

# Vice Chancellor's Leadership Policy In Improving Lecturer Performance: A Case Study In East Kalimantan

Zaenab Hanim\*, Lukman Priyandono, & Rahmat Soe'oad

Universitas Mulawarman, Kota Samarinda, Kalimantan Timur, 75119, Indonesia

---

## Abstract

This study aims to describe the formulation, implementation, constraints, and solutions of the vice chancellor's leadership policies in improving the performance of lecturers at private universities in East Kalimantan. This research uses a qualitative approach with the type of case study research. The data collection involved three informants, namely the Vice-Chancellor I for academics and planning, the Dean of the Faculty of Teacher Training and Education, and lecturers. Data collection techniques through observation, interviews, and documentation. The data analysis used is the Miles and Huberman model, which includes data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results showed that: (1) the vice chancellor's leadership policies in improving lecturer performance were defining problems, analyzing problems, receiving suggestions and input from lecturers, deciding the best solution, and implementing policies, and (2) the obstacles faced by the vice chancellor when determining policies were discipline, lecturers, the competence of lecturers in the fields of research, scientific publications, and community service as well as the lack of Personnel for Research and Community Service Institutions, (3) the vice chancellor's efforts to resolve policy problems are to give advice to lecturers who are not disciplined, to give rewards to lecturers who obedience, increase the number of personnel for Research and Community Service Institutions and establish Partnership and Entrepreneurship Studies.

*Keywords:* leadership policy, vice chancellor, lecturer performance

---

## 1. Pendahuluan

Kebijakan pendidikan demokratis dan evaluasi eksternal baru-baru ini telah mengintensifkan fokus pada kepemimpinan sekolah, hasil pembelajaran dan standar kurikulum nasional dalam menghadapi tantangan globalisasi di Indonesia (Rosyad & Maarif, 2020). Kepemimpinan pendidikan saat ini harus didasarkan pada karakter bangsa yang pada dasarnya diperoleh dari kualitas sosial yang ketat (Mukti, 2018). Studi terbaru Lorensius et al., (2021) menunjukkan bahwa peran pemimpin sekolah telah mengalami perubahan besar, menjadi lebih kompleks, dan bergeser dari peran sebagai manajer hingga menjadi pemimpin yang visioner. Seorang pionir yang benar-benar visioner diperlukan untuk memiliki tujuan atau visi yang jelas yang ingin dicapai oleh organisasi (Mukti, 2018). Menurut Stillerman (2016) kepala sekolah yang sukses adalah pemimpin visioner yang dilakukan dengan cara melibatkan para guru dalam merumuskan visi bersama, dan memberdayakan guru sebagai pemimpin dalam proses perubahan. Kegigihan untuk berprestasi tercermin dari kemauan dan tekad kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan yang berkualitas akan memfasilitasi keberhasilan guru, dan menjadi penentu dalam keberhasilan belajar peserta didik (Nurabadi et al., 2021).

Menurut Morgeson et al., (2010) memberikan visi adalah salah satu fungsi utama seorang pemimpin. Beberapa studi empiris mengaitkan perilaku kepemimpinan visioner dengan inovasi dan kreativitas (Stam et al., 2014; Knippenberg & Sitkin, 2013). Mumford et al., (2002) berpendapat bahwa kepemimpinan berbasis visi adalah salah satu dari tiga karakteristik kepemimpinan yang merangsang inovasi organisasi. Visi atau misi yang berfokus pada tugas dan tanggung jawab dapat meningkatkan upaya kreatif anggota. Maka pihak manajemen organisasi dan pemimpin harus berusaha mempersiapkan anggota dengan jelas, visioner, dan motivasi untuk mencapai tujuan. Crosby et al., (2017) menyoroti potensi kepemimpinan visioner untuk memfasilitasi dan memberi kekuatan dengan menciptakan narasi motivasi, menantang kebijaksanaan konvensional dan memberi ide-ide baru dalam proses kepemimpinan.

---

\* Corresponding author.

E-mail address: zaenab.hanim@fkip.unmul.ac.id

Kepemimpinan adalah hal yang paling penting dalam sebuah organisasi. Karena makna mendalam kata dari kepemimpinan ialah menjalankan fungsi dan perannya dalam mengatur dan mengendalikan jalannya sebuah organisasi. Kemudian arti dari kepemimpinan itu sendiri ialah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja sama sesuai dengan rencana demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Secara umum kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas tugas dari orang-orang lain, yakni bawahan atau karyawan yang akan di pimpin, ia juga melibatkan pembagian kekuasaan (*power*). Kepemimpinan pada dasarnya juga merupakan proses menggerakkan, mempengaruhi, dan membimbing orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Adapun terdapat empat unsur yang terkandung dalam rangka mencapai tujuan organisasi, yaitu pemimpin, kelompok atau anggota, aktivitas organisasi, kegiatan yang dilakukan.

Salah satu usaha untuk memperbaiki mutu pendidikan di Indonesia adalah dengan memperbaiki kinerja, kompetensi dan profesionalisme dosen (Warman et al., 2021). Dosen sebagai pendidik profesional dan ilmuwan mempunyai fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat strategis (Arfiandy, 2021). Dosen harus mempunyai visi demi terwujudnya penyelenggaraan pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip profesionalitas untuk memenuhi hak yang sama bagi setiap warga negara dalam memperoleh pendidikan yang bermutu (Somantri, 2019).

Tugas utama dosen adalah melaksanakan Tri Dharma 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 (PP RI No. 37, 2009). Sedangkan profesor atau guru besar adalah dosen dengan jabatan akademik tertinggi pada satuan pendidikan tinggi dan mempunyai tugas khusus menulis buku dan karya ilmiah serta menyebarluaskan gagasannya untuk mencerahkan masyarakat (Pusung et al., 2020).

Berkaitan dengan kinerja dosen secara realita, permasalahan yang sangat mendasar di perguruan tinggi adalah kualitas perfomansi (kinerja) dosen yang memang masih sangat rendah (Idris, 2020). Kualitas perguruan tinggi dan kualitas kepemimpinan serta dosen sebagai faktor penentunya perlu diteliti secara mendalam, karena dengan penelitian tersebut dapat dicari, diungkapkan informasi faktual dan empiris yang dapat menjelaskan permasalahan mendasar mengenai proses manajemen perguruan tinggi, kebijakan kepemimpinan dalam kaitannya dengan kinerja dosen (Hermawan, 2019).

Apabila dikaitkan dengan manajemen pendidikan, ada hubungan antara kebijakan kepemimpinan perguruan tinggi dengan kinerja dosen (Purwanto & Asbari, 2020). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Soe'oad et al. (2021) yang menunjukkan bahwa kinerja pendidik sangat dipengaruhi oleh kompetensi pemimpin dan pemanfaatan sarana teknologi informasi dalam pembelajaran. Hasil penelitian Sudiyono et al. (2020) mengungkapkan bahwa organisasi perguruan tinggi yang menunjukkan perhatian dan dukungan organisasi yang dapat dirasakan oleh dosen menciptakan motivasi untuk membalas positif dengan peningkatan kinerja.

Kebijakan yang dilakukan pemimpin pendidikan memberikan pengaruh dan perubahan kepada dosen untuk melaksanakan kedisiplinan serta meningkatkan efektivitas kinerja demi mewujudkan perubahan dan kemajuan pendidikan (Hanim et al., 2020). Hasil penelitian Retnowati et al. (2017) menyatakan bahwa peningkatan kinerja dosen di bidang penelitian dan publikasi ilmiah dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya adalah: Pertama, pimpinan universitas dapat: (a) memberikan reward bagi dosen yang berhasil melakukan publikasi ilmiah internasional terindeks; (b) memberikan pelatihan tentang metodologi penelitian dan/atau cara menulis artikel yang layak dipublikasikan di jurnal internasional terindeks; dan (c) memberi fasilitas kelompok dosen yang berinisiatif melakukan pelatihan secara mandiri. Kedua, pimpinan universitas dapat merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan dosen yang mampu melakukan penelitian yang berkualitas tinggi.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini mengkaji tentang kebijakan kepemimpinan wakil rektor dalam peningkatan kinerja dosen pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Tenggara. Pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus (Creswell & Poth, 2016; Yin, 2009) digunakan untuk mengidentifikasi kebijakan yang dilakukan oleh wakil rektor terkait peningkatan kinerja dosen-dosen mereka. Studi kasus sebagaimana dikemukakan oleh Yin (Yin, 2009) adalah strategi yang baik untuk menghubungkan antara teori dan praktik.

Sebuah desain kualitatif dipilih karena memungkinkan untuk eksplorasi pengalaman subjektif dan dapat sangat berguna pada topik di mana sedikit yang diketahui dari sebelumnya. Daripada mencari jawaban yang benar atau salah, penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Persetujuan diberikan oleh Faculty of Education, Universitas Mulawarman (nomor surat: 035/UN17.5.35.7/PG/2022). Untuk kampus yang diteliti, izin diminta dari Perguruan Tinggi Swasta di Kota Tenggarong. Partisipan diminta untuk menandatangani formulir persetujuan sebelum wawancara dan diberi tahu secara lisan dan tertulis bahwa mereka dapat mengundurkan diri kapan saja tanpa penjelasan atau akibat apa pun. Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari tiga orang informan yaitu Wakil Rektor I bidang akademik dan perencanaan, Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, dan Dosen.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian berfokus pada kebijakan Wakil Rektor dalam peningkatan kinerja dosen. Indikator data tersebut mencakup pengalaman Wakil Rektor terkait kebijakan kepemimpinan, kendala-kendala dalam perencanaan dan penerapan kebijakan, usaha yang dilakukan untuk menyelesaikan kendala-kendala. Kami memilih wawancara individu untuk secara layak memasukan peserta dengan jenis jabatan di perguruan tinggi dan pengalaman mengajar. Kami melakukan wawancara tatap muka pada bulan Januari hingga April 2022. Wawancara dilakukan secara semi terstruktur dengan menggunakan panduan wawancara. Panduan wawancara didasarkan pada literatur tentang kebijakan kepemimpinan dalam peningkatan kinerja. Isi pedoman didiskusikan dengan penelitian yang terlibat dalam pengembangan kurikulum di universitas kami.

Proses wawancara dilakukan dalam suasana kekeluargaan, di ruangan yang aman, dan menggunakan berbahasa Indonesia. Setiap sesi wawancara berlangsung 29.50 hingga 47.25 menit. Kami melakukan wawancara langsung dengan setiap informan, dan dalam beberapa informasi penting, kami menggunakan chat whatsapp singkat dengan informan untuk mendapatkan informasi. Pedoman penegakan kode etik dan perilaku peneliti (Himpunan Peneliti Indonesia, 2019) telah diikuti dengan cermat selama proses penelitian. Misalnya, untuk memastikan informan merasa nyaman, wawancara dilakukan sesuai kesepakatan dengan informan dan berlangsung dalam suasana kekeluargaan.

Analisis isi kualitatif digunakan untuk penelitian ini dan analisis kasus digunakan untuk data empiris yang dikumpulkan (Miles & Huberman, 2014). Analisis didasarkan pada tujuan studi dan pertanyaan penelitian, dan kategori dibangun oleh kode yang dikonseptualisasikan tentang kebijakan kepemimpinan dalam peningkatan kinerja dosen, serta kode lain dari bacaan induktif dan interpretatif. Proses analisis difokuskan pada makna, dengan pengkodean, memadatkan makna, dan menginterpretasikan makna.

Dalam proses analisis, data wawancara dengan informan direkam menggunakan perekam suara dari *handphone* kemudian ditranskrip. Untuk mendapat gambaran umum data, langkah pertama dalam analisis adalah membuat tinjauan terhadap hasil wawancara yang di transkrip. Seluruh pendekatan analitis untuk memahami data dilakukan secara berulang-ulang antara pengkodean, dipandu oleh asumsi teori, dan data yang dikumpulkan. Ini berarti bahwa kami menegosiasikan berbagai perspektif teoretis dengan data yang dikumpulkan untuk mencapai interpretasi dan mengekstraksi makna, sesuai dengan asumsi analitis dari *grounded theory*.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Selama penelitian, kami melihat, mendengar, mencatat dan mendokumentasikan segala sesuatu yang berkaitan dengan kebijakan kepemimpinan wakil rektor dalam peningkatan kinerja dosen, yang kemudian kami menganalisis dalam pembahasan sesuai dengan rumusan masalah yang ingin diperdalam. Bagian ini membahas temuan dengan mempertimbangkan literatur yang ada dan berbagai kesimpulan secara keseluruhan, implikasi, dan keterbatasan penelitian. Hasil analisis yang dibahas adalah sebagai berikut:

#### 3.1. Kebijakan Kepemimpinan Wakil Rektor dalam Peningkatan Kinerja Dosen

Tata cara atau prosedur wakil rektor dalam merumuskan kebijakan yang ideal sesuai dengan kajian pustaka adalah: 1) mendefinisikan masalah; 2) menganalisis masalah; 3) menerima saran dan masukan dari dosen; 4) memutuskan solusi terbaik; 5) melaksanakan kebijakan; dan 6) mengevaluasi kebijakan (Yuliah, 2020). Dari hasil penelitian dengan metode wawancara, tiga informan menunjukkan pendapat yang sama bahwa prosedur yang dilakukan oleh wakil rektor adalah mendefinisikan masalah. Sedangkan dekan dan dosen berpendapat bahwa wakil rektor menerima saran dan masukan dari dosen saat perumusan kebijakan.

Namun masing-masing informan memiliki pendapat sendiri terkait pertanyaan perumusan kebijakan oleh wakil rektor. Dekan menyatakan bahwa wakil rektor menganalisis masalah terlebih dahulu saat merumuskan kebijakan. Wakil rektor mengungkapkan bahwa memutuskan solusi terbaik dari beberapa alternatif solusi. Sedangkan dosen menyatakan wakil rektor melaksanakan dan mengevaluasi kebijakan yang telah dirumuskan. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa formulasi kebijakan pendidikan yang dilakukan oleh pejabat berwenang dalam merumuskan

kebijakan bertujuan untuk mengatasi masalah pendidikan (Darsyah & Chanifudin, 2020; Lorensius, Warman, Silpanus, et al., 2021).

Wakil rektor dan dekan menyatakan hal yang sama bahwa dalam merumuskan kebijakan wakil rektor melibatkan dosen. Namun dosen dan wakil rektor menyatakan bahwa menyiapkan fasilitas dilakukan wakil rektor saat merumuskan kebijakan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya bahwa perumusan masalah kebijakan di bidang pendidikan adalah dengan mengajukan seperangkat tindakan yang lebih baik, dipilih sebagai usaha untuk mencapai konsensus atau kompromi, dan otorisasi pengaturan, arahan dan tindakan kolektif yang dapat diterima bersama (Lorensius, Warman, & Tresia, 2021; Yuliah, 2020).

Saat menentukan kebijakan baik sendiri dan kebijakan bersama, wakil rektor melihat kondisi yang dihadapi dan juga mempertimbangkan konsekuensi atau dampak yang akan diterima oleh dosen. Dampak yang diterima dapat positif, seperti meningkatnya motivasi dan semangat dosen, atau dapat menjadi dampak negatif yaitu menjadi beban bagi dosen. Hasil triangulasi sumber data, tiga informan menyatakan hal yang sama, bahwa melihat kondisi dan konsekuensi adalah pilihan wakil rektor saat menentukan kebijakan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu bahwa tahap perumusan kebijakan juga berpotensi menjadi sumber konflik, karena mendistribusikan sumber daya dan kekuasaan di antara mereka yang memiliki kepentingan sosial, ekonomi, dan politik yang berbeda (Jamali, 2018; Warman et al., 2022).

Dalam hal perencanaan kebijakan kepemimpinan wakil rektor, melibatkan staf, dekan, ketua jurusan, ketua program studi, dan dosen, mulai dari awal perencanaan sehingga dengan melibatkan semua pihak dalam perencanaan kebijakan maka ada tanggung jawab dari semua pihak untuk menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan. Hal ini dikuatkan oleh hasil triangulasi sumber data dan triangulasi metode, kedua triangulasi tersebut sama-sama menyatakan bahwa dalam perencanaan kebijakan wakil rektor melibatkan staf mulai dari awal penyusunan kebijakan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya bahwa proses formulasi kebijakan publik melibatkan publik melalui kelompok-kelompok kepentingan, sehingga semua pihak merasa bertanggung jawab dengan kebijakan tersebut (Herdiana, 2018).

Pada analisis dokumen, kebijakan yang telah ditetapkan oleh wakil rektor yakni: 1) menyediakan dana penelitian; 2) menyediakan dana pengabdian kepada masyarakat; 3) menyediakan fasilitas pelatihan dan publikasi ilmiah; dan 4) kerjasama kemitraan. Hal ini sejalan dengan hasil triangulasi sumber data, tiga informan menyatakan hal yang sama bahwa kebijakan yang telah ditetapkan adalah menyediakan dana penelitian, pengabdian kepada masyarakat, dan fasilitas pelatihan serta publikasi ilmiah. Namun dekan juga menambahkan adanya kerjasama kemitraan antara universitas dengan lembaga pelatihan dan lembaga perbankan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menemukan implementasi kebijakan adalah tindakan saling kerja sama antar pemerintah dengan pihak swasta untuk melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan pada tahap sebelumnya guna mencapai tujuan yang ditetapkan (Lukitasari et al., 2017).

### *3.2. Kendala Kebijakan Kepemimpinan Wakil Rektor dalam Peningkatan Kinerja Dosen*

Kendala utama yang dihadapi wakil rektor saat menentukan kebijakan untuk meningkatkan kinerja dosen adalah kedisiplinan dosen dalam mematuhi kebijakan. Pada triangulasi sumber data, ketiga informan sama-sama menyatakan bahwa kedisiplinan dosen adalah kendala utama wakil rektor saat menentukan kebijakan kepemimpinan dalam peningkatan kinerja dosen. Selain itu wakil rektor dan dekan sependapat bahwa kendala yang dihadapi adalah kebijakan bertentangan dengan keinginan dosen. Wakil rektor juga menambahkan kendala yang dihadapi adalah kompetensi dosen yang kurang. Hal ini sejalan dengan kajian pustaka dan penelitian terdahulu bahwa kesenjangan ini disebabkan oleh: 1) tidak tersedia sumber daya pada saat dibutuhkan; 2) kurangnya informasi; 3) tujuan dari unit-unit organisasi sering bertentangan sehingga membutuhkan waktu yang lama bagi manajemen untuk menyesuaikannya (Sari et al., 2020).

Pandangan dan sikap dosen terhadap kebijakan wakil rektor adalah menerima dengan terbuka, karena sebagian besar memahami tujuan kebijakan tersebut untuk meningkatkan kinerja dosen. Ketiga informan pada triangulasi sumber data sama-sama menyatakan bahwa dosen menerima dengan terbuka kebijakan yang ditetapkan wakil rektor.

### *3.3. Usaha Wakil Rektor untuk menyelesaikan kendala*

Sikap wakil rektor dalam menghadapi dosen yang tidak menyetujui kebijakan yang telah ditetapkan adalah memberi nasihat kepada dosen, tentunya melalui prosedur dan aturan yang telah ditetapkan. Hal ini didukung hasil triangulasi sumber data, ketiga informan penelitian sama-sama menyatakan bahwa wakil rektor melalui dekan, ketua jurusan atau ketua program studi memanggil dosen bersangkutan, kemudian memberi nasihat pada dosen tersebut. Berdasarkan

analisis dokumen dan observasi ditemukan bahwa usaha wakil rektor untuk menyelesaikan kendala adalah dengan menambah personil ahli pada Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM).

Wakil rektor memberi reward kepada dosen yang taat dengan kebijakan terkait peningkatan kinerja dosen. Reward dapat berupa penambahan mata kuliah di semester depan, reward bagi dosen yang mengikuti seminar, dan dosen yang berhasil tembus di jurnal internasional terakreditasi. Dalam triangulasi sumber data, ketiga informan sama-sama menyatakan ada reward yang diberikan oleh wakil rektor bagi dosen yang mentaati kebijakan. Besaran reward tidak besar karena menyesuaikan dengan Anggaran Pengeluaran dan Belanja Universitas.

Namun dekan juga menyatakan bahwa usaha yang telah dilakukan oleh wakil rektor adalah menjalin kerjasama kemitraan. Dari analisis dokumen diperoleh data surat perjanjian kerjasama dengan Lembaga Etam Kawa Indonesia terkait peningkatan kompetensi dosen dalam bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Ditemukan juga dokumen surat keputusan pembentukan Studi Kemitraan dan Kewirausahaan Unikarta, yang bertugas untuk menjalin kerjasama dengan perusahaan, instansi, lembaga dalam bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa peningkatan kinerja dosen di bidang penelitian dan publikasi ilmiah dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya adalah: Pertama, pimpinan universitas dapat: (a) memberikan reward bagi dosen yang berhasil melakukan publikasi ilmiah internasional terindeks; (b) memberikan pelatihan tentang metodologi penelitian dan/atau cara menulis artikel yang layak dipublikasikan di jurnal internasional terindeks; dan (c) memberi fasilitas kelompok dosen yang berinisiatif melakukan pelatihan secara mandiri. Kedua, pimpinan universitas dapat merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan dosen yang mampu melakukan penelitian yang berkualitas tinggi (Lorensius & Ping, 2021; Retnowati et al., 2017).

### 3.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya mendeskripsikan perumusan dan implementasi kebijakan kepemimpinan wakil rektor dalam peningkatan kinerja dosen, tidak mendeskripsikan evaluasi dan tindak lanjut dari kebijakan tersebut. Kinerja dosen adalah beban kinerja dosen pada Tri Dharma Perguruan Tinggi yang dibatasi pada bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Penelitian ini terbatas pada jumlah informan dan hanya mengacu pada satu lokus universitas. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi lebih dalam bidang pendidikan dan pengajaran, serta melibatkan stakeholder mulai yayasan, mahasiswa, dan masyarakat. Hal ini bisa menjadi agenda penelitian lebih lanjut untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif terkait kebijakan kepemimpinan wakil rektor dalam peningkatan kinerja dosen.

## 4. Kesimpulan

Kebijakan kepemimpinan wakil rektor dalam peningkatan kinerja dosen telah dilaksanakan sesuai prosedur yaitu: 1) mendefinisikan masalah; 2) menganalisis masalah; 3) menerima saran dan masukan dari dosen; 4) memutuskan solusi terbaik; 5) melaksanakan kebijakan. Wakil rektor mempertimbangkan pemberian reward dan punishment bagi dosen, serta mempertimbangkan kondisi dan konsekuensinya saat menentukan kebijakan. Dalam hal perumusan kebijakan kepemimpinan wakil rektor melibatkan staf dan semua pihak mulai dari awal perencanaan. Kebijakan yang telah dirumuskan oleh wakil rektor yakni: 1) menyediakan dana penelitian; 2) menyediakan dana pengabdian kepada masyarakat; 3) menyediakan fasilitas pelatihan dan publikasi ilmiah; dan 4) kerjasama kemitraan dalam bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Kendala utama yang dihadapi wakil rektor saat menentukan kebijakan untuk meningkatkan kinerja dosen adalah kedisiplinan dosen dalam mematuhi kebijakan. Kendala berikutnya adalah kompetensi dosen dalam bidang penelitian, publikasi ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat yang masih kurang. Personil Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat masih kurang dalam jumlah dan kualitas keahlian, sehingga menjadi kendala dalam implementasi kebijakan.

Usaha wakil rektor untuk menyelesaikan kendala kebijakan adalah memberi nasihat kepada dosen yang kurang disiplin, tentunya melalui prosedur dan aturan yang telah ditetapkan. Wakil rektor memberi reward kepada dosen yang taat, sehingga dapat memotivasi dosen untuk meningkatkan kinerjanya. Wakil rektor telah berupaya menambah jumlah personil Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat yang memiliki kemampuan untuk membantu dosen meningkatkan kompetensinya. Upaya lainnya adalah membentuk Studi Kemitraan dan Kewirausahaan Unikarta yang bertugas menjalin kerjasama dengan perusahaan, instansi, lembaga dalam bidang pengabdian dosen kepada masyarakat.

## References

- Arfiandy, A. (2021). Pengembangan Mutu Dosen di Perguruan Tinggi. *Al-Afkar: Journal for Islamic Studies*, 4(1), 155–166.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications.
- Crosby, B. C., 't Hart, P., & Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655–669. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>
- Darsyah, S., & Chanifudin, C. (2020). Kebijakan Dalam Pendidikan. *AT-Thullab: Journal of Islamic Studies*, 1(1), 116–133.
- Hanim, Z., Sari, D. S., & Soe, R. (2020). Principal ' s Leadership Policy in Improving the Effectiveness of Teacher Performance. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(1), 43–60.
- Herdiana, D. (2018). Sosialisasi Kebijakan Publik: Pengertian dan Konsep Dasar. *Jurnal Ilmiah Wawasan Insan Akademik*, 1(3), 13–26.
- Hermawan, I. (2019). *Metodologi Penelitian Pendidikan (Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed Method)*. Hidayatul Quran. Himpunan Peneliti Indonesia. (2019). *Peraturan Himpunan Peneliti Indonesia Nomor 1 Tahun 2019 tentang Pedoman Penegakan Kode etik dan Perilaku Peneliti*.
- Idris, I. (2020). Kajian Kebijakan Peningkatan Profesionalisme Guru dan Dosen di Indonesia. *Guru Tua: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 3(2), 41–52.
- Jamali, Y. (2018). Manajemen Pengelolaan Konflik Di Sekolah. *Sustainable Jurnal Kajian Mutu Pendidikan*, 1(1), 113–131.
- Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>
- Lorensius, Cahaya, W., Silpanus, S., & Ping, T. (2021). Leadership model and planning strategies in private Catholic colleges during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Studies in Social Sciences (IJESSS)*, 1(2), 49–60. <https://ijesss.com/journal/article/view/16/7>
- Lorensius, L., & Ping, T. (2021). Model Pembiayaan Pendidikan di Perguruan Tinggi pada Masa Pandemi Covid-19. *Indonesian Journal Of Education and Humanity*, 1(2), 107–119.
- Lorensius, L., Warman, W., Silpanus, S., & Ping, T. (2021). Leadership model and planning strategies in private Catholic colleges during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Educational Studies in Social Sciences (IJESSS)*, 1(2), 49–60.
- Lorensius, L., Warman, W., & Tresia, Y. (2021). Kajian Literatur: Implementasi Performance-Based Budgeting Pada Institusi Pendidikan Tinggi di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 9(1), 118–131.
- Lukitasari, S. W., Sulasmono, B. S., & Iriani, A. (2017). Evaluasi implementasi kebijakan pendidikan inklusi. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2), 121–134.
- Miles, & Huberman, M. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage Publications.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Erratum to leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(2), 579–579. <https://doi.org/10.1177/0149206310363277>
- Mukti, N. (2018). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah. *Jurnal Kependidikan*, 6(1), 71–90. <https://doi.org/10.24090/jk.v6i1.1697>
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Nurabadi, A., Irianto, J., Bafadal, I., Juharyanto, Gunawan, I., & Adha, M. A. (2021). The effect of instructional, transformational and spiritual leadership on elementary school teachers' performance and students'

- achievements. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 40(1), 17–31. <https://doi.org/10.21831/cp.v40i1.35641>
- Pemerintah, R. (2009). *Peraturan Pemerintah RI No 37 tahun 2009 tentang Dosen* (p. 50).
- Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). Model pengaruh gaya kepemimpinan authentic, authoritarian, transformational, transactional berpengaruh terhadap kinerja. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 227–245.
- Pusung, D. R. A., Munaiseche, C. P., & Kembuan, O. (2020). Sistem Informasi Beban Kerja dan Laporan Kinerja Dosen Berbasis Web. *Jointer-Journal of Informatics Engineering*, 1(01), 17–24.
- Retnowati, T. H., Mardapi, D., Kartowagiran, B., & Suranto, S. (2017). Model evaluasi kinerja dosen: pengembangan instrumen untuk mengevaluasi kinerja dosen. *Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 21(2), 206–214. <https://doi.org/10.21831/pep.v21i2.16626>
- Rosyad, A. M., & Maarif, M. A. (2020). Paradigma Pendidikan Demokrasi Dan Pendidikan Islam Dalam Menghadapi Tantangan Globalisasi Di Indonesia. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(1), 75–99. <https://doi.org/10.31538/nzh.v3i1.491>
- Sari, W., Rifki, A. M., & Karmila, M. (2020). Analisis kebijakan pendidikan terkait implementasi pembelajaran jarak jauh pada masa darurat covid 19. *Jurnal Mappesona*, 3(2).
- Soe'oed, R., Haryaka, U., & Satuna, Z. H. H. (2021). Interaction Effect Of School Principals' And The Use Of Information And Communication Technology (Ict) In Learning Upon The Teachers' Performance Of Junior High Schools In Samarinda, East Kalimantan, Indonesia. *Multicultural Education*, 7(5).
- Somantri, S. (2019). Jaminan Perlindungan Hukum sebagai Prinsip Profesionalitas Dosen dalam Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK). *Jurnal Hukum Positum*, 4(2), 95. <https://doi.org/10.35706/positum.v4i2.3185>
- Stam, D., Lord, R. G., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2014). An image of who we might become: Vision communication, possible selves, and vision pursuit. *Organization Science*, 25(4), 1172–1194. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0891>
- Stillerman, K. P. (2016). Successful North Carolina Middle School Principals' Visions. *Research in Middle Level Education*, 16(1), 63–78. <https://doi.org/10.1080/10825541.1992.11670001>
- Sudiyono, R. N., Goestjahjanti, F. S., Asbari, M., Fayzhall, M., Yani, A., Winanti, Yuwono, T., Nurasih, Yulia, Y., Singgih, E., & Chidir, G. (2020). Meningkatkan Komitmen dan Kinerja Dosen : Apa Peran Manajemen Perguruan Tinggi ? *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 337–352.
- Warman, W., Harliansyah, H., Priyandono, L., & Amon, L. (2021). *The Influence of Class Management and Teacher's Work Ethic on the Effectiveness of Learning at the Samarinda City Vocational High School*.
- Warman, W., Nurlaili, N., Lorensius, L., Sanda, Y., Sutriyanto, A., Kristianus, K., Sukur, P., Rejeki, S., Nurlaelah, N., & Fatcholis, F. (2022). *Perilaku Organisasi di Bidang Pendidikan*. Jejak Pustaka.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications.
- Yuliah, E. (2020). Implementasi Kebijakan Pendidikan. *Jurnal At-Tadbir : Media Hukum Dan Pendidikan*, 30(2), 129–153. <https://doi.org/10.52030/attadbir.v30i2.58>