No Dokumen	:	
		Tanggal Terbit	:	10 - 02 - 2011
	PROSEDUR DISTRIBUSI MATA KULIAH	No. Revisi	:	00
		Halaman	:	3 dari 3

5.2.Rincian Prosedur

- 1) Mulai
- 2) Kaprodi menginventaris daftar mata kuliah pada semester yang akan berjalan sesuai dengan struktur kurikulum yang ada.
- 3) Prodi mempelajari dokumen kompetensi dosen yang berdasarkan pengalaman mengajar semester sebelumnya atau dokumen lain.
- 4) Prodi menyusun draf distribusi mata kuliah awal berdasarkan staffing tahun lalu dan database kompetensi dosen.
- 5) Prodi menerima rekapitulasi KRS mahasiswa dalam satu semester yang akan berjalan berupa mata kuliah yang diprogram beserta jumlah mahasiswa yang memprogramkannya.
- 6) Prodi menyesuaikan (merubah) draf distribusi mata kuliah berdasarkan rekapitulasi KRS yang telah dilakukan. *tdk sesuai*
- 7) Melakukan rapat internal Prodi untuk membahas distribusi mata kuliah semester yang akan berlangsung. *tdk konsisten*
- 8) Apabila peserta rapat program studi setuju dengan draft distribusi mata kuliah maka akan dilakukan legalisasi oleh Pembantu Dekan I, kalau ada masukan maka akan dilakukan revisi baru kemudian dilegalisasi oleh Pembantu Dekan I.
- 9) Hasil distribusi mata kuliah selanjutnya diusulkan ke dekan untuk disahkan dan ditanda tangani.
- 10) Distribusi mata kuliah diserahkan kepada bagian administrasi akademik untuk menyusun jadwal kuliah semester yang akan berjalan.
- 11) Pendistribusian jadwal kuliah kepada dosen serta diumumkan kepada mahasiswa
- 12) Selesai



10. PROSEDUR

HASIL RUMUSAN SEMENTARA KOMISI H BERDASAR STANDAR NASIONAL PENDIDIKAN STANDAR PENILAIAN PENDIDIKAN

NO	IDENTIFIKASI	MANUAL STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR	SOP	
			SELESAI	BLM. SELESAI
1	Mekanisme & Prosedur Penilaian Perkuliahan	NILAI KRITERIA BOBOT A Baik Sekali 4,0 B Baik 3,0 C Cukup 2,0 D Kurang 1,0 E Gagal 0,0 - *A=Lulus - *B=Lulus - *C=Lulus - *D=Perbaikan/SP - *E=Program Ulang		
2	Instrumen Penilaian Hasil Belajar	- Instrumen penilaian meliputi; - Tugas-Tugas Materi - Praktikum/Lab - Keaktifan		
3	Penilaian Ujian Semester	<div><div>Evaluasi aktivitas perkuliahan tiap semester dapat diikuti oleh mahasiswa setelah memenuhi persyaratan mengikuti kuliah sebanyak 85% dari aktivitas perkuliahan. Evaluasi dilakukan secara bertahap berupa;</div><div><div><div>-</div><div>Mid Term Test</div></div><div><div>-</div><div>Tugas/Praktikum</div></div><div><div>-</div><div>Ujian Akhir Semester</div></div></div><div><div>Nilai Akhir Mata Kuliah berasal dari berbagai indikator dengan presentase;</div><div><div><div><div>Komponen</div><div>Bobot</div><div>Ket.</div></div><div><div>Mid Semester</div><div>30-40%</div><div rowspan="2">40%</div></div><div><div>Tugas</div><div>10-20%</div></div><div><div>Ujian Akhir</div><div>50-60%</div><div rowspan="2">60%</div></div><div><div>Praktikum</div><div>40%</div></div><div><div></div><div></div><div>100%</div></div></div></div></div></div>		
4	Penilaian Ujian	Perbaikan Nilai hanya bisa diberikan apabila mahasiswa		

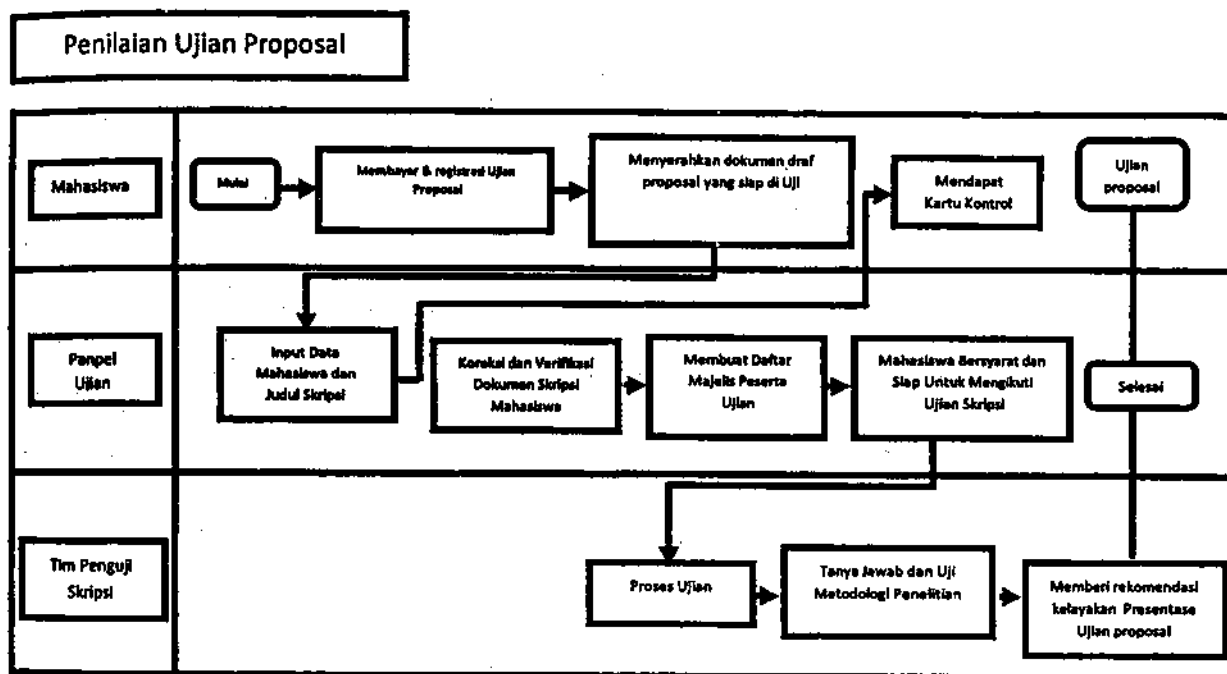
	Perbaikan	hanya mendapat nilai C dan D		
5	Evaluasi Hasil Studi			
6	Penilaian Ujian Praktikum	Ujian kerja praktek dilaksanakan dilaboratorium. Komponen dan forum ujian terdiri dari dosen, laboratorium dan mahasiswa yang di uji.		
7	Penilaian Akhir Program			
8	Penilaian Seminar Proposal	Ujian seminar dilaksanakan di Ruang tertentu. Forum siding ujian terdiri dari dosen penguji, dosen pembimbing dan mahasiswa yang diuji. kriteria penilaian seminar sbb; - Cara penyampaian materi = 20-30% - Kreatifitas material seminar=10-20% - Kemampuan diskusi/interaktif=30% - Metode penulisan materi =30%	<i>tdk efektif pelaksanaan uji FKIP</i> <i>7/10 ujian Bonyan</i>	
9	Penilaian Ujian Skripsi/KTI	Mahasiswa yang telah menyelesaikan penelitian dan penulisan KTI/skripsi berhak mengikuti ujian tugas akhir. Ujian dilaksanakan oleh panitia ujian tingkat fakultas. Panitia terdiri dari dekan, pembantu dekan dan pimpinan jurusan/prodi. Dewan siding ujian terdiri dari; - Satu Dosen pembimbing - Dua orang penguji skripsi terkait materi penelitian. - Satu dosen penguji skripsi diluar materi terkait penelitian. Persyaratan mahasiswa ikut ujian skripsi setelah menempuh 138 SKS (tanpa nilai E) dan IPK min. 2,50. Penilaian Skripsi meliputi; - Metodologi =40% - Penguasaan materi =40% - Sistematika penulisan =20% Nilai Ujian Skripsi terdiri atas: - Dari Pembimbing (1 nilai = 20%) - Penguji 1 =20% - Penguji 2=20% - Penguji 3=20% - Panitia (1 nilai=20%) Nilai Tugas Akhir adalah gabungan dari Nilai; - Seminar Proposal = 20% - Seminar Hasil Proposal = 20% - Ujian Skripsi = 60% Total = 100%		



5. PROSEDUR

5.1 Diagram Alir (terlampir)

5.2 Diagram Simbol



5.3 Rincian Prosedur

5.4 Deskripsi Prosedur / Working Instruction

- 5.2.1. Mulai
 - 5.2.2. Mengajukan judul penelitian kepada prodi lengkap dengan calon pembimbing yang dipilih
 - 5.2.3. Prodi menentukan nama pembimbing sesuai usulan mahasiswa dengan mempertimbangkan disiplin ilmu pembimbing
 - 5.2.1. Mahasiswa melakukan bimbingan proposal dibuktikan dengan kartu kontrol pembimbingan
 - 5.2.2. Mahasiswa/Peserta Ujian Proposal Mendaftar dan membayar (Registrasi) setelah proposalnya disetujui oleh pembimbing.
 - 5.2.3. Panitia Ujian Proposal Memverifikasi kelengkapan berkas Mahasiswa
 - 5.2.4. Panitia menyusun daftar Majelis Peserta Ujian Proposal.
 - 5.2.5. Peserta Bersyarat dan Siap Mengikuti proses Ujian Proposal.
 - 5.2.6. Tim Penguji siap menguji.
 - 5.2.7. Tanya Jawab dan Uji Metodologi hasil Proposal Penelitian.
 - 5.2.8. Pemberian nilai/kelayakan hasil ujian proposal mahasiswa untuk dilanjutkan pada tahap penelitian.
 - 5.2.9. Selesai
- panitia ditentukan o/ pimpinan di Rapat ?
- syarat penentuan Tim penguji da segi kepangharan atau apa ?
(Belum ada standar

	IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA	
	Universitas Muhammadiyah Makassar	No Dokumen : :
	Prosedur Penetapan Pejabat Struktural	Tanggal Terbit : 10 - 02 - 2011
		No. Revisi : 00
		Halaman : 2 dari 3

1. TUJUAN :

Untuk memilih pejabat yang berkompoten sesuai dengan peraturan akademik dan integritas terhadapp lembaga.

2. RUANG LINGKUP

Fakultas atau Universitas

3. DEFINISI :

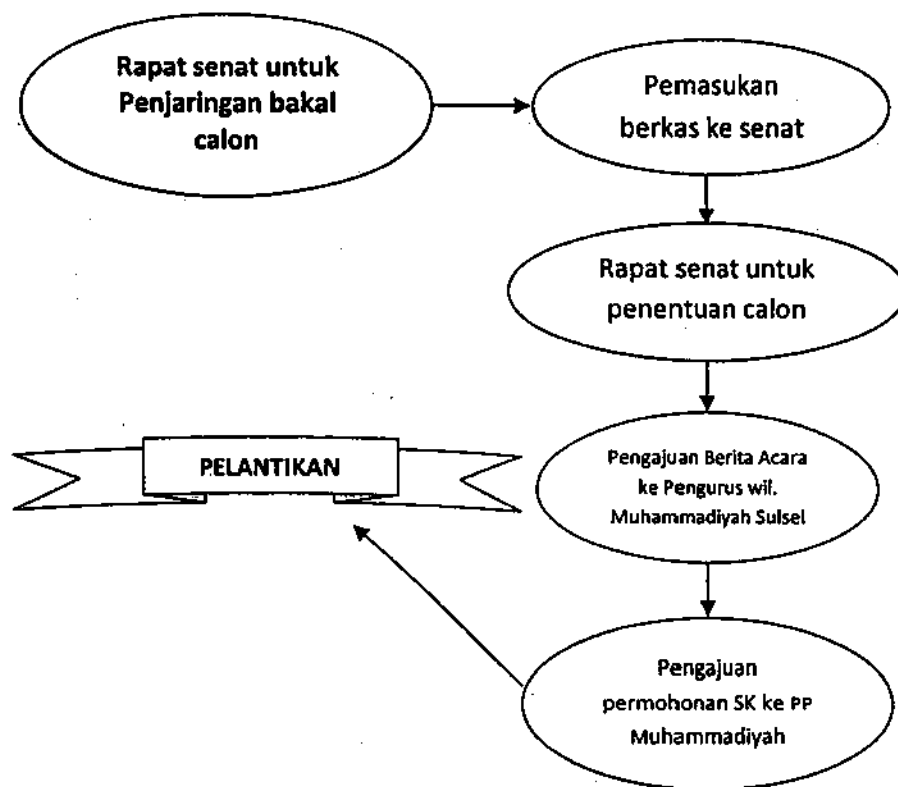
Penentuan sosok pimpinan pada sebuah lembaga berdasarkan peraturan akademik dan integritas terhadap lembaga.

4. DOKUMEN TERKAIT

- Nomor Baku Muhammadiyah (NBM)
- SK Pengangkatan/penempatan awal di Unismuh
- Formulir kesediaan menduduki jabatan.
- Persetujuan komitmen.
- Rekomendasi dari Pimpinan.
- Penetapan hasil rapat senat.

5. PROSEDUR

5.1. Diagram Alir



DOKUMEN AKADEMIK
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR



PUSAT PENGEMBANGAN PENDIDIKAN DAN PENJAMINAN MUTU (P4M)

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

TAHUN 2010

Manajemen mutu dosen dimaksudkan untuk memberdayakan dosen sehingga mereka dapat berprestasi sebaik mungkin. Agar dosen dapat melaksanakan fungsinya dengan memuaskan, diperlukan tiga kondisi yaitu:

- 1) Kondisi yang memberikan kemampuan kepada dosen untuk melaksanakan pekerjaan Tersebut (*managing ability*);
- 2) Kondisi yang memberikan kesempatan pada dosen dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut dengan memuaskan (*managing opportunity*);
- 3) Kondisi yang mendorong dosen untuk melaksanakan pekerjaannya (*managing motivation*)

Kondisi pertama berhubungan dengan sistem rekrutmen, pengembangan diri dan pembinaan melalui studi lanjut dan pelatihan serta penilaian staf. Kondisi kedua berhubungan dengan suasana pekerjaan, yaitu tempat dan peralatan kerja, jaminan kesehatan dan sebagainya. Kondisi terakhir menyangkut pola pemberian insentif yang berhubungan dengan tugas dan jabatan. Tanggung jawab manajemen adalah untuk melihat apakah kebijakan yang berkaitan dengan ketiga kondisi yang diperlukan di atas dapat berlangsung dengan baik dan saling mendukung. Mengacu pada tiga kondisi tersebut maka standar manajemen dosen dirumuskan sebagai berikut:

Tabel 5. Standar Manajemen Dosen

No	Standar	Kriteria	Indikator
1	Kondisi yang memberikan kemampuan dosen melaksanakan pekerjaan	a. Kecukupan dosen	• Rasio dosen tetap mahasiswa 1:40 Untuk Ilmu Sosial • 1:25 Untuk Ilmu Eksakta • Beban tugas dosen 12 sks per semester
		b. Kualifikasi dan kompetensi dosen yang diperlukan	• Magister dan Doktor yang ahli pada bidangnya • IPK minimal 3,25 • Untuk dosen LB harus memiliki pangkat akademik dan sertifikat PEKERTI, AA atau memiliki kepakaran khusus.
		c. Sistem rekrutmen	• Ada pedoman tertulis yang lengkap mengenai rekrutmen dan seleksi dosen • Implementasi pedoman dilakukan secara periodik dan konsisten
		d. Program pembinaan dan pengembangan	• Adanya pedoman pembinaan dan pengembangan dosen • Pedoman dijalankan secara Konsisten
2	Kondisi yang memberikan kesempatan para dosen melaksanakan	Pengembangan lingkungan kerja yang sehat dan kompetitif	• Adanya peraturan mengenai status, kewajiban dan hak dosen • Peraturan dijalankan

	pekerjaan		dengan konsisten
3	Kondisi yang mendorong dosen melaksanakan pekerjaan	Sistem penghargaan dan sanksi, serta perbaikan pendapatan dosen.	• Adanya pedoman mengenai <u>penghargaan dan sanksi</u>, serta perbaikan pendapatan dosen • Pedoman dijalankan secara Konsisten

E. STANDAR PENELITIAN

Tabel 6. Standar Mutu Penelitian

No	Standar	Kriteria	Indikator
1	Penelitian		
	a. Adanya usulan penelitian	• Lengkap dan jelas	• Jumlah usulan yang didanai
	b. Adanya institusi/unit peneliti	• Kredibel dan berpengalaman	• Jumlah peneliti yang berpengalaman dan jumlah penelitian yang sudah dikerjakan
	c. Kegunaan dan relevansi dengan kebutuhan	• Jumlah penelitian yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat	• Dimanfaatkan oleh peneliti, pemerintah, swasta, dan masyarakat.
	d. Kegunaan dan relevansi dengan pendidikan dan ilmu pengetahuan	• Keterkaitan dengan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan	• Jumlah penelitian yang memperoleh hak paten • Sebagai referensi dalam Pengembangan ilmu Pengetahuan
	e. Mempunyai nilai jual/ menghasilkan dana	• Keberhasilan mengkomersilkan hasil penelitian	• Adanya penelitian yang berguna untuk masyarakat • Terjualnya hasil penelitian
	f. Bersifat ilmiah	• Bermutu akademik	• Jumlah publikasi oleh jurnal ilmiah yang non akreditasi dan terakreditasi.
2	Peneliti		
	a. Peneliti utama	• Kredibilitas dan popularitas peneliti	• Memperoleh penghargaan • Terlibat dalam penelitian tingkat nasional dan internasional • Konsultan atau staf ahli pemerintah/swasta
	b. Keterlibatan mahasiswa	• Mengikutsertakan mahasiswa dalam penelitian	• Adanya kelompok mahasiswa dalam penelitian
	c. Komitmen waktu dalam penelitian	• Peneliti mengalokasikan waktu untuk penelitian	• Penelitian dilakukan sesuai dengan jadwal • Adanya jaminan kesejahteraan untuk peneliti
3	Manajemen Penelitian	• Adanya institusi riset pada tingkat	• Adanya kegiatan ilmiah yang terstruktur, aktif dan

harus memenuhi syarat-syarat yang berlaku di Universitas Muhammadiyah
Kopertis wilayah IX dan Kopertais wilayah VIII.

- (2) Mahasiswa yang dimaksud pada pasal 1 ayat (17)c yaitu mahasiswa Universitas Muhammadiyah Makassar yang pindah ke program studi lain dalam lingkup fakultasnya mengajukan permohonan kepada Dekan yang bersangkutan dan tembusannya kepada Rektor.
- (3) Perpindahan mahasiswa sebagaimana pada ayat (2) di atas hanya diperbolehkan paling lama 1 (satu) bulan sebelum perkuliahan dimulai dan mendapat persetujuan dari ketua jurusan/prodi dan Dekan.
- (4) Seorang mahasiswa hanya diperkenankan satu kali pindah fakultas atau jurusan/program studi selama belajar di Universitas Muhammadiyah Makassar.
- (5) Penerimaan mahasiswa pindahan diadakan pada setiap permulaan tahun akademik.

BAB VI

PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN

Pasal 16

Penasehat Akademik

- (1) Penasehat Akademik ialah dosen yang selain fungsinya melaksanakan tridarma perguruan tinggi, bertugas pula membimbing mahasiswa yang ditunjuk dengan surat keputusan Dekan dan atau Rektor.
- (2) Penasehat Akademik bertugas:
 - a. Mengayomi dan membimbing sejumlah mahasiswa memasuki kehidupan akademik untuk menjadi warga masyarakat akademis;
 - b. Menuntun perkembangan studi mahasiswa yang dibimbingnya sampai menyelesaikan studi;
 - c. Memberikan bimbingan kepada mahasiswa yang mengalami kesulitan, jika perlu meminta bantuan bimbingan dan konseling;
 - d. Menuntun pengisian KRS, memberikan rekomendasi beasiswa, membuat pernyataan tentang kemampuan bakat dan minat serta tingkah laku mahasiswa bimbingannya.
- (3) Pelaksanaan tugas dari semua penasehat akademik dalam jurusan/prodi dikoordinasikan oleh ketua jurusan/prodi.

- IR PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
- (3) Untuk membina mutu program administrasi pendidikan, diperlukan penilaian secara berkala terhadap sarana, prasarana, dan SDM serta proses penyelenggaraan program.

BAB VII

PENILAIAN HASIL BELAJAR MAHASISWA

Pasal 27

Tujuan Penyelenggaraan Ujian

Maksud dan tujuan penyelenggaraan ujian mata kuliah ialah untuk menilai:

- (1) Seberapa besar tingkat kemampuan mahasiswa telah memahami atau menguasai bahan dari satuan mata kuliah yang telah diajarkan selama satu semester;
- (2) Apakah tujuan matakuliah yang diajarkan telah tercapai dengan baik oleh dosen pengasuh mata kuliah berdasarkan silabus.

Pasal 28

Bentuk Evaluasi

- (1) Kegiatan dan kemajuan belajar mahasiswa dilakukan evaluasi secara berkala yang dapat berbentuk ujian, pelaksanaan tugas, dan pengamatan oleh dosen serta wawancara, penelitian dan lain-lain oleh pihak yang berwenang.
- (2) Ujian dapat diselenggarakan melalui ujian tengah semester, ujian akhir semester, ujian akhir program Studi (ujian komprehensif), seminar proposal dan ujian Skripsi.

Pasal 29

Persyaratan Mengikuti Ujian

Mahasiswa yang diperbolehkan mengikuti ujian akhir semester suatu mata kuliah ialah mereka yang telah mengikuti sekurang-kurangnya 80% dari semua kegiatan akademik mata kuliah tersebut selama satu semester.

Pasal 30

Pemberian Nilai Hasil belajar

- (1) Penilaian hasil belajar dinyatakan dengan huruf A, B, C, D, dan E yang masing-masing bernilai 4, 3, 2, 1 dan 0.
- (2) Nilai A, B, C dan D adalah nilai lulus, sedangkan nilai E adalah nilai tidak lulus.

- (3) Seorang mahasiswa yang memperoleh nilai D dapat memperbaiki nilai pada semester-semester berikutnya, selama batas waktu studi yang diperkenankan belum dilampaui. Untuk mata kuliah perbaikan tersebut, maka nilai tertinggi yang diberlakukan.
- (4) Selain nilai A sampai dengan nilai E digunakan pula nilai K (kosong) dan nilai T (Tunda).
- (5) Nilai K adalah nilai yang diberikan kepada mahasiswa yang mengundurkan diri secara sah dan tertulis yang diketahui oleh dekan karena suatu alasan yang dapat diterima oleh dosen pengasuh mata kuliah dan ketua jurusan/prodi.
- (6) Nilai T adalah nilai yang tidak lengkap karena belum semua tugas akademik diselesaikan oleh mahasiswa pada waktunya.
- (7) Nilai T hanya diberikan kalau tugas yang belum diselesaikan oleh mahasiswa dari mata kuliah yang bersangkutan. Dosen penguji yang memberi nilai T wajib mencantumkan alasan pemberian nilai T tersebut pada daftar nilai.
- (8) Batas waktu berlakunya nilai T adalah satu bulan terhitung mulai tanggal ujian mahasiswa pada semester tersebut, tidak menyelesaikan mata kuliah yang bersangkutan. Apabila mahasiswa tidak menyelesaikan tugas dalam jangka waktu tersebut maka nilai T diubah oleh dosen yang bersangkutan menjadi nilai E.
- (9) Mahasiswa yang tidak diperbolehkan mengikuti ujian akhir semester karena tidak mengikuti sekurang-kurangnya 80% dari semua kegiatan akademik atau tidak mengundurkan diri secara sah, diberi nilai E untuk mata kuliah yang bersangkutan.
- (10) Penilaian hasil evaluasi dilakukan oleh dosen pengasuh mata kuliah.
- (11) Nilai hasil belajar pada akhir semester adalah gabungan nilai semua bentuk ujian/tugas selama semester yang berjalan.
- (12) Nilai hasil belajar mahasiswa dicantumkan pada Kartu Hasil Studi (KHS) setiap akhir semester.

Pasal 31

Indeks Prestasi Akademik

- (1) Keberhasilan studi mahasiswa dinyatakan dengan indeks prestasi yang dihitung melalui konversi nilai bilangan seperti yang tercantum pada pasal 28 ayat (1) dari peraturan ini.
- (2) Indeks prestasi (IP) setiap semester dihitung dari nilai ujian dan bobot rumus sebagai berikut:

$$IP = \frac{\text{Jumlah}(NxK)}{\text{Jumlah}K}$$

Keterangan:

K = Besarnya bobot kredit mata kuliah

N = Nilai huruf setelah dikonversikan ke bentuk bilangan

- (3) Indeks prestasi kumulatif (IPK) dihitung dari semua nilai mata kuliah pada semua semester yang sudah diikuti oleh mahasiswa dengan menggunakan rumus seperti tersebut pada ayat 2 di atas. Dengan catatan untuk tiap mata kuliah hanya mempunyai satu nilai.
- (4) Nilai hitungan IP dan IPK, nilai K dan nilai T tidak diikutkan.
- (5) Baik IP maupun IPK dicantumkan pada KHS.

Paragraf 22

Pengaliran Nilai Ujian

- (1) Nilai ujian diserahkan oleh Dosen kepada fakultas (ketua jurusan/prodi) sebanyak 2 rangkap untuk di data dan dikoreksi, setelah dikoreksi maka lembaran kedua segera diserahkan ke BAAK untuk diproses menjadi KHS setiap mahasiswa. Sirkulasi KHS diatur secara teknis sesuai dengan peraturan yang berlaku dalam lingkungan Universitas Muhammadiyah Makassar.
- (3) Setelah nilai ujian dimasukkan, dosen tidak diperkenankan lagi mengubah atau memperbaiki nilai.

Paragraf 23

Jumlah SKS yang Boleh Diprogramkan Untuk Semester Berikutnya

- (1) Jumlah SKS yang dapat diprogramkan oleh mahasiswa pada setiap semester ditentukan oleh besarnya IP pada semester terakhir.
- (2) Pedoman tentang penetapan jumlah SKS yang dapat diambil adalah seperti berikut:

IP semester akhir	Jumlah SKS yang boleh diprogramkan pada semester berikutnya
3,1 - 4,00	21 - 24
2,1 - 3,00	18 - 20
1,1 - 2,00	15 - 17
0,0 - 1,00	12 - 14

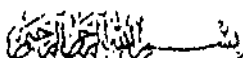
PEDOMAN



**PENJAMINAN MUTU AKADEMIK
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

**- MANAJEMEN MUTU AKADEMIK -
- STANDAR MUTU AKADEMIK -**

2010



SURAT KEPUTUSAN
REKTOR UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
NOMOR : 019 TAHUN 1431 H/2010 M
TENTANG
PEDOMAN PENJAMINAN MUTU AKADEMIK
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

REKTOR UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

- Angg** : 1. Bahwa dalam rangka peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi Berkelanjutan di Universitas Muhammadiyah Makassar, maka dipandang perlu Pedoman Penjaminan Mutu Akademik Universitas Muhammadiyah Makassar
2. Sehubungan dengan point 1 di atas, maka perlu diatur dengan Surat Keputusan.
- Dasar** : 1. Peraturan Pemerintah No. No. 19 Tahun 2005, tentang Standar Nasional Pendidikan
2. Qaidah Perguruan Tinggi Muhammadiyah tahun 1999
3. Statuta Universitas Muhammadiyah Makassar tahun 2001
- Diperhatikan** : Hasil Rapat pimpinan Universitas Muhammadiyah Makassar tanggal 29 Maret 2010

Dengan memohon Inayah Allah SWT
MEMUTUSKAN

- Menetapkan** :
ama : Pedoman Penjaminan Mutu Akademik Universitas Muhammadiyah Makassar
- La** : Pedoman Penjaminan Mutu tersebut menjadi panduan dalam meningkatkan mutu pelayanan Akademik Universitas Muhammadiyah Makassar
- ga** : Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dan apabila terdapat kekeliruan di dalamnya akan diperbaiki sebagaimana mestinya.
Jazakumullahu Khaeran Katsiraa.

Ditetapkan di : Makassar
14 R. Akhir 1431 H

Pada tanggal :
30 Maret 2010 M



busan :

1. Ketua BPH Unismuh Makassar
2. Dekan dalam lingkungan Unismuh Makassar
3. Biro dan Lembaga dalam lingkungan Unismuh Makassar
4. Arsip

DAFTAR ISI

TIM PENYUSUN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan dan Fungsi	1
C. Sasaran	2
 BAB II PENGERTIAN, RUANG LINGKUP, DAN STRUKTUR ORGANISASI MANAJEMEN MUTU AKADEMIK	
A. Pengertian	3
B. Ruang Lingkup	4
C. Struktur Organisasi	5
 BAB III LANDASAN IDEAL MANAJEMEN MUTU AKADEMIK	
A. Sebagai Wujud dari Budaya Baru Unismuh Makassar	9
B. Visi, Misi, Nilai dan Fungsi Unismuh	9
C. Profesionalisme Akademik	11
D. Kode Etik	12
E. Atmosfer Akademik	13
 BAB IV STANDAR MANAJEMEN MUTU AKADEMIK	
A. Standar Mutu Pengelola Manajemen Mutu Akademik ...	14
B. Standar Mutu Pengelolaan/Penyelenggaraan	15

BAB V STANDAR MUTU AKADEMIK	
A. Standar Nasional Pendidikan	19
B. Standar Yang Melampaui SNP	37
 BAB VI PENJAMINAN MUTU AKADEMIK DAN PROSEDURNYA	
A. Perencanaan	48
B. Pelaksanaan	49
C. Evaluasi Diri Manajemen Mutu Akademik.....	51
D. Tahap Penyusunan Materi Evaluasi Diri	52
E. Perbaikan dan Penyempurnaan	55
 BAB VI PENUTUP	55
 DAFTAR PUSTAKA	56

2. <u>Akuntabilitas</u>	1. Pimpinan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif yang memotivasi civitas Akademika untuk bekerja secara produktif dalam mencapai visi dan misi Unismuh Makassar 2. Ada pertanggung jawaban pimpinan dalam menjalankan tugasnya — UPM
3. Sistem Penjaminan Mutu Akademik	1. Adanya <u>unit penjaminan mutu</u> di tingkat Universitas dan Fakultas 2. Adanya kegiatan penjaminan mutu akademik yang dianggarkan. Adanya sistem <i>monitoring</i> dan evaluasi
4. Peningkatan Mutu	Hasil evaluasi dan monitoring digunakan untuk peningkatan mutu secara terus menerus
5. Penyelenggaraan Akademik	Tersedia rumusan tertulis tentang peraturan akademik yang memuat: sistem tata nilai, tata tertib, biaya pendidikan, administrasi akademik, pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat, yang dituangkan dalam panduan akademik tahunan
6. Panduan terdokumentasi	Panduan terdokumentasi secara rutin dan mudah didapat/diakses oleh civitas Akademika

3. Standar Mutu Pengawasan

Kriteria	Indikator
1. Pengawasan terhadap pelaksanaan	Melaksanakan pengawasan terhadap rencana yang telah ditetapkan, apakah pelaksanaannya sesuai dengan prosedur teknis yang telah ditetapkan
2. Evaluasi diri	Melakukan evaluasi diri terhadap proses dan hasil produk serta menganalisa sesuai SWOT

2	Standar Proses Pembelajaran	a. Perencanaan b. Pelaksanaan (Kehadiran) c. Penilaian hasil pembelajaran d. Mahasiswa	IR-~~PERPUSTAKAAN~~ UNIVERSITAS AIRLANGGA Setiap mata kuliah tergambar : 1. Beban SKS 2. Rumusan kompetensi 3. Pokok bahasan dan sillabus 4. Tugas yang diberikan pada mahasiswa 5. Metode pembelajaran 6. Sistem penilaian 7. Sumber belajar Tersedia : 1. Daftar hadir mahasiswa 2. Daftar hadir dosen 3. Daftar acara pertemuan yang memuat pokok bahasan 4. Tersedia dokumen buku rancangan pengajaran Penilaian 1. Dilakukan secara berkala baik dalam bentuk ujian maupun pemberian tugas 2. Ujian dapat diselenggarakan melalui ujian tengah semester dan ujian akhir semester 3. Hasil penilaian proses pembelajaran digunakan sebagai umpan balik 4. Hasil ujian diumumkan melalui papan pengumuman atau media komputer Mahasiswa 1. Mengisi KRS berdasarkan KHS semester lalu setelah
---	-----------------------------	--	--

			berkonsultasi dengan Penasehat Akademik (PA) 2. Mengikuti perkuliahan tepat waktu sesuai dengan jadwal 3. Sebelum perkuliahan dimulai, telah siap di kelas 4. Kehadiran mengikuti perkuliahan setiap mata kuliah yang diprogramkan minimal 80% dari jumlah tatap muka untuk bisa ikut ujian final
		(dosen yg ...) e. Dosen Id. ... / pimpinan di PPT Dosen	Dosen 1. Membuat persiapan berdasarkan silabus untuk mencapai visi, misi dan tujuan program studi 2. Mengajar berdasarkan penugasan Pimpinan Fakultas, sesuai dengan jadwal kuliah dan dilaksanakan tepat waktu 3. Menjalankan tugas dikukuhkan dengan surat keputusan (SK) pimpinan universitas untuk dijadikan pegangan 4. Mata kuliah lintas kelas, lintas fakultas yang dibina oleh dosen yang berbeda membentuk tim dan menunjuk seorang ketua tim. Tim membuat perencanaan : (1) Mengajar materi kuliah berdasarkan silabus yang sama, (2) Membuat bahan ajar untuk digunakan bersama, (3) membuat bahan evaluasi (soal) ujian bersama

		mahasiswa secara aktif e. Pengembangan kepakaran dan penguasaan ilmu f. Persyaratan dan kewajiban	2. Memiliki kemampuan manajerial dalam pengelolaan kelas dan pemanfaatan media pembelajaran 3. Mahasiswa aktif dalam pembelajaran Pengembangan 1. Adanya kegiatan penelitian ilmiah yang relevan kepakarannya 2. Adanya karya ilmiah Dosen 1. Anggota/simpatikan Muhammadiyah yang mengamalkan ajaran Islam dan berakhlak mulia 2. Menaatl Kode Etik Dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah 3. Memiliki pangkat akademik dari yang berwenang 4. Melakukan kontrak perkuliahan dengan mahasiswa pada awal kuliah 5. Mengajar sesuai dengan Silabus yang tertuang dalam SAP dan dengan perencanaan 6. Mata kuliah yang memiliki tugas/praktek dibuatkan jadwal dan penuntun praktikum 7. Tugas mengajar sesuai dengan beban SKS yaitu Kopertis IX dan Kopertais 12 SKS dan dari Yayasan 8 SKS
--	--	--	---

		B. Karyawan	Karyawan 1. Anggota/simpatikan Muhammadiyah yang mengamalkan ajaran Islam dan berakhlak mulia 2. Pendidikan minimal SLTA atau sederajat 3. Memiliki skill/keterampilan kerja dan berpotensi untuk dibina 4. Mengetahui, menguasai tugas yang diembannya pada posisi yang ditempatinya 5. Bekerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan (jam 08.00-14.00) 6. Mengisi daftar hadir pada unit kerja masing-masing
5	Standar Sarana dan Prasarana	a. Sarana b. Prasarana	Meliputi : 1. Perabot 2. Media pendidikan 3. Buku dan sumber belajar (jurnal, artikel, webside, disc) lainnya 4. Bahan habis pakai 5. Perlengkapan yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan Meliputi : 1. Ruang kelas cukup terpenuhi sesuai kebutuhan 2. Ruang pimpinan sejuk, dapat membangkitkan semangat kerja

6	Standar Pengelolaan	a. Pedoman yang mengatur tentang b. Unismuh Makassar dikelola atas dasar	Pedoman 1. Kurikulum tingkat satuan pendidikan dan syllabus 2. Kalender pendidikan/ akademik yang berisi seluruh aktivitas Unismuh Makassar selama satu tahun 3. Struktur organisasi Unismuh Makassar 4. Pembagian tugas diantara dosen (roster perkuliahan) 5. Pembagian tugas di antara tenaga kependidikan 6. Peraturan akademik 7. Tata tertib Unismuh Makassar, yang meliputi: tata tertib dosen, tenaga kependidikan dan mahasiswa, serta penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana 8. Kode etik hubungan antara sesama warga di dalam lingkungan Unismuh Makassar dan hubungan antara warga Unismuh Makassar dengan masyarakat 9. Biaya operasional Unismuh Makassar 10. Penerimaan dosen dan karyawan Dikelola Rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran rinci dari
---	---------------------	--	--

telah ada

			(3) Pengendalian (4) Monitoring/Evaluasi dan (5) Tindakan penyempurnaan d. Pejabat struktural Pejabat Struktural Mulai dari rektor sampai ke ketua jurusan, meminimalkan tugas mengajarnya dalam rangka menjalankan fungsi pelayanan, pengendalian dan tugas-tugas pengawasan terhadap bidang tugasnya masing-masing e. Senat Universitas dan Senat Fakultas Senat Universitas dan Senat Fakultas Diberi peranan untuk membantu rektor dan dekan fakultas, mencari solusi terhadap masalah yang ada dan berkembang yang cenderung tidak terakomodasi dan tersalurkan dengan baik pada tingkatan masing-masing
13	Standar Tata Pamong/ Tata Kelola	Memahami tugas dan tanggung jawab pada bidang dan unit kerja	1. Pimpinan, karyawan dan dosen mengetahui serta menguasai bidang tugas dan fungsinya masing-masing, berdasarkan pembagian tugas yang telah ditetapkan oleh Unismuh Makassar dan peraturan yang berlaku 2. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, berpedoman pada prosedur kerja yang telah ditetapkan pada <i>job description</i>

STATUTA
IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

MUQADDIMAH

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

- IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
- c. Rapat terbatas untuk melangsungkan upacara pemberian gelar kehormatan dan upacara lain yang dipandang perlu.
 - d. Rapat khusus untuk melangsungkan pemilihan calon pimpinan.
2. Rapat senat biasa diselenggarakan sedikitnya sekali dalam sebulan.
 3. Tatacara pengambilan keputusan dalam Rapat Senat Universitas dilakukan berdasarkan musyawarah untuk mufakat. Apabila kesepakatan tidak tercapai maka keputusan diambil dengan suara terbanyak.

BAB XV PIMPINAN FAKULTAS

Pasal 45

Fungsi dan Tugas Pokok Fakultas

1. Fakultas adalah unsure pelaksana akademik yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Fakultas mempunyai tugas mengkoordinasikan dan melaksanakan pendidikan akademik dan atau profesi.
3. Untuk menyelenggarakan tugas pada ayat (1) dan (2) pasal ini, maka fakultas mempunyai fungsi :
 - a. Melaksanakan dan mengembangkan pendidikan.
 - b. Melaksakan penelitian untuk pengembangan pengamalan agama, ilmu pengetahuan dan teknologi atau kesenian/kebudayaan.
 - c. Melaksanakan pengabdian pada masyarakat.
 - d. Melaksanakan pembinaan sivitas akademika di fakultas.
 - e. Melaksanakan urusan tata usaha fakultas.

Pasal 46

Unsur Pimpinan dan Pengelola Administrasi Fakultas

- Dekan
- Pembantu Dekan
- Ketua Jurusan
- Sekretaris Jurusan
- Tatausaha

Pasal 47

Fungsi dan Tugas Pokok Pimpinan Fakultas

1. Dekan adalah Pimpinan Fakultas yang bertanggungjawab kepada Rektor dalam hal penyelenggaraan dan pengembangan Fakultas serta membina tenaga Dosen, mahasiswa dan tenaga administrasi.
2. Dalam memimpin penyelenggaraan fakultas, Dekan dibantu oleh Pembantu Dekan yang bertanggungjawab kepada Dekan, yang terdiri dari :
 - a. Pembantu Dekan Bidang Akademik disebut Pembantu Dekan I, mempunyai tugas-tugas membantu Dekan dalam melaksanakan Pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat.
 - b. Pembantu Dekan Bidang Administrasi Umum dan Keuangan disebut Pembantu Dekan II, mempunyai tugas membantu DEkan dalam memimpin pelaksanaan kegiatan dibidang Administrasi dan Keuangan.
 - c. Pembantu Dekan Bidang Kemahasiswaan yang disebut pembantu Dekan III, mempunyai tugas membantu Dekan dalam pelaksanaan kegiatan dibidang pembinaan dan pelayanan kesejahteraan mahasiswa.
 - d. Pembantu Dekan Bidang Al-Islam dan Kemuhammadiyah disebut Pembantu Dekan IV, mempunyai tugas membantu Dekan dalam pelaksanaan kegiatan dibidang pembinaan Al-Islam dan Kemuhammadiyah.
3. Dekan dan Pembantu Dekan diangkat dan diberhentikan atas persetujuan Rektor setelah mendapat persetujuan/pertimbangan senat Fakultas dan Rekomendasi dari Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Sulawesi Selatan.

Pasal 48

Persyaratan Pimpinan Fakultas

Syarat-syarat untuk menjadi Pimpinan Fakultas adalah sama halnya dengan persyaratan Pimpinan universitas, seperti yang tercantum pada pasal 41.

Jurusan/Program Studi

1. Jurusan merupakan unsure pelaksana akademik pada fakultas yang melaksanakan pendidikan akademik dan atau professional dalam sebagian atau cabang ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian/budaya.
2. Jurusan/Program Studi dipimpin oleh ketua dan dibantu oleh seorang sekretaris jika diperlukan dan selanjutnya bertanggungjawab kepada dekan Fakultas yang membawahnya.
3. Bilamana Jurusan/Program Studi mempunyai laboratorium dan atau studio, maka pelaksanaannya dipimpin oleh seorang Kepala laboratorium/studio dan dibantu oleh sejumlah pegawai laboratorium yang diperlukan.

Pasal 50

Masa Jabatan

1. Masa jabatan Dekan dan pembantu Dekan adalah 4 (empat) tahun, dengan ketentuan sebanyak-banyaknya dua kali masa jabatan berturut-turut.
2. Dekan dan Pembantu Dekan diangkat dan diberhentikan oleh Rektor atas usul senat fakultas yang bersangkuatan dan Rekomendasi dari PWM Sulawesi Selatan.
3. Ketua Jurusan/Sekretaris Jurusan dan atau Program Studi, diangkat dan diberhentikan oleh Rektor atas usul Dekan setelah mendapat pertimbangan senat fakultas untuk masa jabatan 4 (empat) tahun dan dapat diangkat kembali sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Pasal 51

Senat Fakultas

1. Senat fakultas merupakan badan normatif dan perwakilan tertinggi yang berada dalam lingkungan dan Struktur Organisasi Fakultas Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Fungsi dan Tugas Pokok Senat Fakultas, adalah :
 - a. Merumuskan kebijakan akademik fakultas.

- b. Merumuskan penilaian prestasi akademik & kecakapan serta kepribadian dosen.
 - c. Merumuskan norma dan tolak ukur pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan di fakultas.
 - d. Menilai pertanggungjawaban Pimpinan Fakultas atas pelaksanaan akademik.
 - e. Memberi pertimbangan kepada Pimpinan Universitas mengenai calon yang diusulkan untuk diangkat menjadi Pimpinan Fakultas.
3. Senat Fakultas terdiri dari Guru Besar yang bertugas mengajar pada Fakultas yang bersangkutan, Dekan, para Pembantu Dekan, Ketua Jurusan dan Wakil Dosen 2 (dua) orang setiap Jurusan/Program Studi dalam masa jabatan sama dengan jabatan Dekan dan Pembantu Dekan (Pimpinan Fakultas).
 4. Senat Fakultas diketuai oleh Dekan yang didampingi oleh seorang Sekretaris Senat yang dipilih diantara anggota Senat Fakultas yang bersangkutan.

Pasal 52

Dosen

1. Dosen mempunyai tugas utama mengajar sesuai pendidikan dan keahliannya dan diangkat oleh Badan Pelaksana Harian atas usul Rektor atau diangkat oleh pemerintah sebagai dosen dipekerjakan pada Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Dosen yang dimaksud pada ayat (1) dalam pasal ini dapat terdiri dari :
 - a. Dosen Tetap Yayasan, diangkat oleh Badan Pelaksana Harian atas usul Rektor dan ditempatkan pada salah satu fakultas di lingkungan Universitas Muhammadiyah Makassar sebagai tenaga tetap dan tidak boleh sekaligus bertindak sebagai karyawan administrasi atau sebaliknya.
 - b. Dosen Tidak Tetap, adalah bukan tenaga tetap pada Universitas Muhammadiyah Makassar yang dapat berasal dari PTN dan PTS, Instansi/lembaga non perguruan tinggi, PNS dan bukan PNS yang karena keahliannya, dibutuhkan oleh fakultas di lingkungan Universitas Muhammadiyah Makassar.

- c. Dosen Tetap Dikerjakan (DPTK) adalah diangkat oleh Negara melalui Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia dengan status PNS dan ditempatkan sesuai bidang ilmu pada fakultas dilingkungan Universitas Muhammadiyah Makassar.
- d. Dosen tamu, adalah diundang khusus oleh Rektor untuk mengajar secara regular atau pada waktu tertentu pada satu beberapa/seluruh fakultas dilingkungan Universitas Muhammadiyah Makassar.

Pasal 53

Tata Usaha

1. Setiap Fakultas dilingkungan Universitas Muhammadiyah Makassar dilengkapi dengan tata usaha yang bertugas :
 - a. Mengelola administrasi pendidikan.
 - b. Melaksanakan urusan umum dan perlengkapan.
 - c. Melaksanakan urusan keuangan dan kepegawaian.
 - d. Melaksanakan administrasi kemahasiswaan dan administrasi.
2. Tata Usaha dipimpin oleh seorang Kepala Tata Usaha yang bertanggungjawab kepada Dekan dan dibantu oleh beberapa orang pegawai, yang terdiri dari :
 - a. Urusan administrasi pendidikan, mempunyai tugas melakukan administrasi pendidikan.
 - b. Urusan umum dan perlengkapan mempunyai tugas melaksanakan urusan tata usaha, rumah tangga dan perlengkapan.
 - c. Urusan keuangan dan kepegawaian mempunyai tugas melakukan administrasi keuangan dan kepegawaian.
 - d. Urusan kemahasiswaan dan alumni mempunyai tugas melakukan administrasi kemahasiswaan dan alumni.
3. Setiap Kepala Tata Usaha di Fakultas mempunyai masa jabatan 3 tahun dan dapat diperpanjang ke periode berikutnya dan atau dimutasi ke fakultas atau unit kerja lainnya.

PERATURAN KEPETAWAAN

Nomor 125 Tahun 1427H/2006M



Perc. BMT Al-Amien Unismuh Makassar
Harun 081343729264



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

SURAT KEPUTUSAN
REKTOR UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
NOMOR : 125 TAHUN 1427 H./2006 M
TENTANG
PERATURAN KEPEGAWAIAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

REKTOR UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

- Menimbang : 1. Bahwa untuk tertib dan terarahnya pengelolaan kepegawaian, maka dipandang perlu menyempurnakan peraturan kepegawaian yang telah ada.
- Mengingat : 2. Sehubungan dengan poin pertama di atas, maka perlu diatur dengan surat keputusan.
- Memperhatikan : 1. Peraturan Pemerintah No. 20 tahun 2000
2. Qaidah Perguruan Tinggi Muhammadiyah tahun 1999
3. Statuta Universitas Muhammadiyah Makassar Tahun 2001
Hasil Rapat Senat Unismuh Makassar tanggal 5 September 2006

Dengan Memohon Inayah Allah SWT.
MEMUTUSKAN

- Pertama : Menetapkan hasil revisi Peraturan Kepegawaian Universitas Muhammadiyah Makassar
- Kedua : Peraturan Kepegawaian ini merupakan acuan yang harus diberlakukan dalam pengelolaan pegawai di Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Ketiga : Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dan apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan akan diperbaiki sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Makassar

Pada Tanggal : 14 Dzulqaidah 1427 H.
05 Desember 2006 M.

Rektor,

Dis. Irwan Akib, M.Pd.
NBM. 613949

Tembusan:

1. BPH Unismuh Makassar di Makassar
2. Para Dekan, Kepala Biro, Ketua Lembaga dan Humas Unismuh Makassar
3. Arsip.

A. IFAYANI HAANURAT

BAB III PENGADAAN PEGAWAI

Pasal 4

Seseorang dapat menjadi pegawai apabila telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan.

Pasal 5

Syarat-syarat untuk menjadi pegawai ditentukan oleh Badan Pelaksana Ilmiah bersama Rektor dengan berpedoman pada peraturan-peraturan yang berlaku.

Pasal 6

Seseorang yang diterima menjadi pegawai, diawali dengan status sebagai calon pegawai selama masa tertentu (masa percobaan) dan menandatangani Surat Perjanjian.

Pasal 7

Calon pegawai dapat diangkat menjadi pegawai penuh setelah melalui masa percobaan selama 1 (satu) tahun dan telah mengikuti pelatihan magang kepegawaian yang dilaksanakan oleh Badan Pelaksana Ilmiah atas usul Rektor.

Pasal 8

Pegawai yang diterima diberi pangkat dan jabatan sesuai peraturan yang berlaku.

BAB IV KENAIKAN PANGKAT PEGAWAI

Pasal 9

Pegawai yang telah memenuhi persyaratan dapat diusulkan untuk memperoleh kenaikan pangkat reguler dan pangkat istimewa.

Pasal 10

Usulan kenaikan pangkat pegawai dapat dilakukan dengan memperhatikan persyaratan, meliputi: masa kerja, disiplin, pengabdian dan syarat-syarat lainnya.

Pasal 11

Pegawai yang berstatus dosen, menyusun angka kredit sesuai format yang berlaku (Aturan Pemerintah) dalam pengusulan keangkatannya.

Pasal 12

Perubahan status kepegawaian jabatan bagi pegawai dilakukan secara legalitas formal dalam bentuk surat penempatan oleh BPHI atas usul Rektor yang disampaikan kepada yang bersangkutan dan tembusan kepada pejabat yang terkait.

BAB V JABATAN PEGAWAI

Pasal 13

Pegawai dapat diangkat untuk menduduki jabatan tertentu dengan memperhatikan: pangkat, kerja, disiplin dan pengalaman.

Pasal 14

Pegawai yang akan menduduki suatu jabatan tertentu harus membuat surat pernyataan kesediaan.

BAB VI NAFKAH PEGAWAI

Pasal 15

Pegawai diberikan nafkah sesuai kemampuan Universitas.

Pasal 16

Jenis-jenis nafkah yang diberikan:

1. Nafkah dasar; dan
2. Tunjangan-tunjangan lainnya.

Pasal 17

Perubahan nafkah pegawai, baik karena kenaikan gaji berkala maupun kenaikan pangkat, dilakukan secara legalitas formal dalam bentuk surat penempatan BPHI atas usul Rektor yang disampaikan kepada yang bersangkutan dan tembusan kepada pejabat yang terkait.

BAB VII PERALIHAN, PERPINDAHAN DAN PEMBERHENTIAN PEGAWAI

Pasal 18

Peralihan Pegawai

Peralihan pegawai dari status karyawan menjadi dosen dapat dilakukan atas dasar persetujuan Rektor.

Peraturan Kepegawaian Unismuh Makassar

Peraturan Kepegawaian Unismuh Makassar

Untuk kepentingan pelaksanaan tugas-tugas dan pembinaan pegawai dapat dilakukan perpindahan pegawai.

Pasal 25

Hal-hal teknis yang belum diatur dalam peraturan ini akan ditindak lanjuti dengan Petunjuk Pelaksanaan yang ditetapkan oleh Rektor.

Pasal 20
Pemberhentian Pegawai

1. Pegawai dapat diberhentikan dengan hormat apabila:
 - a. Atas permintaan sendiri
 - b. Telah mencapai usia pension
 - c. Penyederhanaan jumlah pegawai
 - d. Tidak memiliki pengetahuan atau keterampilan yang dibutuhkan
 - e. Tidak cukup baik jasmani maupun rohani dalam melaksanakan tugas dibuktikan dengan Surat Keterangan Dokter
 - f. Meninggal dunia
2. Pegawai dapat diberhentikan dengan tidak hormat apabila:
 - a. Melanggar surat perjanjian sebagai pegawai
 - b. Melanggar peraturan-peraturan Unismuh Makassar dan Pemerintah.

Pasal 26

Peraturan Kepegawaian Universitas Muhammadiyah Makassar mulai berlaku pada tanggal ditetapkan

Makassar, 5 Dzulqaidah 1427
27 November 2006

BAB VIII
PELATIHAN DAN PENDIDIKAN LANJUTAN PEGAWAI

Pasal 21
Pelatihan Pegawai

Pegawai dapat meningkatkan keterampilannya melalui pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan bidang tugasnya guna peningkatan profesionalisme kerja.

Pasal 22
Pendidikan Lanjutan Pegawai

Pegawai dapat mengikuti pendidikan lanjutan dengan memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan.

Pasal 23

Biaya Pelatihan dan Pendidikan Lanjutan Pegawai dibebankan pada biaya Universitas

Pasal 24

Syarat-syarat untuk mengikuti pendidikan lanjutan ditentukan oleh Pimpinan Universitas dengan berpedoman pada peraturan-peraturan yang berlaku.



Rektor,

Drs. Irwan Akib, M.Pd.
NBM. 613 949

Pasal 1 :

Ayat(2) : Dosen yang dimaksud pada ayat ini adalah dosen yang diangkat oleh Badan Pelaksana Harian (BPH) dan dosen yang dipekerjakan oleh pemerintah.

Pasal 2 :

Ayat(1) : Azar pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara baik perlu mendapatkan nafkah yang layak sebagai imbalan jasa atau penghargaan atas hasil kerjanya. Sistem pemberian nafkah ditetapkan dasar yang sama bagi semua pegawai yang berpangkat sama dan ditambah tunjangan (Struktural/fungsional) bagi pegawai yang memikul tanggung jawab atau melaksanakan pekerjaan tertentu yang sifatnya memerlukan perhatian khusus. Selain itu dalam penentuan besarnya nafkah harus memperhatikan kemampuan keuangan Universitas.

Ayat(2) : Cuti adalah tidak masuk kerja dan mendapat izin tertulis dari pimpinan dalam jangka waktu tertentu. Cuti pegawai terdiri dari cuti tahunan, cuti sakit, cuti bersalin dan cuti karena alasan penting seperti menunaikan ibadah haji. Cuti tahunan 12 hari kerja untuk 1 tahun, 18 hari kerja untuk 2 tahun berturut turut dan 24 jam hari kerja untuk 3 tahun berturut turut. Sedangkan cuti atas permintaan sendiri karena pegawai yang bersangkutan bertugas ditempat lain, sehingga tidak mampu menjalankan tugasnya sebagai pegawai, maka pegawai tersebut diberi diluar tanggungan Universitas.

Ayat(3) : Apabila pegawai dalam menjalankan tugasnya mengalami musibah maka berhak memperoleh bantuan biaya perawatan dari Universitas.

Ayat(4) : Pegawai yang menderita cacat jasmani dan rohani karena menjalankan tugasnya berhak memperoleh santunan.

Ayat(5) : Tunjangan Pensiun adalah jaminan yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk Tunjangan Hari Tua (THT) yang sudah lama mengabdikan dirinya di Universitas dan memasuki usia 65 tahun. Apabila pegawai yang bersangkutan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh Universitas dapat diperpanjang masa Kepegawaianya.

Pasal 3 : Cukup Jelas.

Pasal 4 : Cukup Jelas.

a. Dosen

Persyaratan umum :

1. Berkepribadian muslim dan berwawasan nasional
2. Memiliki ilmu pengetahuan dan pengalaman akademik yang memadai
3. Memiliki kualifikasi sebagai tenaga pengajar dengan ijazah minimal Magister (S2) dan khusus Alumni berprestasi cukup dengan ijazah S1 yang selanjutnya diwajibkan mengikuti pendidikan lanjutan dengan program studi yang relevan
4. Anggota Muhammadiyah yang mengamalkan Syariat Islam dan berakhlak mulia.
5. Bersedia menghidmatkan diri dalam melaksanakan tugas.
6. Memiliki tanggung jawab yang tinggi dalam memajukan dan mengembangkan ilmu pengetahuan.

Persyaratan Khusus :

1. Sehat jasmani dan rohani
2. Memiliki IPK minimal 3.00 (tiga koma nol)
3. Umur maksimal 35 Tahun (khusus S1 dan S2)
4. Mampu berbahasa Asing
5. Bersedia mengamalkan Kode Etik Dosen PTM
6. Tidak terlibat dalam organisasi terlarang dibuktikan dengan surat keterangan dari yang berwenang
7. Universitas memungkinkan menerima pegawai yang telah memasuki masa pensiun PNS dengan mempertimbangkan kualifikasi keilmuan yang dibutuhkan dan berbadan sehat.

b. Karyawan

Persyaratan untuk diangkat sebagai karyawan, yaitu :

1. Anggota Muhammadiyah yang berkepribadian muslim dan berakhlak mulia
2. Sehat Jasmani dan Rohani
3. Umur maksimal 40 tahun untuk S1 dan 30 untuk SLTA
4. Memiliki IPK minimal 2.75 (dua koma tujuh lima) dan nilai rata-rata 6.5 (enam koma lima)
5. Tidak terlibat dalam organisasi terlarang dibuktikan dengan surat keterangan dari yang berwenang

Pasal 6 : Cukup Jelas

Pasal 7 : Cukup Jelas

Pasal 8 : Yang dimaksud dengan pangkat adalah kedudukan seorang pegawai yang diatur dalam susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penempatan. Sedangkan Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang pegawai dalam susunan organisasi.

Seorang pegawai yang baru terangkat dalam suatu pangkat tertentu harus sesuai dengan jenjang kependidikan dengan kriteria sebagai berikut :

SD : I/a
SLTP : I/b
SLTA : II/a
D3/S. Muda : II/b
SI : III/a

Jabatan diklasifikasikan 2 (dua) macam, yaitu : Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional. Jabatan Struktural adalah jabatan yang dinyatakan dalam struktur organisasi seperti : Kepala Biro, Kepala Bagian, Kepala Seksi dll. Sedangkan Jabatan Fungsional jabatan karena fungsinya dalam suatu organisasi seperti Dosen, Peneliti dll. Seorang pegawai diangkat dalam suatu pangkat dan jabatan tertentu harus sesuai dengan jenis dan jenjang pendidikan serta keterampilan yang dimiliki, kecakapan, masa kerja, loyalitas dan prestasi kerja.

Pasal 9 : Pemberian kenaikan pangkat dapat dilakukan berdasarkan system kenaikan pangkat regular yaitu apabila seorang pegawai telah memenuhi persyaratan yang ditentukan tanpa terikat pada jabatan. Kenaikan pangkat regular seorang pegawai dilaksanakan setiap 4 tahun masa kerja. Sedangkan kenaikan pangkat pilihan diberikan kepada pegawai setiap 2 tahun yang memiliki kemampuan dan keahlian yang luar biasa dalam melaksanakan tugas-tugas pada bidangnya.

Pasal 10 : Cukup Jelas

Pasal 11 : Cukup Jelas

Pasal 12 : Pegawai yang akan menduduki jabatan adalah menempatkan pegawai yang tepat untuk menduduki suatu jabatan tertentu dengan memperhatikan pangkat yang harus sesuai dengan jabatan yang diberikannya.

Pasal 13 : Cukup Jelas

Pasal 14 : Cukup Jelas

Pasal 15 : Cukup Jelas

Pasal 16 : Cukup Jelas

Pasal 17 : Cukup Jelas

Pasal 18 : Cukup Jelas

sal 19 : Pemindehan pegawai dimaksudkan sebagai salah satu upaya untuk memberi ruang kepada pegawai (khusus karyawan) dalam memperluas dan mengembangkan bakat dengan tidak merugikan hak kepegawaianya. Perpindahan pegawai dilakukan secara teratur atau dengan pertimbangan lain.

sal 20 : Cukup Jelas

sal 21 : Cukup Jelas

sal 22 : Cukup Jelas

sal 23 : Cukup Jelas

sal 24 : Persyaratan-persyaratan yang dimaksud, yaitu :

1. Pegawai yang dibiayai kelanjutan pendidikan / Pelatihan adalah yang telah diangkat sebagai pegawai tetap yayasan dan sudah mengabdikan minimal 2 tahun.
2. Pegawai yang mendapatkan biaya pendidikan adalah yang melanjutkan pendidikan pada program Sarjana / Pasca Sarjana di PTN/PTS dan Intitusi berwenang yang dibutuhkan dalam pengembangan Universitas yang sedang berumur maksimal 40 tahun untuk SI/S2 dan 45 tahun untuk S3.
3. Setelah dinyatakan diterima sebagai mahasiswa/ peserta.
4. Biaya pendidikan yang ditanggung adalah Uang Kuliah selama 4 semester untuk S2 dan 6 semester untuk S3 ditambah biaya Penelitian untuk program Pasca Sarjana dan 8 semester bagi program Sarjana (SI).
5. Biaya pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan.
6. Selama pendidikan, penerima biaya harus melaporkan perkembangan Akademiknya kepada Rektor.
7. Penerima bantuan biaya pendidikan yang mendapat bantuan dari pemerintahan atau pihak lain maka biaya pendidikan dari Universitas ditinjau kembali (dihentikan).
8. Apabila penerima biaya pendidikan ternyata tidak dapat melanjutkan Studi karena kelalaian sendiri, maka seluruh biaya pendidikan yang telah diterima dari Universitas dikembalikan.
9. Setelah selesai pendidikan, penerima biaya bersedia mengabdikan diri di Universitas minimal 10 tahun dan apabila karena suatu hal yang bersangkutan bertugas ditempat lain sehingga meninggalkan tugasnya di Universitas, maka biaya pendidikan dikembalikan 7 kali lipat dari jumlah yang diterima.
10. Pegawai yang diberikan rekomendasi oleh Universitas untuk keperluan pendidikan lanjutan dan selanjutnya mendapat dana Beasiswa dari Pemerintah dan/atau sumber lain, juga diatur sesuai dengan poin 9 tersebut diatas.
11. Ijazah yang didapat dari pendidikan / Pelatihan disimpan di Universitas selama dalam masa pengabdian wajib sebagaimana diatur pada poin 9 tersebut diatas.

sal 25 : Cukup Jelas

sal 26 : Cukup Jelas

**PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 37 TAHUN 2009
TENTANG
DOSEN**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang** : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 47 ayat (3), Pasal 51 ayat (2), Pasal 53 ayat (4), Pasal 55 ayat (4), Pasal 56 ayat (2), Pasal 57 ayat (3), Pasal 61 ayat (2), Pasal 62 ayat (2), Pasal 63 ayat (2), Pasal 64 ayat (2), Pasal 74 ayat (5), dan Pasal 76 ayat (3) Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, perlu menetapkan Peraturan Pemerintah tentang Dosen;
- Mengingat** : 1. Pasal 5 ayat (2) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586);

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan** : **PERATURAN PEMERINTAH TENTANG DOSEN.**

**BAB I
KETENTUAN UMUM**

Pasal 1

Dalam Peraturan Pemerintah ini yang dimaksud dengan:

1. Dosen . . .

- 12 -

- d. memperoleh hak atas kekayaan intelektual;
 - e. memperoleh penghargaan di bidang ilmu pengetahuan, teknologi, seni, budaya dan/atau olahraga;
 - f. menghasilkan karya tulis yang diterbitkan di jurnal nasional yang terakreditasi dan/atau jurnal yang mempunyai reputasi internasional;
 - g. menjalankan tugas dan kewajiban sebagai dosen dengan dedikasi yang baik; atau
 - h. menghasilkan capaian kinerja melampaui target yang ditetapkan Satuan Pendidikan Tinggi.
- (4) Pemberian setiap bentuk maslahat tambahan diprioritaskan kepada dosen yang belum memperoleh maslahat tambahan.
- (5) Maslahat tambahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dapat diberikan kepada dosen yang memenuhi persyaratan sebagai berikut:
- a. memiliki sertifikat pendidik yang telah diberi nomor registrasi dosen oleh Departemen;
 - b. melaksanakan tridharma perguruan tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) SKS dan paling banyak 16 (enam belas) SKS pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi akademiknya dengan ketentuan:
 - 1) beban kerja pendidikan dan penelitian paling sedikit sepadan dengan 9 (sembilan) SKS yang dilaksanakan di perguruan tinggi yang bersangkutan; dan

2) beban . . .

Lampiran II Surat Dirjen Dikti No. 3298/D/T/99 tanggal 29 Desember 1999

Rasional perhitungan jumlah jam kerja per minggu :

1. Mengajar/memberi kuliah :

1 SKS (Satuan Kredit Semester) ekuivalen dengan 3 jam pelaksanaan yang terdiri atas 1 jam tatap muka di kelas dan 2 jam persiapan menyusun bahan kuliah.

2. Membimbing mahasiswa menyelesaikan skripsi :

Skripsi mempunyai bobot 6 SKS berarti setiap mahasiswa harus menyediakan waktu $6 \times 3 = 18$ jam per minggu untuk mengerjakan skripsi. Karena sifat skripsi adalah tugas mandiri, maka minimal setiap mahasiswa harus berkonsultasi dengan dosen pembimbing selama 2 jam per minggu.

3. Perwalian mahasiswa :

Beban normal dosen wali adalah 20 orang mahasiswa per semester sehingga dosen mengenal setiap mahasiswa yang dibinanya. Untuk hal tersebut dosen menyediakan waktu minimal 1 jam per minggu untuk konsultasi terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh para mahasiswanya.

4. Menguji ujian akhir / sidang sarjana :

Setiap ujian akhir (sidang sarjana) memakan waktu 3 jam sehingga jika ada 3 mahasiswa mengikuti sidang sarjana pada akhir semester, dosen penguji harus menyediakan waktu 9 jam per semester atau 0,5 jam per minggu (1 semester ekuivalen dengan 18 minggu) $3 \times 0,5 = 1,5 \text{ jam / minggu}$

5. Membuat diktat kuliah :

Diktat kuliah diperkirakan berjumlah 100 halaman dan untuk menjamin mutu diktat yang baik diperlukan waktu menulis yang cukup. Jika 100 halaman ditulis dalam waktu 1 tahun, maka diperkirakan setiap minggu dapat ditulis 2 halaman (50 minggu efektif dalam 1 tahun) dan untuk dapat menulis 2 halaman yang bermutu diperlukan waktu 2 jam (termasuk persiapan mencari literatur, gambar, dsb.) 2 jam / minggu

6. Penelitian

Sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Direktorat Pembinaan Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat Ditjen Dikti, maka alokasi waktu yang harus disediakan oleh peneliti utama dalam melakukan penelitian Hibah Bersaing (HB) adalah 10 jam per minggu.

7. Penulisan makalah di jurnal terakreditasi :

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA
KEPUTUSAN
MUKTAMAR MUHAMMADIYAH KE 46
TENTANG
REVITALISASI PENDIDIKAN MUHAMMADIYAH
BAB I
MUQADDIMAH

Pendidikan Manusia yang Menghidupkan (Al Anfal 24) dan Membebaskan (Ali Imron 110).

Peradaban manusia yang terus bergerak, berubah dan berkembang semakin cepat sebagai kekuatan spiritual sejarah adalah wujud dari kehendak robbul jalal. Sejarah adalah kisah keberhasilan, kemajuan dan kegagalan manusia meniti perubahan peradaban dalam usaha memenuhi hajat hidupnya. Sebagian manusia dan bangsa-bangsa bisa menikmati kemajuan dan perubahan peradaban, sedangkan yang lain menderita akibat gagal meniti perubahan peradaban itu.

Manusia dan bangsa-bangsa yang dicerahi iman ialah manusia dan bangsa-bangsa yang menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (ipteks) secara spiritual (tanpa lelah dan berhenti) bisa memanfaatkan perkembangan peradaban bagi kepentingan kemanusiaan pada zamannya dan generasi sejenisnya di masa depan. Manusia dan bangsa-bangsa yang menguasai ipteks adalah manusia dan bangsa yang unggul, berkemajuan, berkeadaban dan tercerahkan yang terus memperbarui dan mengembangkan ipteks melalui penelitian dan pendidikan bagi kepentingan kemanusiaan Islam yang diwahyukan, termaktub dalam Al-Qur'an adalah al-din yang mengajarkan prinsip-prinsip perubahan peradaban dan perkembangan ipteks bagi keadaban manusia untuk hidup bersama (taawwun) mengelola alam semesta ciptaan robbul jalal sebagaimana dituntunkan sunnah Rasul Muhammad SAW. Al-Qur'an adalah wahyu berisi kisah jatuhnya manusia dan bangsa-bangsa di dunia sepanjang sejarah sebagai pelajaran dan petunjuk hidup bersama (taawwun; tolong menolong) memihak yang menderita, membebaskan manusia dari kebodohan dan kemiskinan bagi keunggulan keadaban, kesejahteraan dan kemakmuran seluruh manusia dalam sebuah bangsa.

Pendidikan merupakan upaya sadar penyiapan peluang bagi manusia untuk menguasai ipteks berbasis wahyu tekstual (qauliyah) dan wahyu natural (qauniyah: alam semesta), mengembangkan kemampuan pemanfaatan alam semesta, menyerap seluruh prinsip perubahan peradaban bagi kesejahteraan seluruh umat manusia dalam bentangan masa depan sejarah. Pendidikan Muhammadiyah adalah pendidikan pencerahan kesadaran ketuhanan (makrifat iman/tauhid) yang menghidupkan, mencerdaskan dan membebaskan manusia dari kebodohan dan kemiskinan bagi kesejahteraan dan kemakmuran manusia dalam kerangka kehidupan bangsa dan tata pergaulan dunia yang terus berubah dan berkembang. Adalah kewajiban setiap Muslim mengembangkan, menyebarluaskan, belajar dan

mengajarkan ipteks bagi kemajuan peradaban dan kesejahteraan umat manusia sebagai pengabdian (ibadah) kepada Allah, wujud keyakinan tauhid. Satu abad lalu KH. Ahmad Dahlan merintis pembaruan pendidikan sebagai kesatuan kelembagaan berbasis kesatuan ipteks yang telah tumbuh sebagai tradisi masyarakat pembelajar berbasis makrifat spiritual dalam bentuk tabligh (pendidikan luar sekolah), pesantren, madrasah, dan sekolah sebagai realisasi dakwah amar ma'ruf nahi munkar.

BAB II

RUMUSAN FILSAFAT PENDIDIKAN MUHAMMADIYAH

Pendidikan Muhammadiyah adalah penyiapan lingkungan yang memungkinkan seseorang tumbuh sebagai manusia yang menyadari kehadiran Allah swt sebagai Robb dan menguasai ilmu pengetahuan, teknologi dan seni (IPTEKS). Dengan kesadaran spiritual makrifat (iman/tauhid) dan penguasaan IPTEKS, seseorang mampu memenuhi kebutuhan hidupnya secara mandiri, peduli sesama yang menderita akibat kebodohan dan kemiskinan, senantiasa menyebarluaskan kemakmuran, mencegah kemungkaran bagi pemuliaan kemanusiaan dalam kerangka kehidupan bersama yang ramah lingkungan dalam sebuah bangsa dan tata pergaulan dunia yang adil, beradab dan sejahtera sebagai ibadah kepada Allah.

Pendidikan Muhammadiyah merupakan pendidikan Islam modern yang mengintegrasikan agama dengan kehidupan dan antara iman dan kemajuan yang holistic. Dari rahim pendidikan Islam yang untuk itu lahir generasi muslim terpelajar yang kuat iman dan kepribadiannya, sekaligus mampu menghadapi dan menjawab tantangan zaman. Inilah pendidikan Islam yang berkembang.

IPTEKS adalah hasil pemikiran rasional secara holistik dan komprehensif atas realitas alam semesta (ayat kauniah) dan atas wahyu dan sunnah (ayat qauliyah) yang merupakan satu kesatuan integral melalui kegiatan penelitian dan pengembangan yang terus menerus diperbaharui bagi kemulyaan kemanusiaan dalam alam kehidupan yang lestari. Penguasaan IPTEKS adalah langkah awal dari tumbuhnya kesadaran makrifat, sehingga pemikiran rasional adalah awal dari kesadaran spiritual makrifat ketuhanan. Pengabdian ibadah kepada Allah meliputi ibadah yang terangkum dalam rukun Islam, penelitian dan pengembangan IPTEKS, penataan lingkungan hidup yang lestari berkelanjutan dalam kehidupan bersama yang beradab, berkeadilan dan sejahtera, serta pembebasan setiap orang dari penderitaan akibat kebodohan dan kemiskinan.

A. Visi

Terbentuknya manusia pembelajar yang bertaqwa, berakhlak mulia, berkemajuan dan unggul dalam IPTEKS sebagai perwujudan tadjid dakwah amar ma'ruf nahi munkar

B. Misi

1. Mendidik manusia memiliki kesadaran ketuhanan (spiritual makrifat).
2. Membentuk manusia berkemajuan yang memiliki etos tadjid, berfikir cerdas, alternatif dan berwawasan luas.
3. Mengembangkan potensi manusia berjiwa mandiri, beretos kerja keras, wirausaha, kompetitif dan jujur.
4. Membina peserta didik agar menjadi manusia yang memiliki kecakapan hidup dan ketrampilan sosial, teknologi, informasi dan komunikasi.
5. Membimbing peserta didik agar menjadi manusia yang memiliki jiwa, kemampuan menciptakan dan mengapresiasi karya seni-budaya.
6. Membentuk kader persyarikatan, ummat dan bangsa yang ikhlas, peka, peduli dan bertanggungjawab terhadap kemanusiaan dan lingkungan.

BAB III

KONSEP PENDIDIKAN MUHAMMADIYAH

A. Nilai-Nilai Dasar Pendidikan Muhammadiyah

Amal usaha bidang pendidikan dalam persyarikatan Muhammadiyah merupakan bidang yang paling strategis bagi upaya mewujudkan kemajuan umat dan bangsa. Lembaga pendidikan Muhammadiyah telah eksis dan bertahan selama seabad yakni sejak 1911-2010 menurut perhitungan kalender miladiyah dan lebih dari seratus tahun menurut perhitungan hijriyah (1330-1431 H). Fakta ini memberikan pelajaran bahwa kemampuan untuk survive lembaga pendidikan yang dimiliki Muhammadiyah dan kontribusinya bagi bangsa Indonesia, tidak dapat dilepaskan dari model pendidikan Muhammadiyah yang didasarkan atas nilai-nilai 3)

3) *Nilai-nilai dasar pendidikan Muhammadiyah didasarkan kebenaran, pencerahan dan budi pekerti yang baik. Dalam Surat Al-Furqan ayat 44 dinyatakan bahwa "Adakah engkau mengira bahwa kebanyakan manusia itu suka mendengarkan (pelajaran yang benar) atau suka memikirkan (menetapi perbuatan yang benar)? Sungguh tidak! Tak lain dan tak bukan mereka itu*

hanyalah seperti hewan, malah mereka itu lebih sesat lagi jaln yang ditempuhnya". Dalam kaitan dengan ayat tersebut, KH. Ahmad Dahlan mengeluarkan fatwa "Manusia tidak memuruti, tidak mempedulikan sesuatu yang sudah terang benar bagi dirinya. Artinya, dirinya sendiri, fikirannya sendiri, sudah dapat mengatakan itu benar, tetapi ia tidak mau menuruti kebenaran itu karena takut mendapatkan kesukaran, takut berat dan takut bermacam-macam yang dikhawatirkan, karena nafsu dan hatinya sudah terlanjur rusak, berpenyakitan akhlak (budi pekerti), hanyut dan tertarik oleh kebiasaan buruk". Lihat R. Hadjid, Pelajaran KHA. Dahlan (7 Falsajah Ajaran dan 17 Kelompok Ayat Al-Qur'an), (Yogyakarta: LPI PP Muhammadiyah, 2005), hlm. 24 – 25.

berikut;

Pertama, pendidikan Muhammadiyah diselenggarakan merujuk pada nilai-nilai yang bersumber pada Al-Qur'an dan Sunnah Nabi.4)

4) Lihat surat Al-Bayyinah (98): ayat 5 "Dan tiadalah mereka diperintahkan melainkan supaya mereka menyembah Allah dengan mengikhlaskan agama kepadaNya sambil menjauhi kesesatan dan supaya mereka mendirikan shalat dan memunahkan zakat, demikian itulah agama yang lurus" (sumber Keputusan Muktamar ke-38 [1971] tentang Pedoman Pokok Pendidikan Muhammadiyah).

Kedua, ruhul ikhlas untuk mencari ridha Allah SWT, menjadi dasar dan inspirasi dalam ikhtiar mendirikan dan menjalankan amal usaha di bidang pendidikan.

Ketiga, menerapkan prinsip kerjasama (musyarokah) dengan tetap memelihara sikap kritis, baik pada masa Hindia Belanda, Dai Nippon (Jepang), Orde Lama, Orde Baru hingga pasca Orde Baru. 5)

5) Prinsip ini digambarkan dengan baik dalam Pendoman Hidup Islami Warga Muhammadiyah bahwa "...Muhammadiyah beserta bidang sosial, pendidikan dan keagamaan yang dimilikinya haruslah menunjukkan sikap-sikap sosial yang didasarkan atas prinsip menjunjung tinggi nilai-nilai kehormatan manusia, memupuk rasa persaudaraan dan kesatuan kemanudaa, mewujudkan kerjasama umat manusia menuju masyarakat yang sejahtera lahir dan batin, memupuk jiwa toleransi, menghormati kebebasan orang lain, menegakkan budi baik, menegakkan amanat dan keadilan, perlakuan yang sama, menepati janji, menanamkan kasih sayang dan mencegah kerusakan, menjadikan masyarakat menjadi masyarakat yang saleh dan utama...", lihat PP Muhammadiyah, Pedoman Hidup Islami Warga Muhammadiyah (Yogyakarta: Suara Muhammadiyah, 2003), hlm. 20-21

Keempat, selalu memelihara dan menghidup-hidupkan prinsip pembaruan (tajdid), inovasi dalam menjalankan amal usaha di bidang pendidikan.

Kelima, memiliki kultur untuk memihak kepada kaum yang mengalami kesengsaraan (dhuafa dan mustadh'afin) dengan melakukan proses-proses kreatif sesuai dengan tantangan dan perkembangan yang terjadi pada masyarakat Indonesia. 6)

6) *Institusi pendidikan Muhammadiyah tidak hanya berorientasi pada pencapaian kapital atau orientasi profit semata, tetapi juga mengembangkan misi kemanusiaan dan misi dakwah amar ma'ruf nahi munkar, Muhammadiyah sebagaimana disebutkan dalam Pedoman Hidup Islami Warga Muhammadiyah dinyatakan bahwa "... menghormati dan mengasihi antara yang tua dan yang muda, tidak merendahkan sesama, tidak berprasangka buruk kepada sesama, peduli kepada orang miskin dan yatim, tidak mengambil hak orang lain, berlomba dalam kebaikan, dan hubungan-hubungan sosial lainnya yang bersifat istilah menuju terwujudnya masyarakat Islam yang sebenar-benarnya", lihat PP Muhammadiyah, Pedoman Hidup Islami Warga Muhammadiyah (Yogyakarta: Suara Muhammadiyah, 2003), hlm. 21*

Keenam, memperhatikan dan menjalankan prinsip keseimbangan (tawasuth atau moderat) dalam mengelola lembaga pendidikan antara akal sehat dan kesucian hati. 7)

7) *Lihat Surat Jumu'ah ayat 2 "Dialah Allah yang mengutus seorang utusan dari antara mereka orang-orang ummi yang membacakan ayat-ayat Allah kepada mereka dan yang menyucikan dan yang mengajarkan Kitab dan Hikmah kepada mereka". KH. Ahmad Dahlan memberikan keterangan mengenai ayat tersebut "Untuk mencapai kesucian jiwa dapat dilakukan dengan ingat kepada Allah, shalat dan memikirkan bahaya-bahaya akhirat. Nabi Muhammad SAW mengajarkan ayat-ayat dan Sunnah Nabi dalam membersihkan hawa nafsu, ialah membersihkan hawa nafsu mereka dari kufur, berhala sesembahan mereka (selain kepada Allah); bersih dari akhlak yang busuk, rendah, sifat yang tercela, bersih dari sifat hewan, bersih dari dosa, was-was dan perbuatan jahat". Sebab-sebab manusia itu sesat menurut KHA. Dahlan: "Karena belum mengerti pada kebenaran. Belum kedatangan ajaran-ajaran Islam; karena mereka telah mempunyai kebiasaan-kebiasaan yang dicintai lebih dulu". Lihat R. Hadjid, Pelajaran KHA. Dahlan (7 Falsajah Ajaran dan 17 Kelompok Ayat Al-Qur'an), (Yogyakarta: LPI PP Muhammadiyah, 2005), hlm. 52*

B. Aspek-Aspek Pendidikan Muhammadiyah

1. Aspek Pembelajaran

Pendidikan Muhammadiyah yang menghidupkan dapat dilihat dari aspek pembelajar (peserta didik) adalah model pendidikan yang memberikan peluang untuk berkembangnya akal sehat pada diri pembelajar serta pada waktu yang sama juga mendorong untuk tumbuhnya hati yang suci dalam diri peserta didik serta soft skill (IQ, EQ, SQ). 8)

8) Pesan KH Ahmad Dahlan dipublikasikan oleh HB Muhammadiyah Majelis Taman Pustaka, 1923. Antara lain memberikan pesan "Akal manusia sesungguhnya satu ketika menghadapi bahaya. Dan jika manusia menghadapi keadaan yang demikian itu maka sesungguhnya ia sudah memiliki perangkat menghadapinya ialah 'hati yang suci'. Oleh karena itu orang yang mempunyai akal harus menjaga bahaya akal yang merusak kesucian hati

Dengan kompetensi yang dimiliki oleh para pembelajar yang dihasilkan oleh pendidikan Muhammadiyah, maka para pembelajar tersebut pada tahap berikutnya akan memiliki kemampuan untuk hidup di masyarakat, bermanfaat bagi bangsa, negara dan ummat.

Pendidikan yang condong kepada terciptanya individu yang sesuai fithrahnya, cakap dalam bidang ilmu yang dipelajarinya dan menjadi agen bagi pencapaian tujuan hidup yang sesuai dengan tuntunan ajaran Islam. 9)

9) Pendidikan yang sesuai dengan nilai-nilai Islam adalah pendidikan yang didasarkan pada nilai-nilai kemanusiaan dan sesuai fithrah manusia, Lihat Surat Ar-Rum ayat 30 "Tegakkanlah pendirianmu pada agama yang condong kepada kebenaran (kepada Allah dengan meninggalkan lainnya). Allah-lah yang menciptakan manusia menurut fithrah kejadiannya, tidaklah akan berganti pada makhluk itu, demikian itulah agama yang benar, akan tetapi kebanyakan manusia tidak mengerti". Berkaitan dengan ayat KH. Ahmad Dahlan menerangkan bahwa "Agama itu (adalah) cenderungnya ruhani (berpaling) dari nafsu, yang naik ke angkasa kesempurnaan, yang suci, yang bersih dari tawanan benda-benda". Lihat R. Hadjid, Pelajaran KHA. Dahlan (7 Falsajah Ajaran dan 17 Kelompok Ayat Al-Qur'an), (Yogyakarta: LPI PP Muhammadiyah, 2005)

2. Aspek Pembelajaran

Pendidikan yang menghidupkan dan membebaskan memerlukan adanya integrasi kritis antara legitimasi normatif (Al-Qur'an dan Al-Hadits) dengan realitas sosial. Pendidikan Muhammadiyah tidak bisa menjadi lembaga pendidikan

sebagaimana yang dikelola lembaga sosial keagamaan lainnya, tetapi pendidikan Muhammadiyah terikat dengan nilai-nilai dasar perjuangan Persyarikatan, artinya pendidikan dalam Muhammadiyah harus menjamin terciptanya lulusan yang cerdas sekaligus berposisi sebagai kader organisasi demi kelangsungan organisasi Muhammadiyah. 10)

10) *Institusi pendidikan Muhammadiyah yang menghidupkan dan membebaskan harus mengintegrasikan kebutuhan-kebutuhan empirik umat dan realisasi ideologi organisasi. Integrasi ini sebagai strategi untuk mencapai misi pendidikan yang menghidupkan. Dalam Al-Qur'an surat Al-Furqan ayat 44 dinyatakan "Adakah engkau mengira bahwa kebanyakan manusia itu suka mendengarkan (pelajaran yang benar) atau suka memikirkan (menetapi perbuatan yang benar).? Sungguh tidak! Tak lain dan tak bukan mereka itu hanyalah seperti hewan, malah mereka itu lebih sesat lagi jaln yang ditempuhnya". Manusia diciptakan dengan akal fikiran, dengan akal itu manusia dapat mengerti yang benar dan salah, tetapi perbuatannya selalu tidak menepati kebenaran dan tidak tahu gunanya hidup, tidak tahun hikmahnya dia diciptakan. Konteks ini ditafsir oleh KHA. Dahlan, beliau mengatakan "Manusia tidak menuruti, tidak mempedulikan sesuatu yang sudah terang benar bagi dirinya. Artinya, dirinya sendiri, fikirannya sendiri, sudah dapat mengatakan itu benar, tetapi ia tidak mau menuruti kebenaran itu karena takut mendapatkan kesukaran, takut berat dan takut bermacam-macam yang dikhawatirkan, karena nafsu dan hatinya sudah terlanjur rusak, berpenyakitan akhlak (budi pekerti), hanyut dan tertarik oleh kebiasaan buruk". Lihat R. Hadjid, Pelajaran KHA. Dahlan (7 Falsajah Ajaran dan 17 Kelompok Ayat Al-Qur'an), (Yogyakarta: LPI PP Muhammadiyah, 2005), hlm. 24-25*

Penyelenggaraan pendidikan di lingkungan Muhammadiyah perlu memperhatikan nilai manfaat sebagai upaya pemenuhan prinsip-prinsip sosio kemanusiaan (aspek sosiologis) sehingga output lembaga pendidikan Muhammadiyah memiliki kontribusi nyata bagi masyarakat, bangsa dan negara. Pendidikan Muhammadiyah harus memperhatikan dimensi sosialnya akan bermanfaat bagi kemanusiaan dan memperhatikan dimensi ideologis agar dapat menjadi "industri" bagi pencerahan peradaban dan sekaligus sebagai sarana terciptanya kader persyarikatan yang mampu menafsir tanda-tanda zaman.

3. Aspek Pendidik

Pendidikan Muhammadiyah yang menghidupkan dari aspek pendidik dapat dimaknai sebagai proses integrasi berbagai aspek yang terkait dengan pembelajaran seperti kompetensi akademik, kompetensi pedagogik, kompetensi atau komitmen ideologi persyarikatan, kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian, artinya pendidik yang berkhidmat dalam lingkungan amal usaha

pendidikan Muhammadiyah yang unggul dalam bidang keilmuan dan keislaman. Pendidik yang mengabdikan pada lembaga pendidikan Muhammadiyah adalah pendidik yang memiliki kompetensi dasar sebagai pendidik yang didukung oleh komitmennya pada ideologi persyarikatan Muhammadiyah, nilai-nilai dan pemahaman keislaman sebagaimana yang dipahami Muhammadiyah. Dengan kompetensi pendidik Muhammadiyah tersebut, maka pendidik dapat memainkan peran penting dalam upaya untuk mewujudkan pendidikan Muhammadiyah yang menghidupkan dan membebaskan.

Kemampuan komparatif yang dimiliki para pendidik di lingkungan lembaga pendidikan Muhammadiyah akan menentukan arah perubahan peradaban. Para pendidik harus memiliki pengetahuan dasar mengenai pendidikan moral (akhlak) sebagai sarana untuk menanamkan karakter pembelajar yang sesuai dengan nilai-nilai Islam; pendidikan individu sebagai usaha untuk menumbuhkan kesadaran individu yang utuh; 11)

11) KH. Ahmad Dahlan menyebut pendidikan yang utuh ini adalah pendidikan yang berkeseluruhan antara perkembangan mental dan jasmani, antara keyakinan dan intelek, antara perasaan dengan akal fikiran, serta antara dunia dengan akhirat. Lihat Djarnawi Hadikusumo, Ilmu Akhlak, (Yogyakarta: Persatuan, 1980), hlm. 5

dan pendidikan kemasyarakatan sebagai usaha menumbuhkan kesediaan dan keinginan hidup bermasyarakat.

4. Aspek Persyarikatan

Pendidikan Muhammadiyah yang menghidupkan dan membebaskan dikaitkan dengan persyarikatan adalah model pendidikan yang mampu menjadi media dan instrumen bagi eksistensi dan pengembangan kegiatan sosial kemanusiaan persyarikatan Muhammadiyah. Sinergi lembaga pendidikan Muhammadiyah sebagai instrumen persyarikatan mencapai tujuan terwujudnya masyarakat Islam yang sebenar-benarnya menjadi penting untuk merespons tantangan perkembangan dan perubahan yang begitu cepat. Lembaga pendidikan perlu mengembangkannya misi persyarikatan dengan konsisten agar lembaga pendidikan benar-benar menjadi alat persyarikatan mencapai tujuannya 12)

12) KHA Dahlan pernah berpesan, "Muhammadiyah sekarang ini lain dengan Muhammadiyah yang akan datang. Maka teruslah kamu bersekolah, menuntut ilmu pengetahuan dimana saja. Jadilah guru, kembalilah ke Muhammadiyah. Jadilah dokter, kembalilah ke Muhammadiyah. Jadilah master, insiyur, dan lain-lain, dan kembalilah ke pada Muhammadiyah", Junus Salam, KHA. Dahlan; Amal dan Perjuangannya, (Tangerang: Al Wasat, 2009), hlm. 135.

5. Aspek Manajerial

Aspek manajerial manajemen yang dipakai di lingkungan Persyarikatan Muhammadiyah yang sesuai dengan prinsip-prinsip Islam, juga mengadopsi prinsip-prinsip manajemen modern. Perpaduan prinsip manajemen itu sebagai kebutuhan untuk tetap menghidupkan lembaga pendidikan Muhammadiyah, selain kebutuhan untuk merespons perubahan yang berlangsung, juga tetap menggalang prinsip-prinsip dasar pengelolaan lembaga yang dirumuskan Muhammadiyah sebagai induk lembaga pendidikan Muhammadiyah.

Penerapan manajemen modern seperti adanya standarisasi, profesionalisme, impersonal, reward and punishment, di satu sisi memberikan dasar yang kuat bagi eksistensi lembaga pendidikan Muhammadiyah, tapi di sisi lain – kalau itu dilakukan secara kaku dan rigid akan merugikan Persyarikatan Muhammadiyah, misalnya dalam recruitment di lembaga-lembaga pendidikan Muhammadiyah bisa melupakan pertimbangan yang bersifat ideologis gerakan. Kondisi tersebut telah menyebabkan institusi pendidikan di lingkungan Muhammadiyah dikelola oleh orang-orang yang profesional dibidangnya, namun kurang memiliki pemahaman yang kuat pada prinsip-prinsip nilai sebagaimana yang diperjuangkan Muhammadiyah.

Memperhatikan pengalaman seabad pengelolaan institusi pendidikan yang ada dalam lingkungan Muhammadiyah kiranya perlu ditegaskan adalah urgensi adanya sikap kritis dan prudential dalam implementasi manajemen modern agar tidak bertentangan dengan ruh Persyarikatan Muhammadiyah. Implementasi manajemen modern dalam pengelolaan institusi-institusi pendidikan di lingkungan Muhammadiyah harus dapat dikembalikan pada prinsip-prinsip dasar (core of values) yang telah disepakati oleh Persyarikatan Muhammadiyah.

6. Aspek Kurikulum

Strategi pengembangan kurikulum berdasarkan pada orientasi kebutuhan, dimana dimensi akademik dan keorganisasian menjadi faktor krusial dan inti dalam penentuan muatan kurikulum. Pendekatan backward curriculum harus dikedepankan agar prinsip religius, ideologis dan humanistik dapat dipenuhi dalam struktur kurikulum yang diterapkan dalam penyelenggaraan pendidikan Muhammadiyah 13).

13) Dalam pengembangan dan pembaruan pendidikan Muhammadiyah juga diperlukan penajaman ciri pendidikan Muhammadiyah yang berbasiskan Al Islam dan Ke-Muhammadiyah, dengan melakukan objektivasi ke dalam nilai-nilai keunggulan (excellent) sesuai prinsip Islam dan ideologi persyarikatan sebagai pondasinya. Menurut Mohammad Ali, ada lima identitas objektif sebagai elaborasi dari Al Islam dan Ke-Muhammadiyah ke dalam sistem pendidikan Muhammadiyah,

yakni; 1) *menumbuhkan cara berfikir tajdid/inovatif*, 2) *memiliki kemampuan antisipatif*, 3) *mengembangkan sikap pluralistic*, 4) *memupuk watak mandiri*, dan 5) *mengambil langkah moderat*, dalam Haedar Nashir, *Muhammadiyah Gerakan Pembaruan*, (Yogyakarta: Suara Muhammadiyah, 2010), hlm. 420-421

Kontekstualisasi pendidikan akan berguna bagi organisasi dan peserta didik apabila proses dan muatannya dirancang sesuai dengan kebutuhan dasar keilmuan, ideology persyarikatan dan pasar atau yang dibutuhkan oleh masyarakat dewasa ini untuk menjawab tantangan-tantangan modernitas. Kurikulum pendidikan Muhammadiyah harus menganut prinsip desentralisasi yang mampu memberdayakan pendidik untuk mendinamisasikan isi kurikulum secara maksimal. Integrasi kurikulum yang mengakomodasi dimensi akademik, sosial dan persyarikatan dapat dicapai dengan tidak membebani peserta didik dengan kurikulum yang tidak berlebihan. Pencapaian kurikulum pendidikan Muhammadiyah harus berorientasi pada kompetensi dan berkelanjutan.

Pelaksanaan pendidikan digerakkan dengan nilai-nilai organisasi Muhammadiyah seperti keikhlasan, pengabdian dan semangat menolong serta mengutamakan kebutuhan organisasi. Manajemen pendidikan Muhammadiyah harus berbasis manajemen Persyarikatan yaitu manajemen yang bersinergi antara tuntutan etis pendidikan dengan misi Persyarikatan. Lembaga pendidikan dapat berfungsi sebagai penyangga bagi eksistensi Muhammadiyah untuk menghidupkan, mencerdaskan dan membebaskan dengan menjadikan Persyarikatan sebagai induk yang menaungi institusi pendidikan.

Dalam mengelola pendidikan Muhammadiyah tetap memperhatikan kepentingan organisasi bukan semata-mata berorientasi pada stakeholders. Keberadaan institusi pendidikan sebagai amal usaha ditempatkan sebagai instrumen dan wahana beramal sehingga pendidikan tidak diarahkan semata pada pencapaian kompetensi tetapi juga dalam kerangka pengkaderan Persyarikatan.

7. Aspek Kemasyarakatan

Pendidikan Muhammadiyah yang menghidupkan, mencerdaskan, dan membebaskan dapat dibaca sebagai proses kegiatan pendidikan yang memihak kepada masyarakat yang mengalami kesengasaraan (dhu'afa dan mustadh'afin). Jika dipahami dalam konteks sekolah masa kini di abad ke 21, model pendidikan Muhammadiyah dari sisi in put, proses kegiatan pembelajarannya, materi yang diajarkan (kompetensi yang ingin dicapai) serta out put dari hasil pendidikan yang dijalankan haruslah memihak kepada orang-orang yang sengsara.

Hasil dari akumulasi kegiatan pendidikan dari institusi yang dimiliki oleh persyarikatan Muhammadiyah dari tingkat TK, SD, Sekolah Menengah

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

sampai Perguruan Tinggi haruslah dapat mementaskan kehidupan masyarakat yang miskin (mengalami kesengsaraan) menjadi lebih baik kehidupannya.

Dengan rumusan lain proses kegiatan pendidikan yang dilakukan oleh Muhammadiyah memiliki kewajiban secara keimanan yang dinamis untuk mampu melakukan social reconstruction secara bertahap dan pada akhirnya akan mampu memberikan kontribusi melahirkan suatu social construction, masyarakat baru seperti dicita-ciitakan oleh Muhammadiyah yakni masyarakat Islam yang sebenar-benarnya (al ijtima al madinah).

Dalam konteks kehidupan modern abad ke 21 amal usaha dibidang pendidikan yang dijalankan oleh Muhammadiyah harus tetap konsisten dengan misi perjuangannya untuk memihak kepada orang-orang nasibnya kurang baik secara ekonomi. Amal Usaha yang dimiliki oleh Muhammadiyah tidak boleh hanyut terbawa angin globalisasi yang dalam batasbatas tertentu membawa efek samping semakin merembesnya paham kehidupan yang merujuk pada paham materilisme-kapitalisme liberalisme. Pendidikan Muhammadiyah sejauh mungkin harus dapat memberikan akses kepada kaum dhu'afa untuk bisa menikmati institusi-institusi yang dimiliki oleh Muhammadiyah 14)

14) Pembaharuan dan pengembangan amal usaha Pendidikan (Pendidikan Muhammadiyah tersebut harus dimotivasi kembali dengan semangat Teologi Al Maun agar tidak sekedar menjadi lembaga pelayanan sosial yang bersifat rutin, tetapi menjadi institusi pembebasan dan pemberdayaan terutama masyarakat dhu'afa (lemah, miskin) dan mustadh'afin (marjinal, tersingkir, tertindas) sebagai misi PKO Muhammadiyah di masa lalu. Haedar Nashir, Muhammadiyah Gerakan Pembaharuan, (Yogyakarta; Suara Muhammadiyah, 2010), hlm. 421-422.

Jika masyarakat yang mengalami kesengsaraan secara ekonomi tetap memiliki harapan akan datang masanya terjadi perubahan nasib hidupnya melalui berbagai amal usaha yang dimiliki oleh Muhammadiyah di bidang pendidikan, maka kehadiran Muhammadiyah melalui amal usahanya di bidang pendidikan kiranya dapat disebut sebagai pendidikan yang menghidupkan, mencerdaskan, dan membebaskan.