

POLICY PAPER

Pengelolaan Dana Hibah Riset Pendidikan Tinggi: Reposisi Peran dan Peningkatan Kapasitas LLDikti dalam Pengelolaan Dana Hibah Penelitian Dosen Pemula

Didanai oleh Hibah Skema Penugasan Kajian Kebijakan Strategis, dengan Nomor Kontrak NKB-3029/UN2.R3.1/HKP.05.00/ 2019,

Eko Prasajo, Lina Miftahul Jannah;
Ardiyan Saptawan; Sri Juni Woro Astuti;
Desy Hariyati; Julyan Ferdiansyah; dan
Syifa Amania Afra,

UNIVERSITAS INDONESIA - 2019

Daftar Isi

Daftar Isi.....	1
Daftar Tabel.....	2
Daftar Gambar.....	2
Daftar Grafik.....	2
Ringkasan Eksekutif.....	3
A. Latar Belakang.....	5
B. Kerangka Teori.....	10
C. Metode Kajian.....	13
D. Hasil Kajian.....	15
1. Evaluasi Diri (Self-Assessment).....	15
2. Isu-Isu Strategis.....	21
E. Rekomendasi Kebijakan.....	27
F. Ucapan Terima Kasih.....	30
Daftar Referensi.....	31
Lampiran 1 - Pedoman Wawancara Mendalam.....	32
Lampiran 2 - Kuesioner Penilaian Mandiri.....	33
Lampiran 3 - Pemetaan Sumber Daya LLDikti.....	39

Daftar Tabel

Tabel 1 - Kategorisasi skor.....	14
Tabel 2 - SWOT Analysis Pengelolaan Penelitian Dosen Pemula.....	21
Tabel.3 - Perbandingan Usulan PDP LLDIKTI se Indonesia Tahun 2018 dan 2019	24

Daftar Gambar

Gambar 1 - Empat kuadran dalam <i>Importance Performance Matrix</i>	11
Gambar 2 – Kerangka 7's McKinsey	12
Gambar 3 - Panduan Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Edisi XII.....	16
Gambar 4 - Bagan Struktur Sekretariat Tipe A dan Tipe B.....	20

Daftar Grafik

Grafik 1 - Jumlah Dosen Berdasarkan Bentuk Pendidikan	5
Grafik 2 - Kelompok Perguruan Tinggi.....	7
Grafik 3 - Kategorisasasi Perguruan Tinggi berdasarkan LLDikti.....	7
Grafik 4 - Deksripsi LLDikti dilihat dari Jumlah Program Studi (Prodi, Jumlah Mahasiswa Baru, Jumlah Mahasiswa Terdaftar, Jumlah Lulusan, dan Jumlah Dosen). 8	
Grafik 5 - Kategorisasi Pemetaan Sumber Daya Organisasi LLDikti berdasarkan The 7'S Framework.....	15
Grafik 6 - Skor Pemetaan Sumber Daya Organisasi berdasarkan The 7'S LLDikti	17
Grafik 7 - Perbandingan Skor Pemetaan Sumber Daya LLDikti berdasarkan The 7'S Framework.....	18

POLICY PAPER

Pengelolaan Dana Hibah Riset Pendidikan Tinggi: Reposisi Peran dan Peningkatan Kapasitas LLDikti dalam Pengelolaan Dana Hibah Penelitian Dosen Pemula

Oleh

Eko Prasajo, Lina Miftahul Jannah, Ardiyan Saptawan, Sri Juni Woro Astuti, Desy Hariyati, Julyan Ferdiansyah, dan Syifa Amania Afra.

**e_prasajo@yahoo.com; miftahul@ui.ac.id; ardiyansaptawan@yahoo.com;
yuni_woro@yahoo.com; desu.hariyati@gmail.com; julyanferdian@gmail.com;
afraamania@gmail.com.**

Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Indonesia

Ringkasan Eksekutif

Pengelolaan Penelitian Dosen Pemula (PDP) yang selama ini dikelola oleh Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi telah dilimpahkan kepada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDikti). Kajian ini berupaya memetakan sumber daya yang dimiliki oleh LLDikti Wilayah; memetakan kekuatan, kelemahan, dan tantangan yang dimiliki oleh LLDikti Tipe A dan Tipe B dalam menjalankan perannya sebagai pengelola PDP; dan Memberikan gambaran tentang *gap* (kesenjangan) antara kondisi sekarang (*existing*) dengan kondisi ideal LLDikti sebagai pengelola PDP.

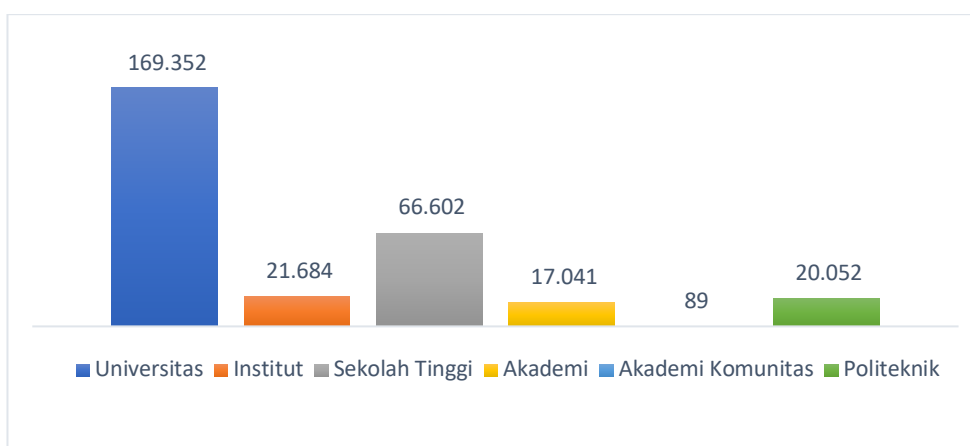
Kajian menggunakan pendekatan positivisme yang mengacu pada Teori *The 7-S Framework Mc Kinsey*. Ketujuh aspek ini dibagi dalam dua elemen yaitu elemen keras dan elemen lunak. Elemen keras adalah elemen yang dengan mudah dapat diidentifikasi dan dipengaruhi oleh manajemen, yang terdiri *Strategy, Structure, dan System*. Elemen lunak lebih sukar untuk diidentifikasi karena sifatnya yang dinamis, selalu berubah-ubah, dan sangat tergantung pada individu dalam organisasi. Elemen lunak meliputi *shared value, skill, staff, dan style*. Pengumpulan dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam kepada empat LLDikti dan menyebarkan kuesioner penilaian/evaluasi diri kepada seluruh LLDikti (dengan tingkat responsivitas 78,57%).

Hasil kajian menunjukkan bahwa LLDikti sebenarnya mampu untuk melakukan pengelolaan, namun kebijakan yang belum sepenuhnya menyerahkan pengelolaan PDP menjadi salah satu kendala untuk pengelolaan PDP oleh LLDikti. Kajian ini merujuk pada The 7-S Framework yang dikemukakan oleh McKinsey yang menyatakan bahwa sebagian besar LLDikti masih berada dalam kategori “Dasar”. Dimensi “skills” memiliki skor terendah sedangkan dimensi “Structure” memiliki skor tertinggi.

Dari hasil Strength(s), Weakness(es), Opportunity(es), dan Threat(s) Analysis (SWOT Analysis), ditemukan ada enam isu strategis yaitu: 1) Klasterisasi Perguruan Tinggi, 2) Panduan Pelaksanaan PDP untuk LLDikti, 3) Koordinasi antara LLDikti, Kementerian, dan Perguruan Tinggi, 4) Basis Data Kompetensi Reviewer, 5) Optimalisasi Pelaksanaan tugas dan fungsi LLDikti, dan 6) Restrukturisasi Kementerian yang Membawahi Penelitian. Dari isu ini, ada empat strategi yang direkomendasikan yaitu penguatan Peran LLDikti, Peningkatan Kapasitas Kelembagaan LLDikti, perlunya regulasi pengelolaan hibah penelitian yang lengkap, dan perlunya memposisikan LLDiktik dengan Kementerian yang ada.

A. Latar Belakang

Salah satu komponen penting dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi adalah dosen. Dosen memiliki peran, tugas, dan tanggung-jawab dosen dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia. Saat ini, dari laman Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (pdddikti.ristek.go.id) terdapat 296.040 sedangkan berdasarkan Statistik Pendidikan Tinggi tahun 2018, secara nasional terdapat sebanyak 294.820 orang dosen yang terbagi dalam kategori sebagai berikut:



Grafik 1 - Jumlah Dosen Berdasarkan Bentuk Pendidikan

Sumber: Statistik Pendidikan Tinggi 2018, Kemenristekdikti

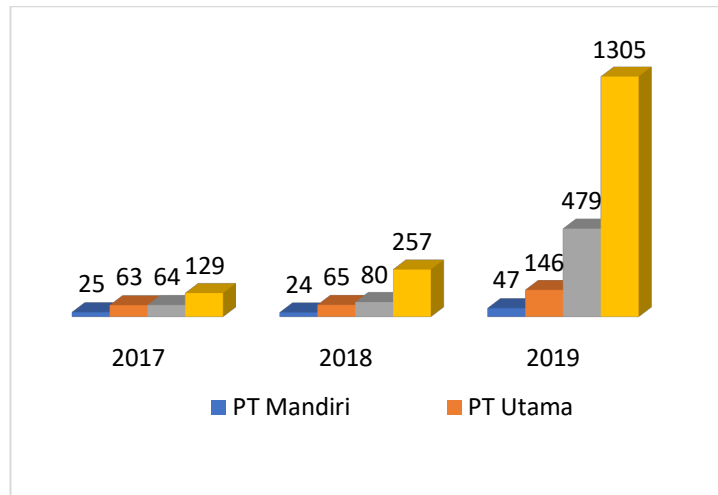
Grafik 1 menunjukkan bahwa hanya sebanyak 25,74% yang berstatus sebagai dosen negeri, selebihnya adalah dosen swasta. Jika dilihat dari jabatan fungsionalnya, maka terbanyak adalah dosen yang belum memiliki jabatan fungsional (tanpa jabatan) yang mencapai 40,89%, disusul asisten ahli sebanyak 24,10%, 21,70% yang memiliki pangkat Lektor, dan hanya 13,31% yang memiliki pangkat Lektor Kepala dan Guru Besar. Angka ini jelas membuat miris, jika dilihat dari sebarannya yang tidak merata. Mayoritas dosen dengan jabatan Guru Besar berada di Pulau Sulawesi, yakni sebesar 2,49%, diikuti Pulau Jawa sebesar 2,35%, sementara rasio sebaran Guru Besar terendah berada di Pulau Papua, yakni sebesar 0,34%. Sebagian besar mengampu program studi dalam Bidang Ilmu Pendidikan (18,96%) dan Pertanian (16,79%), sedangkan dalam Bidang Ilmu Seni memiliki jumlah Guru Besar paling sedikit, yaitu hanya 0,62% dari total jumlah dosen profesor.

Melihat data di atas, bahwa lebih dari 60% dosen dapat dikategorikan sebagai dosen pemula (yang belum memiliki jabatan fungsional dan memiliki pangkat asisten ahli

(kategori dosen pemula dapat dilihat dalam Panduan Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Edisi XII). Program Penelitian Dosen Pemula (PDP) dimaksudkan sebagai kegiatan penelitian dalam rangka membina dan mengarahkan para peneliti pemula untuk meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan penelitian di perguruan tinggi. Cakupan program ini adalah penelitian- penelitian yang dahulu diwadahi dalam Penelitian Dosen Muda dan Kajian Wanita yang meliputi bidang kesehatan, hukum, sosial-humaniora, pertanian, MIPA, pendidikan, rekayasa, ekonomi, keolahragaan, agama, sastra-filsafat, psikologi, seni, dan budaya. Penelitian ini diperuntukkan bagi dosen pemula yang belum mempunyai jabatan fungsional Lektor Kepala dan belum bergelar doktor dari perguruan tinggi dengan status perguruan tinggi binaan. (DPPM, 2013) Pada Panduan Pelaksanaan Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Edisi VIII disebutkan bahwa penelitian ini adalah kebijakan desentralisasi penelitian oleh Ditjen Dikti, yang diperuntukkan bagi dosen tetap Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Kelompok Binaan, dikelola oleh Kopertis melalui koordinasi dengan Direktorat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (Ditlitabmas) Ditjen Dikti. Pada 2013, istilah perguruan tinggi swasta diubah menjadi Perguruan Tinggi Kelompok Binaan. (DRPM, 2018)

Program ini kemudian dilimpahkan sebagian kewenangannya oleh Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat (DRPM) Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDikti). Berdasarkan Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 15 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi disebutkan bahwa LLDikti adalah satuan kerja di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi yang mempunyai tugas dan fungsi di bidang peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi di wilayah kerjanya yang dipimpin oleh seorang Kepala. LLDikti mempunyai tugas melaksanakan fasilitasi peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi di wilayah kerjanya. LLDikti diharapkan dapat menjadi perpanjangan tangan DRPM sebagai penyelenggara penelitian dalam melaksanakan salah satu tugasnya, yaitu melakukan penjaminan mutu terutama untuk pelaksanaan PDP. Saat ini terdapat 14 LLDikti.

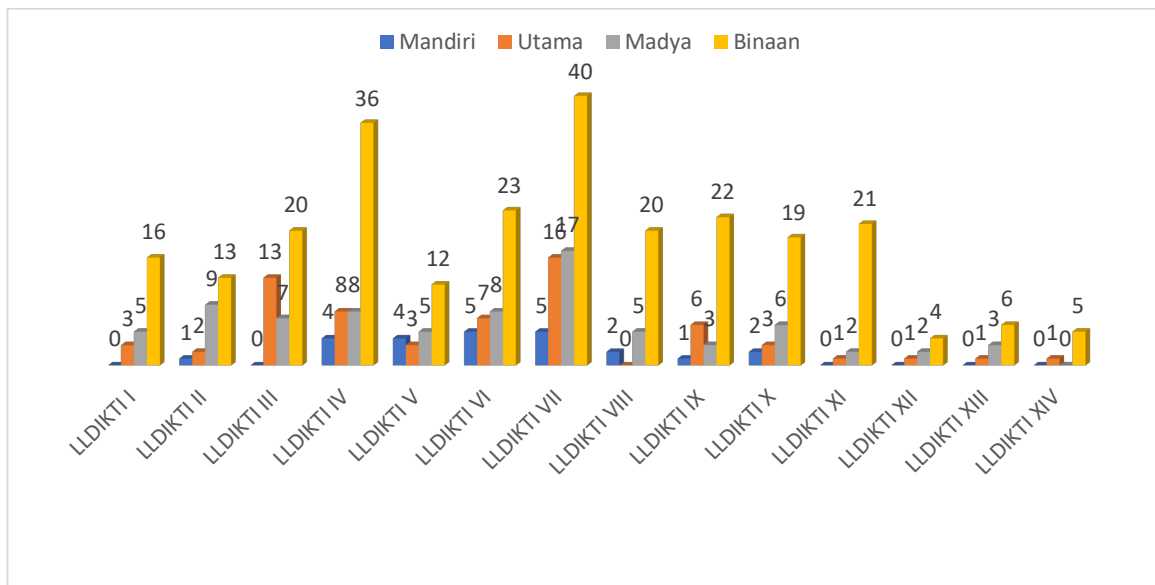
Pada masa sebelum 2017, Dikti melakukan kategorisasi terkait kinerja penelitian perguruan tinggi per tiga tahun. Hasil evaluasi 2016-2018, sebanyak 47 perguruan tinggi masuk dalam kelompok mandiri, 146 perguruan tinggi masuk dalam kelompok utama, 479 perguruan tinggi masuk dalam kelompok madya, dan 1305 perguruan tinggi masuk dalam kelompok binaan. Lihat Lampiran Surat No. 2331/DRPM/TU/2016 Tanggal 18 Agustus 2016. Pada 2017, 2018, 2019 gambaran kategorisasi dapat dilihat pada Grafik 2 berikut.



Grafik 2 - Kelompok Perguruan Tinggi

Sumber: Statistik Pendidikan Tinggi 2018, Kemenristekdikti dan pddikti.ristek.go.id

Dilihat dari penyebaran berdasarkan LLDIKTI, maka dapat digambarkan pada Grafik 3 berikut:

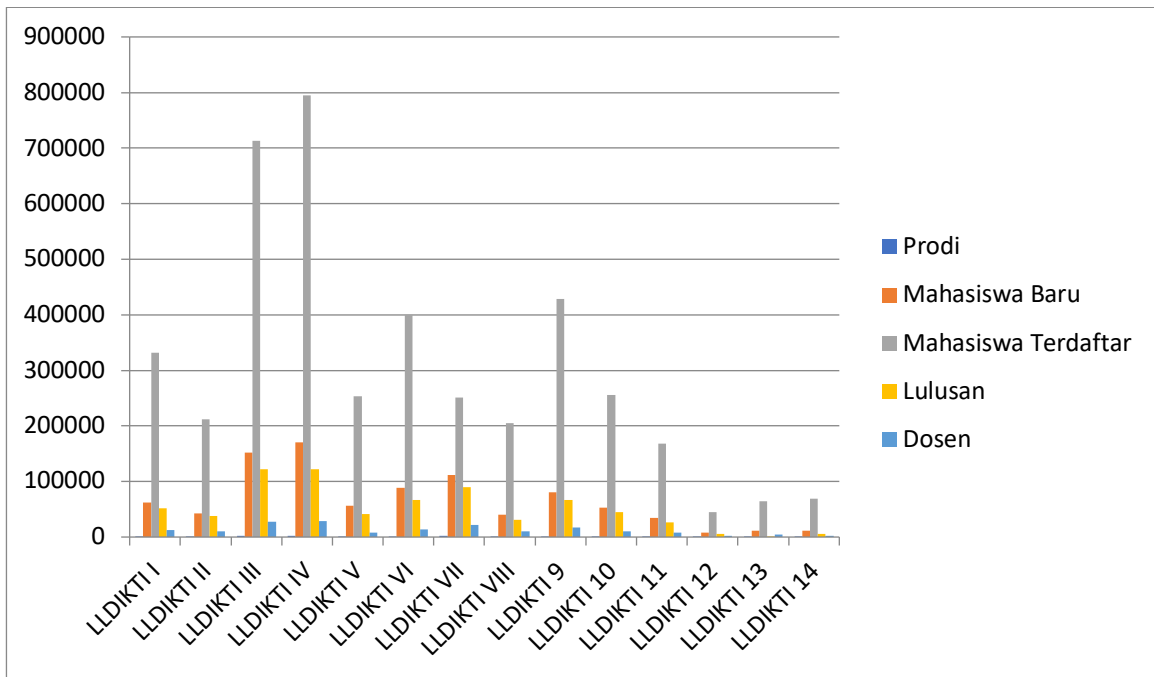


Grafik 3 - Kategorisasasi Perguruan Tinggi berdasarkan LLDikti

Sumber: Kemenristekdikti, 2019

LLDIkti VII dan LLDikti IV adalah yang paling banyak membawahi perguruan tinggi binaan, sedangkan LLDikti XII, XIII, dan IV cenderung membawahi sedikit perguruan tinggi binaan. Setiap LLDikti juga memilih wilayah kerja. Ada beberapa LLDikti

yang hanya melingkupi satu provinsi sebagai wilayah kerjanya, yaitu LLDikti I untuk Provinsi Sumatera Utara, LLDikti V untuk wilayah DI Yogyakarta, LLDikti VI untuk wilayah Jawa Tengah, LLDikti VII untuk wilayah Jawa Timur, dan LLDikti XIII untuk wilayah Provinsi Aceh. LLDikti IX adalah LLDikti yang paling banyak memiliki cakupan wilayah yaitu semua provinsi di Pulau Sulawesi (6 Provinsi).



Grafik 4 - Deskripsi LLDikti dilihat dari Jumlah Program Studi (Prodi, Jumlah Mahasiswa Baru, Jumlah Mahasiswa Terdaftar, Jumlah Lulusan, dan Jumlah Dosen)

Sumber: Statistik Pendidikan Tinggi, PDII, 2018

Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDikti) sebagai transformasi dari Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis) kini memiliki peran yang lebih operasional di bidang pelayanan untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi di Indonesia. Tugas LLDikti sebagaimana diatur dalam Pasal 3 Peraturan Menteri Riset dan Teknologi (Permenristekdikti) Nomor 15 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi adalah melaksanakan fasilitasi peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi di wilayah kerjanya, dengan fungsi (Pasal 4) yaitu 1) pelaksanaan pemetaan mutu pendidikan tinggi di wilayah kerjanya; 2) pelaksanaan fasilitasi peningkatan mutu; 3) penyelenggaraan pendidikan tinggi di wilayah kerjanya; 4) pelaksanaan fasilitasi peningkatan mutu pengelolaan perguruan tinggi di wilayah kerjanya;

5) pelaksanaan fasilitasi kesiapan perguruan tinggi dalam penjaminan mutu eksternal di wilayah kerjanya; 6) pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan fasilitasi peningkatan mutu perguruan tinggi di wilayah kerjanya; 7) pengelolaan data dan informasi di bidang mutu pendidikan tinggi di wilayah kerjanya; dan 8) pelaksanaan administrasi LLDikti. Pada saat masih dengan nama Kopertis, tugas Lembaga ini adalah merumuskan kebijakan dan melaksanakan pengawasan, pengendalian, dan pembinaan perguruan tinggi swasta di wilayah kerjanya berdasarkan kebijakan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi. Dengan perubahan tugas ini, maka Lembaga ini fokus pada fasilitasi (operasional) dan tidak lagi menjadi perumuskan kebijakan, yang diharapkan dapat mengoptimalkan peningkatan mutu perguruan tinggi.

Tugas dan kewenangan Kopertis yang hanya melayani pembinaan dan pengawasan perguruan tinggi swasta, dan kemudian diperluas pada saat menjadi LLDikti yang juga menaungi perguruan tinggi negeri di wilayahnya. Pembagian tugas dengan Kemenristekdikti dan LLDikti Pembagian kewenangan ini memperjelas posisi Kemenristekdikti untuk berfokus pada penerbitan kebijakan, sementara LLDikti berfokus pada pelaksanaan dari kebijakan tersebut bagi seluruh PTN dan PTS di wilayahnya. Read more at <https://ristekdikti.go.id/siaran-pers/lldikti-miliki-tugas-dan-kewenangan-lebih-luas-dan-strategis-3/#SmvHrHTtfvWaqDdk.99> (Siaran Pers Kemenristekdikti Nomor 161/SP/HM/BKKP/IX/2018, <https://ristekdikti.go.id/>, 7 September 2018)

Salah satu tugas yang saat ini dilimpahkan dari Direktorat Jenderal Dikti dan dilaksanakan oleh LLDikti di bidang penelitian adalah pengelolaan penelitian dosen pemula (PDP). Hibah ini yang merupakan skema kompetitif nasional. Dengan adanya pelimpahan tugas dan kewenangan tersebut, perlu dipertimbangkan kesiapan dari LLDikti itu sendiri mengingat kondisi yang beragam di seluruh Indonesia mulai dari LLDikti I hingga LLDikti XI.

Kajian ini merupakan Penelitian Penugasan dengan Skema Kajian Kebijakan Strategis yang bertujuan untuk:

1. Memetakan sumber daya yang dimiliki oleh LLDikti Wilayah;
2. Memetakan kekuatan, kelemahan, dan tantangan yang dimiliki oleh LLDikti Tipe A dan Tipe B dalam menjalankan perannya sebagai pengelola PDP;
3. Memberikan gambaran tentang isu yang berkembang dalam pengelolaan PDP

Kajian ini memiliki urgensi agar dapat dihasilkan rekomendasi kebijakan berupa kertas kebijakan (*policy brief*) agar DRPM dapat mengetahui peta organisasi dan sumber daya

LLDikti sebagai perpanjangan tangan DRPM untuk menyelenggarakan penjaminan mutu PDP. Dari hasil ini diharapkan DRPM dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk memperbaiki pengelolaan PDP

B. Kerangka Teori

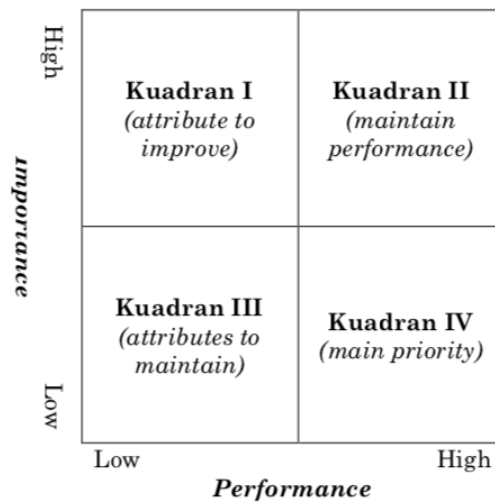
Kinerja organisasi adalah konsep yang sulit dipahami dan diukur, meskipun konsep ini sering menjadi perhatian utama bagi para pemangku kepentingan ketika berharap bahwa pemerintah dapat meningkatkan kinerja sektor publik sejalan dengan pengembangan paradigma *New Public Management* (NPM) yang menuntut pengukuran kinerja. Berbeda dengan sektor swasta, kinerja di sektor publik sulit diukur karena merupakan fenomena sosial yang subyektif, kompleks, dan sulit. (Anspach, 1991); (Au, 1996). Salah satu kesulitan terbesar adalah lebar tujuan dan batasan organisasi untuk menetapkan tujuan dan ukuran kinerja organisasi.(termasuk menentukan keluaran, hasil, dan dampak). Salah satu yang diukur dalam kinerja organisasi adalah menentukan bagaimana efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan. Beberapa ukuran yang dikenal dalam mengukur kinerja organisasi antara lain *Balanced Score Card*, *The 7-S Framework McKinsey*, *Importance Performance Analysis* (IPA), dan *SWOT Analysis*.

Balanced Score Card (BSC) diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton untuk mengukur kinerja organisasi yang modern dengan mempertimbangkan empat perspektif (yang saling berhubungan) yaitu keuangan dan non keuangan (pelanggan, bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran). Kinerja ini mengukur strategi dan tujuan yang diinginkan dicapai oleh suatu organisasi dalam jangka panjang dan diukur dan dimonitor secara berkelanjutan. Pada pengukuran ini ditunjukkan dengan adanya keseimbangan antara semua faktor yaitu keseimbangan antara faktor keuangan dan non keuangan, pihak eksternal dan internal, dan jangka pendek dan jangka Panjang

Metode IPA diperkenalkan oleh Martilla dan James (1977) bertujuan mengukur hubungan antara persepsi konsumen dan prioritas peningkatan kualitas produk/jasa yang dikenal pula sebagai *quadrant analysis*. (Phadermrod, 2019) Dalam metode ini terdapat Matriks ini sangat bermanfaat sebagai pedoman dalam mengalokasikan sumber daya organisasi yang terbatas pada bidang spesifik, sehingga perbaikan kinerja dapat memberikan dampak yang besar pada kepuasan pelanggan total (dalam hal ini Dosen Pemula). Selain itu, pada matriks ini juga ditunjukkan bidang atau atribut tertentu yang perlu tetap dipertahankan dan aspek yang perlu dikurangi prioritasnya. Ada dua pendekatan

dalam metode ini, yaitu: 1) menilai kesenjangan kinerja dengan menghitung selisih antara skor *performance* dengan skor *importance*, dan 2) mengidentifikasi atribut-atribut layanan yang prioritas untuk ditingkatkan dan mempunyai dampak terhadap peningkatan kepuasan pelanggan dengan menggunakan diagram kartesius yang terbagi ke dalam empat kuadran.

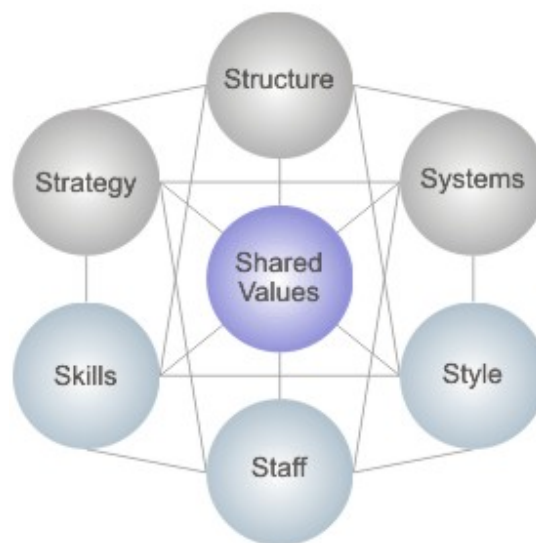
Pembagian empat kuadran dalam *Importance Performance Matrix* sebagaimana berikut:



Gambar 1 - Empat kuadran dalam *Importance Performance Matrix*

Kuadran I memuat atribut-atribut yang dianggap penting oleh pelanggan, tetapi pada kenyataannya atribut-atribut ini belum sesuai seperti yang diharapkan. Atribut-atribut yang masuk dalam kuadran ini harus ditingkatkan. Caranya adalah dengan melakukan perbaikan secara terus menerus sehingga *performance* atribut yang ada dalam kuadran ini akan meningkat. Kuadran II memuat atribut-atribut yang dianggap penting oleh pelanggan dan atribut-atribut tersebut sudah sesuai dengan apa yang diharapkannya sehingga kepuasannya relatif tinggi. Atribut-atribut yang termasuk dalam kuadran ini harus tetap dipertahankan karena semua atribut ini menjadikan produk atau jasa tersebut unggul di mata pelanggan. Kuadran III memuat atribut-atribut yang dianggap kurang penting oleh pelanggan dan pada kenyataannya kinerjanya tidak terlalu istimewa. Peningkatan atribut-atribut yang termasuk dalam kuadran ini dapat dipertimbangkan kembali karena pengaruhnya terhadap manfaat yang dirasakan oleh pelanggan sangat kecil. Kuadran terakhir adalah Kuadran IV yang memuat atribut-atribut yang dianggap kurang penting oleh pelanggan tetapi kinerjanya dirasakan terlalu berlebihan. Atribut-atribut dalam kuadran ini dapat dikurangi agar organisasi dapat menghemat biaya.

Kerangka lainnya yang paling sering digunakan untuk melihat efektivitas organisasi adalah *The 7-S Framework* dari McKinsey. (Ravanfar, 2015) Kerangka yang dikembangkan pada awal 1980-an oleh Tom Peters dan Robert Waterman ini menggunakan pendekatan internal, yaitu ada tujuh aspek internal dari sebuah organisasi yang perlu diselaraskan jika ingin mencapai kesuksesan. Ketujuh aspek ini dibagi dalam dua elemen yaitu elemen keras dan elemen lunak. Elemen keras adalah elemen yang dengan mudah dapat diidentifikasi dan dipengaruhi oleh manajemen, yang terdiri *Strategy*, *Structure*, dan *System*. Elemen lunak lebih sukar untuk diidentifikasi karena sifatnya yang dinamis, selalu berubah-ubah, dan sangat tergantung pada individu dalam organisasi. Elemen lunak meliputi *shared value*, *skill*, *staff*, dan *style*.



Gambar 2 – Kerangka 7's McKinsey

Strategy (strategi) terkait agar organisasi dapat memiliki arahan yang jelas dan tegas tentang cara-cara yang dipakainya untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. *Structure* (struktur) organisasi ditentukan sesuai dengan kebutuhan organisasi yang ada. Struktur yang tepat akan membuat komunikasi menjadi efektif dan keputusan dapat dibuat dengan cepat dan tepat. *System* (sistem) berhubungan dengan prosedur untuk mengatur aktivitas yang dijalankan yang melibatkan anggota organisasi untuk menyelesaikan pekerjaan. Jika sebuah organisasi mempunyai sistem yang baik, maka akan memudahkan bagi organisasi tersebut untuk melakukan kegiatan sehari-hari. *Shared Values* (Nilai-Nilai Bersama) merupakan: nilai-nilai inti dari organisasi yang telah menjadi budaya. Nilai-nilai ini akan menjadi panduan bagi anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaannya. *Style* yang dimaksud oleh McKinsey terkait dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan seperti apakah yang paling tepat diterapkan agar sebuah organisasi dapat mencapai sasaran dan tujuannya

secara efektif dan efisien. Organisasi perlu menentukan *staff* (pegawai) seperti apa yang dianggap sesuai dengan keberadaan dan tujuan organisasi. Misalnya, kompetensi apa yang harus dimiliki dan berapa jumlahnya. Terakhir adalah *skills* (ketrampilan yang diperlukan). Ketrampilan ini erat kaitannya dengan elemen sebelumnya yaitu *staff*, yang akan menentukan keberhasilan organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuannya dengan efektif dan efisien. Ketrampilan merupakan pencerminan dari *core competence organisasi*.

SWOT Analysis merupakan singkatan dari *Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*, merupakan metode yang digunakan untuk mengetahui kondisi organisasi sebagai dasar menentukan peningkatan dan perbaikan dengan penentuan strategi yang sesuai dengan karakteristik dan posisi organisasi. (Gürel, 2017) Metode ini merupakan alat yang tepat untuk menemukan masalah dari 4 (empat) sisi yang berbeda, dengan pengukuran sebagai berikut:

1. Bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan dari sebuah peluang (*opportunities*) yang ada.
2. Bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) agar dapat menjadi keuntungan.
3. bagaimana kekuatan (*strengths*) agar mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada.
4. Bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

Untuk menjawab tiga pertanyaan yang diajukan pada latar belakang kajian ini, maka dua teori yang akan digunakan sebagai acuan utama adalah SWOT Analysis dan 7'S McKinsey.

C. Metode Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan post-positivisme dengan **metode** kualitatif melalui *mixed methods* yaitu wawancara mendalam, data sekunder, dan pengisian kuesioner dengan cara *self administered* untuk melakukan evaluasi diri atas kondisi sumber daya di setiap LLDikti.

Bagi sebuah organisasi, menurut Wierzbic dalam Szewczyk (2019) penilaian diri merupakan tinjauan komprehensif dan teratur yang bertujuan mengidentifikasi bidang-bidang yang perlu diperbaiki, dan prioritas kegiatan perbaikan yang direncanakan yang dapat dimonitor secara teratur. (Szewczyk, 2019) Penilaian/evaluasi diri merupakan teknik penilaian yang dilakukan oleh individu atau organisasi untuk menggali, menemukan, dan mengemukakan tentang kelebihan dan kekurangan dirinya, sehingga serta mampu

menyikapi dan memperbaiki segala kekurangan, serta mengembangkan strategi ke depannya. Salah satu tantangan yang terjadi dengan teknik/penilaian diri adalah berpikir sistemik, jujur dan bertanggungjawab, dan keinginan memperbaiki dan mengevaluasi agar terjadi perbaikan. Selain itu, salah satu kendala yang ada adalah terkait dengan responsivitas dari responden. Kuesioner evaluasi diri dikirimkan ke semua LLDikti. Tingkat responsivitasnya 78,57% (11 dari 14 LLDikti mengembalikan kuesioner hingga laporan ini selesai). Dari 14 LLDikti yang ada, sebanyak 11 (Dua belas) LLDikti telah mengisi kuesioner evaluasi diri, empat LLDikti yang dikategorikan Tipe A dan tujuh LLDikti yang dikategorikan Tipe B. Kuesioner ini dibuat dengan dasar teori The 7-S McKinsey Framework sebagaimana terlampir pada Lampiran 1.

Hasil pengisian mandiri kuesioner diolah dengan menggunakan interpolasi angka 100 untuk kemudian dikategorisasi ke dalam kelompok “Lemah”, “Dasar”, “Sedang”, dan “Kuat”. Pengelompokan ini didasarkan pada total skor sebagai berikut:

Tabel 1 - Kategorisasi skor

Total Skor	Kategori
0-342	Lemah
343-517	Dasar
518-608	Sedang
609-700	Kuat

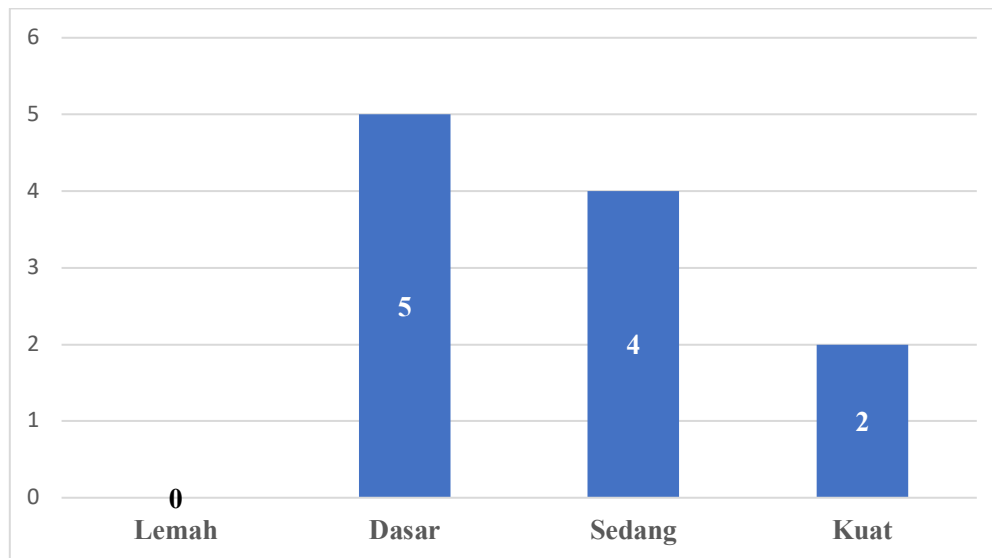
Sumber: Pengolahan peneliti

Terkait dengan wawancara mendalam, pemilihan LLDikti dilakukan menggunakan *purposive sampling* di empat (empat) LLDIKTI yang memiliki karakteristik heterogen. LLDikti yang dimaksud adalah LLDikti wilayah II yang meliputi wilayah Sumatera Selatan, Bangka Belitung, Bengkulu, Lampung, LLDikti wilayah III yang meliputi wilayah DKI Jakarta, LLDikti wilayah VII yang meliputi Jawa Timur, dan LLDikti Wilayah VIII yang meliputi wilayah Bali dan Nusa Tenggara. Walaupun di Wilayah Nusa Tenggara sudah dibentuk LLDikti tersendiri (LLDikti XV) namun saat ini secara operasional belum berjalan dan masih dikelola oleh LLDikti VIII. LLDikti III dan LLDikti VII adalah Tipe A, sedangkan LLDikti II dan LLDiktik VIII adalah Tipe B. Selain itu, juga dilakukan wawancara kepada beberapa perguruan tinggi kategori binaan untuk melakukan verifikasi terkait apa yang telah dilakukan oleh LLDikti. Data hasil wawancara kemudian dibuat dalam *open coding*, dipilih yang relevan untuk dianalisis (*axial coding*). Pedoman wawancara mendalam sebagaimana terlampir pada Lampiran 2.

D. Hasil Kajian

1. Evaluasi Diri (Self-Assessment)

Hasilnya pengolahan data sebagaimana dijelaskan pada metode kajian di atas, dapat dilihat pada Grafik 1 berikut:



Grafik 5 - Kategorisasi Pemetaan Sumber Daya Organisasi LLDikti berdasarkan The 7'S Framework

Sumber: Data Primer

Kondisi saat ini, sebagian besar LLDikti dikategorisasikan masih berada pada kelompok Dasar dalam pengelolaan penelitian dosen pemula. Kategori kuat ada pada evaluasi LLDikti II (Palembang) dan LLDikti IV (Jawa Barat).

Hal ini dapat dimaklumi karena pengelolaan penelitian dosen pemula memang masing pada tahap awal (tahun pertama), sehingga dalam beberapa hal masih dilakukan upaya untuk memenuhi standar pengelolaan penelitian dosen pemula. Sebagai contoh, adalah peraturan atau kebijakan terkait. Kebijakan yang ada bukan dalam kebijakan khusus melainkan dikemas dalam bentuk Buku Panduan Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (tercantum pada halaman 22, 42 dan 43 buku Panduan Edisi XII).



4.4 Skema Penelitian Dosen Pemula

4.4.1 **Pendahuluan**
Program Penelitian Dosen Pemula (PDP) dimaksudkan sebagai kegiatan penelitian dalam rangka membina dan mengarahkan para peneliti pemula untuk meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan penelitian dan mempublikasikan hasil penelitiannya dalam jurnal ilmiah baik nasional maupun internasional.

Sejalan dengan kebijakan desentralisasi penelitian oleh Ditjen Penguatan Risbang, PDP merupakan salah satu skema penelitian yang dipertukarkan bagi dosen tetap pada perguruan tinggi klaster Binan. Skema ini diharapkan dapat menginsiasi penyusunan peta jalan penelitian bagi penguasa. Hasil penelitian skema ini berada di level TKT 1 sampai 6 (Lampiran 3).

4.4.2 **Tujuan Penelitian**
Tujuan PDP sebagai berikut:

4.4.3 **Luaran Penelitian**
Luaran wajib PDP berupa publikasi satu artikel ilmiah dalam jurnal nasional ber ISSN atau prosiding seminar internasional atau 1 produk ipk-soesobid yang dapat berupa metode, blue print, purwarupa, sistem, kebijakan, model, atau teknologi tepat guna yang dilindungi oleh KI. Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan luaran tambahan mengacu Tabel 2.10.

4.4.4 **Kriteria Penelitian**
Kriteria PDP mengikuti ketentuan berikut:
a. pembayaran PDP mengacu SBK Riset Pembinaan/Kapasitas;
b. jangka waktu penelitian satu tahun.

4.4.5 **Persyaratan Penguasa**
Persyaratan penguasa PDP sebagai berikut:
a. ketua penguasa berpendidikan S2 dengan maksimal jabatan fungsional asisten ahli atau belum memiliki jabatan fungsional;
b. anggota penguasa 1-2 orang; dan
c. penguasa hanya boleh mendapatkan skema PDP sebanyak dua kali sebagai ketua atau anggota.

Tabel 2.7 Ringkasan Skema Pendanaan, Tim Peneliti, dan Waktu Penelitian

Skema Pendanaan	Syarat Tim Peneliti	Waktu (tahun)
A. PENELITIAN KOMPETITIF NASIONAL		
1. Skema Penelitian Dasar (PD)	<ul style="list-style-type: none"> Ketua penguasa berpendidikan S3 dengan minimal jabatan fungsional asisten ahli, atau berpendidikan S2 dengan jabatan fungsional sekurang-kurangnya lektor. Ketua penguasa memiliki rekam jejak publikasi minimal dua artikel di database terindeks bereputasi dan atau jurnal nasional terakreditasi sebagai penulis pertama atau <i>corresponding author</i>. 	2-3
2. Skema Penelitian Terapan (PT)	<ul style="list-style-type: none"> Anggota penguasa 1-2 orang. Ketua penguasa berpendidikan S3 dengan jabatan fungsional minimal asisten ahli, atau berpendidikan S2 dengan jabatan fungsional minimal lektor. Ketua penguasa memiliki rekam jejak publikasi minimal dua artikel di database terindeks bereputasi dan atau jurnal nasional terakreditasi sebagai penulis pertama atau <i>corresponding author</i>, atau minimal memiliki satu KI status terdaftar. Memiliki mitra yang dibuktikan dengan surat pernyataan (dukungan) yang betitikan kesediaan bekerjasama dalam penelitian. 	2-3
3. Skema Penelitian Pengembangan (PP)	<ul style="list-style-type: none"> Anggota penguasa 1-2 orang. Ketua penguasa berpendidikan S3 dengan jabatan fungsional minimal asisten ahli, atau berpendidikan S2 dengan jabatan fungsional minimal lektor. Ketua penguasa memiliki rekam jejak publikasi minimal lima artikel di database terindeks bereputasi sebagai penulis pertama atau <i>corresponding author</i> atau minimal memiliki satu KI status <i>granted</i>. Memiliki mitra investor yang dibuktikan dengan surat pernyataan yang berisikan komitmen penyelesaian dana oleh mitra dalam bentuk <i>in cash</i> minimal sebesar 10% dari dana yang diajukan. 	3
4. Skema Penelitian Dosen Pemula (PDP)	<ul style="list-style-type: none"> Anggota penguasa 1-2 orang. Ketua penguasa berpendidikan S2 dengan jabatan fungsional maksimal asisten ahli atau belum memiliki jabatan fungsional. Anggota penguasa 1-2 orang. Pengusul hanya boleh mendapatkan skema PDP sebanyak dua kali sebagai ketua atau anggota. 	1
5. Skema Penelitian Kerja Sama Antar Perguruan Tinggi (PKPT)	<ul style="list-style-type: none"> Tim Peneliti Penguasa (TPP) terdiri atas ketua dan maksimum dua orang anggota. TPP berpendidikan S-2 dengan jabatan fungsional maksimum lektor. Tim Peneliti Mitra (TPM) bukan merupakan tempat TPP menempuh pendidikan terakhir. Klaster kinerja penelitian Perguruan tinggi TPM harus lebih tinggi dari perguruan tinggi TPP. TPP dan TPM harus berasal dari PT yang berbeda. TPM terdiri atas seorang ketua dan seorang anggota, keduanya berpendidikan S-3. 	2

Gambar 3 - Panduan Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Edisi XII

Dari hasil evaluasi pengelolaan penelitian dosen pemula yang dilaksanakan oleh Kemenristekdikti 2018, banyak yang mempertanyakan berbagai hal, mulai dari ketidakjelasan fokus tema penelitian, persyaratan substansi masalah agak kabur terutama yang berkaitan dengan bidang inter dan multi disiplin, alasan penolakan proposal kurang jelas sehingga tidak bisa dijadikan pelajaran bagi peneliti untuk memperbaiki proposalnya (umpan balik) di kemudian hari, dan kurang informatifnya jadwal tahapan mulai dari penyeleksian, monev, dan laporan. Tentu saja, bagi banyak dosen pemula (yang baru memulai melakukan penelitian), petunjuk ini dianggap kurang jelas.

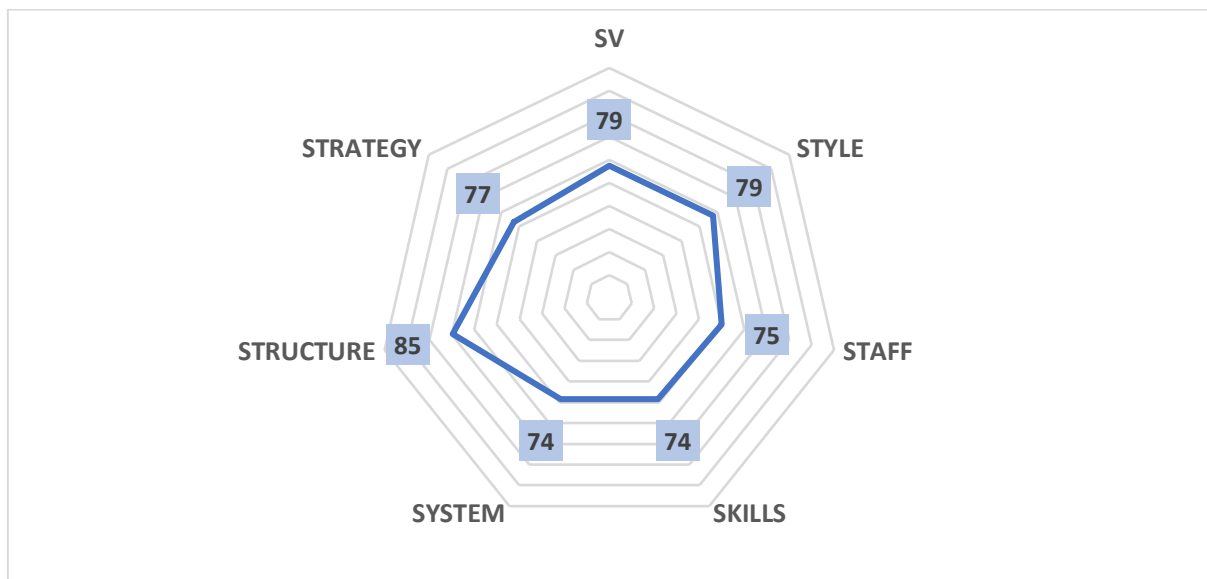
Kondisi ini membuat LLDikti pada 2019, melakukan pembenahan salah satunya dengan melakukan sosialisasi (langsung dan tidak langsung) kepada Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS), untuk kemudian setiap PTN atau PTS ini akan menyosialisasikan atau mengumumkan kepada dosen di masing-masing institusinya. LLDikti menghimbau pimpinan perguruan tinggi untuk memberikan peluang yang seluas luasnya kepada dosen pemula untuk mengikuti kegiatan tersebut. Kondisi ini mungkin tidak perlu terjadi manakala informasi yang diperlukan berupa FAQ (Frequently Asked Question/Pertanyaan yang sering ditanyakan). Masalah yang juga dialami oleh LLDikti adalah terkait temuan BPK atas penggunaan keuangan penelitian tahun 2017. LLDikti II dan VII misalnya memberikan pendampingan dalam upaya menyelesaikan temuan ini termasuk melakukan komunikasi dan koordinasi dengan pihak Kementerian terkait penerapan peraturan Menteri Keuangan.

Kondisi reviewer juga menjadi masalah pada saat pengalihan kegiatan pengelolaan penelitian dosen pemula. Selama ini, data reviewer ada di Kemenristekdikti, sehingga

LLDikti pada awalnya kesulitan untuk mengetahui, siapa saja dosen di lingkungan LLDikti yang sudah memiliki sertifikat reviewer dan telah mengikuti kegiatan revitalisasi (penyegaran) untuk penyamaan persepsi. Selama ini pun kegiatan revitalisasi (penyegaran) ini juga diselenggarakan oleh Kemenristekdikti dan belum melibatkan LLDikti. Masalah lainnya terkait dengan ketersediaan reviewer dari kelompok keilmuan yang sama. Agaknya ini terjadi hampir di semua LLDikti. Untuk itu, LLDikti menugaskan Reviewer dengan bidang yang mendekati rumpun ilmu, walaupun kemudian masih tetap ada masalah karena tetap ada yang mempersanyakannya.

Di beberapa LLDikti yang cakupan wilayahnya sangat luas, pimpinan LLDikti perlu melakukan strategi dalam mengoptimalkan komunikasi dengan pihak perguruan tinggi terutama perguruan tinggi yang berada di luar jauh dari kantor LLDikti, seperti yang ada di LLDikti VIII. Walaupun sejak 2018 LLDikti VIII sudah dipecah menjadi LLDikti VIII dan XV, dalam kenyataannya LLDikti XV belum operasional berfungsi. Saat ini LLDikti VIII masih melingkupi wilayah kerja Bali, Nusa Tenggara Barat, dan Nusa Tenggara Timur. Tentu saja, kendala terbesar adalah bagaimana dengan alokasi yang terbatas, namun harus melakukan beberapa kegiatan sekaligus dan di daerah yang jangkauannya luas. Biasanya, yang dilakukan adalah, dengan satu anggaran, LLDikti melakukan dua sampai tiga kegiatan. Misalnya sosialisasi sekaligus monev ke perguruan tinggi.

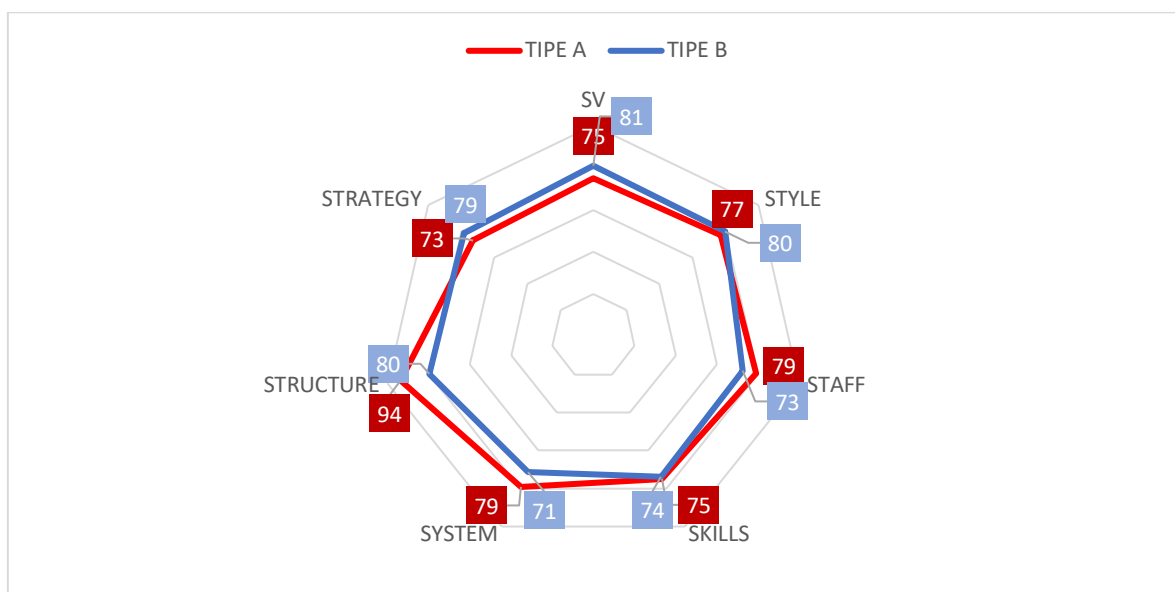
Secara lengkap, jika melihat satu per satu dimensi dari The 7'S, maka skor terendah ada pada dimensi "Skills" sedangkan skor tertinggi ada pada dimensi "Structure". Hasil evaluasi diri secara menyeluruh tergambar pada grafik 6 *spider web* di bawah ini.



Grafik 6 - Skor Pemetaan Sumber Daya Organisasi berdasarkan The 7'S LLDikti

Sumber: Data Primer

Sebagaimana telah diuraikan pada bagian teori, bahwa *skills* (ketrampilan yang diperlukan) erat kaitannya dengan sumber daya manusia, yang akan menentukan keberhasilan organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuannya dengan efektif dan efisien. Ketrampilan merupakan pencerminan dari *core competence organisasi*. Sejak awal karena LLDikti adalah perubahan dari Kopertis (Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta) yaitu sebuah lembaga yang dibentuk oleh pemerintah untuk melakukan pembinaan kepada perguruan tinggi swasta di wilayah kerjanya. Ketika berubah menjadi Lembaga Layanan Dikti yang fungsinya juga diperluas, maka diperlukan keterampilan yang juga lebih spesifik. Dalam satu kesempatan di tahun 2018, Direktur Jenderal Kelembagaan Iptek dan Dikti menyampaikan bahwa LLDikti memiliki peran yang lebih strategis dan luas dalam meningkatkan mutu pendidikan tinggi di Indonesia. Jika saat masih berbentuk Kopertis hanya melayani pembinaan dan pengawasan perguruan tinggi swasta, saat ini LLDikti juga menaungi perguruan tinggi negeri di wilayahnya. “Dengan diperluasnya tugas dan kewenangan LLDikti, Kemenristekdikti berharap peningkatan mutu perguruan tinggi akan berjalan lebih optimal, akreditasi prodi dan institusi dari PTN dan PTS akan menjadi lebih baik, penelitian di perguruan tinggi jumlahnya meningkat dan mutunya membaik.” (<https://ristekdikti.go.id>, 2018). Untuk itu, selain meningkatkan kapasitas kemampuan yang dimiliki staf, juga perlu menghitung ulang kebutuhan dan beban kerja staf dari setiap LLDikti, agar rekrutmen yang dilakukan menjadi lebih efektif.



Grafik 7 - Perbandingan Skor Pemetaan Sumber Daya LLDikti berdasarkan The 7’S Framework

Sumber: Data Primer

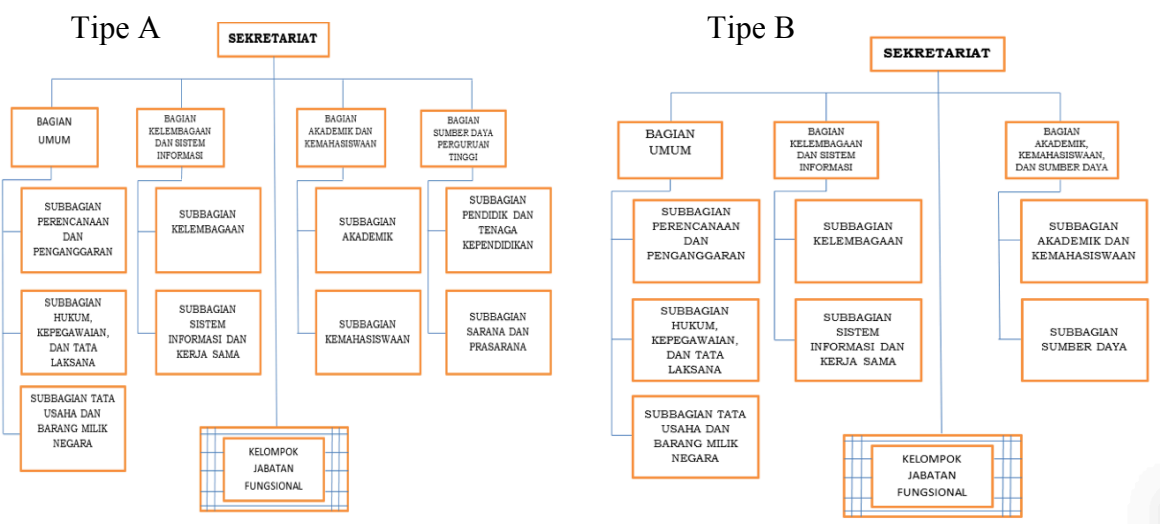
Garis merah menggambarkan pemetaan sumber daya pada LLDikti Tipe A sedangkan garis biru adalah pemetaan sumber daya pada LLDikti Tipe B. Hasil evaluasi diri ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, angka yang ada menunjukkan seluruhnya sudah di atas angka 70. Namun demikian, jika dicermati satu persatu dimensi *The 7-S Framework*, maka ada nilai yang cukup ekstrim yaitu dimensi *System* di LLDikti Tipe B yang hanya memperoleh angka 71, dan tertinggi yaitu pada dimensi *Structure* di LLDikti Tipe A.

System terkait dengan prosedur untuk mengatur aktivitas yang dijalankan oleh organisasi. *System* tidak hanya terkait dengan system informasi, namun system dalam arti menyeluruh yang melibatkan anggota organisasi untuk menyelesaikan pekerjaan. Jika sebuah organisasi mempunyai sistem yang baik, maka akan memudahkan bagi organisasi tersebut untuk melakukan kegiatan sehari-hari. Seringkali, terkait dengan perkembangan industry 4.0, system seringkali dikaitkan dengan membangun teknologi informasi. Hal ini tentunya tidak dapat dipungkiri. Namun, keberadaan pedoman operasional baku (*standard operating procedure* – disingkat menjadi POB) menjadi dasar utama penciptaan teknologi informasi. Organisasi seperti LLDikti sebagai organisasi muda ada baiknya membuat semua proses bisnis dalam organisasi dalam POB, termasuk bagaimana mulai dari pengajuan proposal penelitian, penentuan reviewer, hingga evaluasi kegiatannya. Di beberapa LLDikti, POB yang sudah dibuat sudah dibuat dalam sistem yang mumpuni, sehingga pengelola dipermudah untuk melakukan pengelolaan, seperti di LLDikti I, II, III, dan VII. Kondisi ini belum terjadi di LLDikti XIV, yang masih belum memiliki sistem informasi. Selain karena fasilitas jaringan, sistem yang dibangun juga erat hubungannya dengan *political will* dan kemampuan sumber daya yang akan mengelola sistem ini.

Jika mengacu pada garis merah, maka dapat digambarkan bahwa LLDikti Tipe A memiliki nilai kelemahan dan kekuatan yang cukup ekstrim (kelemahan pada dimensi Strategi dengan angka 73 dan kekuatan pada dimensi Struktur dengan angka 94). Jika mengacu pada garis biru, maka dapat digambarkan bahwa LLDikti Tipe B memiliki kelemahan pada dimensi Sistem dengan angka 71, dan kekuatan pada dimensi Nilai-Nilai Bersama yaitu 81. Lihat contoh di atas bagaimana lokasi yang luas tidak menghalangi LLDikti II dan VIII untuk melakukan sosialisasi sekaligus melakukan monitoring dan evaluasi.

Terkait dengan struktur, perhatikan perbedaan struktur pada sekretariat LLDikti Tipe A dan Tipe B berikut. Melihat struktur sekretariat LLDikti pada Gambar di bawah, maka pada LLDikti dengan sekretariat Tipe A terdiri atas 5 bagian yaitu 1) Bagian Umum; 2)

Bagian Kelembagaan dan Sistem Informasi; 3) Bagian Akademik dan Kemahasiswaan; 4) Bagian Sumber Daya Perguruan Tinggi; dan 5) Kelompok Jabatan Fungsional. Ini dianggap lebih membuat pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik jika dibandingkan LLDikti Tipe B yang sekretariatnya terdiri dari empat bagian. Empat bagian yaitu 1) Bagian Umum; 2) Bagian Kelembagaan dan Sistem Informasi; 3) Bagian Akademik, Kemahasiswaan, dan Sumber Daya; dan 4) Kelompok Jabatan Fungsional. Pada sekretariat LLDikti Tipe B, Akademik dan Kemahasiswaan masih digabungkan dengan Sumber Daya. Fungsi Sumber Daya yang masih digabungkan dengan Fungsi Akademik dan Kemahasiswaan dianggap memberatkan karena tugas yang dijalankan oleh LLDikti A dan B adalah sama. Struktur yang tepat akan membuat komunikasi di LLDikti menjadi efektif dan keputusan dapat dibuat dengan cepat dan tepat.



Gambar 4 - Bagan Struktur Sekretariat Tipe A dan Tipe B

Nilai rendah di LLDikti Tipe A pada dimensi “Strategy”. Berbanding dengan LLDikti Tipe B, terlihat bahwa dengan sumber daya yang terbatas, ternyata membuat LLDikti Tipe B memiliki strategi yang lebih kreatif, seperti yang diperoleh dari wawancara yang dilakukan di LLDikti II dan VIII. Sebagaimana dikemukakan oleh McKinsey, bahwa strategi dibuat agar organisasi dapat memiliki arahan yang jelas dan tegas tentang cara-cara yang dipakainya untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Angka yang cukup kontras juga terlihat pada *Shared Values* (Nilai-Nilai Bersama). Nilai-Nilai Bersama ini diartikan sebagai nilai-nilai inti dari organisasi yang telah menjadi budaya. Nilai-nilai ini akan menjadi panduan bagi anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaannya. Organisasi kecil biasanya akan memiliki nilai-nilai kebersamaan yang lebih

baik juga. LLDikti III yang letaknya di DKI Jakarta dan LLDikti VII yang letaknya di Surabaya, jelas akan memiliki tipikal berbeda dalam hal nilai-nilai

Secara lengkap, gambaran tentang pemetaan di setiap LLDikti dapat dilihat pada lampiran 3 laporan kegiatan ini. Data dari grafik Lampiran 3 terlihat gambaran yang berbeda antara LLDikti satu dengan yang lainnya. Variasi ini tentu saja sangat tergantung dari banyak hal, salah satunya adalah keseriusan pdan kejujuran engisian kuesioner. Lihat kembali penjelasan pada Metode Kajian.

2. Isu-Isu Strategis

Dari hasil wawancara mendalam dan data sekunder yang diperoleh, peneliti berupaya memetakan kekuatan, kelemahan, tantangan, dan peluang (SWOT Analysis) sebagai berikut:

Tabel 2 - SWOT Analysis Pengelolaan Penelitian Dosen Pemula

	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
Strategy		<ul style="list-style-type: none"> • Pedoman pengelolaan PDP belum tersedia • Perencanaan kinerja tahunan belum optimal • Karena keterbatasan dana, pembinaan belum dilakukan secara optimal 	Tersedia pos dana lain yang dapat digunakan untuk kegiatan pembinaan LLDikti ke universitas di wilayahnya	
Structure	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur dan pembagian tugas yang jelas di internal LLDikti Tipe A 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya koordinasi antara DRPM Dikti dan LLDIKTI dalam hal penyegaran kompetensi reviewer (penyamaan persepsi) 		

	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
		<ul style="list-style-type: none"> Masih terdapat kekosongan struktur di sebagian LLDIKTI Tipe B 		
System		<ul style="list-style-type: none"> Belum tersedia database reviewer Minimnya informasi berbasis web 	<ul style="list-style-type: none"> Sistem pengajuan proposal sudah tersedia melalui simlitabmas Kemenristekdikti menyediakan sistem reward bagi LLDIKTI yang berkinerja baik Desentralisasi kewenangan dari Kemenristekdikti ke LLDIKTI dalam penyelenggaraan kegiatan 	<ul style="list-style-type: none"> Ketiadaan pedoman, akan memunculkan kembali temuan audit karena standar keuangan yang tidak jelas Program tidak dapat jalan karena pengelolaan dana tidak mandiri
Shared value	<ul style="list-style-type: none"> Di sebagian LLDIKTI, komitmen pimpinan dibuktikan melalui penandatanganan pakta integritas Kepercayaan yang terbangun antara atasan dan bawahan 			
Skill		Kompetensi reviewer dalam menilai proposal belum terstandar		
Staff	Ketersediaan sumber daya aparatur LLDIKTI	<ul style="list-style-type: none"> Beban kerja reviewer yang sangat tinggi 	Jumlah peminat hibah PDP cukup tinggi	

	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
		karena banyaknya jumlah proposal yang diusulkan <ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya jumlah reviewer, terutama untuk rumpun sains-tek 		
Style	Gaya Kepemimpinan yang lebih egaliter Pemimpin memiliki sifat kreatif			

Dari SWOT Analysis tersebut, dapat dikelompokkan menjadi isu-isu strategis yang muncul di LLDikti dalam pengelolaan dana penelitian dosen pemula.

Isu 1: Klasterisasi Perguruan Tinggi

Secara umum, setiap LLDIKTI paling tidak mampu menjaring 300 proposal dari wilayah kerjanya masing-masing, bahkan untuk LLDIKTI Bandung dan Surabaya mencapai 1000 proposal. Proposal tersebut datang dari dosen pemula yang memiliki kualifikasi pendidikan S2, maksimal menjabat sebagai asisten ahli dan berasal dari perguruan tinggi negeri yang berada pada kluster Perguruan Tinggi Binaan.

Jumlah proposal yang diajukan memang cenderung tidak merata di masing-masing wilayah LLDIKTI hal ini memang berkaitan dengan masalah mendasar pendidikan di Indonesia, yaitu belum meratanya mutu penyelenggaraan pendidikan dan kualifikasi sumber daya manusia (dosen). Di Jakarta saja, 50% lebih Perguruan Tinggi di Jakarta belum memiliki klasterisasi. Perbandingan usulan PDP LLDIKTI se Indonesia dapat dilihat pada tabel 3 di bawah ini.

Jika dilihat dari jumlah perguruan tinggi seluruh Indonesia yang berjumlah 4.670 baru ada 1.977 Perguruan tinggi yang masuk dalam pemeringkatan kinerja penelitian (Surat Keputusan Dirjen penguatan Risbang No B/850/E2.4/Rs.04/2019 tentang Kluster atau

pengelompokan Perguruan Tinggi berbasis penelitian periode 2016-2018). Artinya masih ada 2.693 perguruan tinggi yang belum masuk pemeringkatan terkait kinerja penelitian. Maka ini menjadi tugas tanggung jawab LLDIKTI untuk membina dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi termasuk penelitiannya.

Tabel.3 - Perbandingan Usulan PDP LLDIKTI se Indonesia Tahun 2018 dan 2019

Wilayah LLDIKTI	Usulan 2018		Usulan 2019	
	Jumlah Proposal	Jumlah Institusi	Jumlah Proposal	Jumlah Institusi
01	511	68	708	89
02	525	63	651	75
03	297	58	439	73
04	1,116	132	1,495	172
05	328	43	417	50
06	500	84	620	88
07	1,008	130	1,348	147
08	522	80	858	96
09	766	109	1,264	143
10	643	104	801	109
11	381	62	446	65
12	154	18	251	20
13	255	36	313	48
14	67	15	124	16
Grand Total	7,073	1,002	9,735	1,191

Sumber: LLDIKI III, 2019

Isu 2: Panduan Pelaksanaan PDP untuk LLDIKTI

Penugasan pengelolaan PDP merupakan salah satu implementasi dari Permenristekdikti Nomor 15 Tahun 2018 tentang Organisasi Tata Kerja LLDikti Pasal 22. Namun demikian, dalam pelaksanaan tugas khususnya terkait pengelolaan PDP, salah satu yang menjadi kendala adalah belum adanya pedoman yang komprehensif dan petunjuk pelaksanaan secara teknis sehingga LLDikti masih belum dapat menyusun agenda kerja secara menyeluruh. Sosialisasi yang dilakukan oleh Kemenristekdikti dianggap tidak cukup untuk membuat LLDikti dapat memberikan informasi yang sama kepada Perguruan Tinggi di bawah pengelolaannya, termasuk juga dalam mempersiapkan rencana anggaran tahunan. LLDIKTI mengalami kesulitan ketika akan menyusun perencanaan, program, dan anggaran, pengelolaan keuangan, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan program, kegiatan, dan anggaran terkait dengan pengelolaan PDP ini. Pusat dalam hal ini DRPM belum menyusun *Timeline* serta standar yang jelas.

Isu 3: Koordinasi antara LLDikti, Kementerian, dan Perguruan Tinggi

Berdasarkan Pasal 20 ayat (2) Permenristekdikti No. 15 tahun 2018 bagian Akademik dan Kemahasiswaan menyelenggarakan fungsi pelaksanaan penyusunan bahan fasilitasi dan pemberian bimbingan teknis peningkatan mutu pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Hingga saat ini LLDikti merasa belum menerima pelimpahan kewenangan yang jelas, hanya pelimpahan pengelolaan penelitian dosen pemula. Hingga 2018, basis data Penelitian Dosen Pemula tmasih ditangani oleh Kemenristekdikti melalui simlitabmas. Peran Kopertis (sebelum menjadi LLDikti) hanya sebatas melaksanakan kepanjangan Kementerian dalam menyelenggarakan administrasi Penelitian Dosen Pemula. Ketika pengelolaan Penelitian Dosen Pemula diberikan kepada LLDikti, sebagian fungsi masih dilaksanakan oleh Kemenristekdikti. Pada tahap perencanaan, alokasi besaran dana telah ditentukan oleh Kementerian, LLDikti tidak dapat merencanakan berapa banyak dana yang harus dialokasikan untuk pengelolaan Penelitian Dosen Pemula. Tahap selanjutnya yaitu untuk menentukan reviewer, LLDikti belum memiliki data. Selama ini Kemenristekdikti lah yang menjadi sumber data reviewer. Padahal, kebutuhan akan reviewer seharusnya sudah ada di LLDikti. Penyelenggaraan revitalisasi (Penyamaan persepsi) masih dilakukan oleh Kemenristekdikti. Kalaupun ada data di LLDikti biasanya karena inisiasi mandiri dari LLDikti dan perguruan tinggi sehingga rekaman terhadap keberadaan reviewer bersertifikat masih terbatas. Pada saat penentuan reviewer menjadi tugas LLDikti, tetapi LLDikti tidak memiliki basis data tentang siapa saja yang telah mengikuti kegiatan penyegaran reviewer. LLDikti seakan-akan tidak diberikan kewenangan penuh untuk melaksanakan pengelolaan penelitian dosen pemula. Hingga kemudian dinyatakan diterima, bukan menjadi tugas LLDikti, namun Kemenristekdikti. LLDikti hanya menjadi mediator dalam penyaluran dana dan melakukan monitoring dan evaluasi. Kondisi ini seperti ular, kepalanya ada di LLDikti tetapi ekornya masih ada di Kemenristekdikti.

Isu 4: Basis Data Kompetensi Reviewer

Dalam pengelolaan penelitian dosen pemula (PDP) peran reviewer sangat menentukan utamanya dalam proses seleksi proposal penelitian, sehingga diperlukan kecermatan untuk memilih proposal penelitian yang berkualitas dan memiliki *multiplier effects*. Selain untuk meningkatkan kualitas hasil riset, peran reviewer sangat erat kaitannya dengan perubahan paradigma manajemen riset. Dengan diberlakukannya Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 106 tahun 2016 tentang Standar Biaya Keluaran Tahun Anggaran

2017, sebuah penelitian haruslah berbasis output dan bukan lagi berbasis proses. Pemberlakuan PMK tersebut dan Permenristekdikti nomor 67 tahun 2016, mengubah manajemen penelitian menjadi lebih professional. Oleh karenanya peran reviewer menjadi krusial karena dengan keterbatasan sumberdaya, para reviewer harus dapat memilih topik dan pelaku penelitian yang mengadopsi tata kelola yang baik serta sesuai dengan arah kebijakan pemerintah khususnya terkait hilirisasi ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek).

Permasalahan yang dihadapi di hampir seluruh LLDikti adalah kurangnya jumlah reviewer yang memenuhi syarat yang ditentukan oleh DRPM yaitu yang sudah mengikuti program revitalisasi (penyegaran) untuk penyamaan persepsi. Jumlah reviewer yang ada hingga saat ini dan sudah mengikuti revitalisasi untuk penyamaan persepsi baru 339 orang. Jumlah ini tentu masih sangat kurang apalagi bila dilihat dari penyebaran bidang ilmunya dibandingkan dengan judul-judul proposal yang masuk. Misalnya LLDikti wilayah VII untuk bidang ilmu penjasokes, keperawatan, kebidanan, seni, bahasa asing dan fisika masih langka atau bahkan belum ada sama sekali reviewernya.

LLDikti merasa tidak memiliki kewenangan untuk melakukan pembinaan atau peningkatan kompetensi reviewer karena selama ini pembinaan reviewer ditentukan langsung oleh Direktorat Penguatan Riset dan Pengembangan (Risbang) dan dilaksanakan oleh DRPM tanpa berkoordinasi dengan LLDikti. Dirjen Risbang secara langsung mengundang reviewer untuk mengikuti pembinaan melalui simlitabmas. Padahal, sekali lagi, kebutuhan akan reviewer di setiap wilayah kerja LLDikti

Isu 5: Optimalisasi Pelaksanaan tugas dan fungsi LLDikti

Dari data yang dikumpulkan saat ini, sebenarnya kondisi kesiapan LLDikti belum merata. Di satu sisi terdapat LLDikti yang sudah sangat siap baik dari kelembagaan maupun sumberdaya organisasinya, namun ada pula LLDikti yang sedang dalam proses penataan kelembagaan, sehingga untuk menerima pelimpahan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masih belum dapat berjalan dengan optimal. Seperti LLDIKTI wilayah III dan VII termasuk yang sudah cukup siap menerima pelimpahan tupoksi ini secara kelembagaan maupun sumber daya manusianya.

Pada masa yang lalu, Kopertis ibarat tukang pos dan stempel. Aktivasnya hanya sebatas menyampaikan surat dan menyampaikan informasi dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi kepada Perguruan Tinggi. Atau dengan kata lain hanya sebagai pelaksana kepanjangan tangan Kemenristekdikti dalam menyampaikan informasi Penelitian Dosen Pemula. Pengelolaan dana dan moitoring evaluasi dilakukan langsung oleh

Kemenristekdikti, sehingga Kopertis tidak mengetahui penggunaan dana secara benar. Kalaupun kemudian kewenangan Penelitian Dosen Pemula diserahkan kepada LLDikti, namun belum banyak peran yang dapat dilakukan oleh LLDIKTI Wilayah dalam mendukung penyelenggaraan Penelitian Dosen Pemula masa lalu.

Dukungan anggaran dari Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat, misalnya, masih terbatas. Untuk melaksanakan tugas tambahan ini LLDikti harus kreatif dengan cara menggunakan dana operasional dari bagian lainnya. Apabila pengelolaan PDP ini nantinya benar-benar dilimpahkan secara otonom kepada LLDikti tentu diperlukan alokasi pendanaan khusus untuk mendanai kegiatan operasional. Alokasi ini diperlukan agar LLDikti lebih mandiri mulai dari perencanaan kegiatan, pelatihan revitalisasi reviewer, membangun sistem informasi, pelaksanaan monitoring dan evaluasi, seminar hasil, pembinaan kepada perguruan tinggi non klaster dan binaan, dan untuk kegiatan operasional kantor lainnya.

Selain anggaran, ke depan LLDikti diharapkan juga dapat melaksanakan monitoring dan evaluasi atas capaian luaran dari para penerima Hibah Penelitian Dosen Pemula dengan bekerjasama dengan Unit Penelitian dan Pengabdian Masyarakat di masing-masing Perguruan Tinggi di wilayahnya..

Isu 6 – Restrukturisasi Kementerian yang membawahi penelitian

Restrukturisasi Kementerian yang membawahi penelitian menjadi salah satu kegalauan di tingkat akar rumput. “Kami bertanggungjawab kepada siapa sekarang?” Tentunya dengan adanya dua kementerian yang membawahi Pendidikan Tinggi yaitu Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Kementerian Riset dan Teknologi, maka membawa konsekuensi banyak hal. Sumber Daya Manusia misalnya berada di bawah koordinasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan sedangkan Riset di bawah Kementerian Riset dan Teknologi/Badan Riset dan Inovasi Nasional. Artinya, bukan hanya sekadar komunikasi dan koordinasi, namun perlu upaya lebih lugas dan tuntas untuk memastikan kelembagaan dalam melaksanakan dan mengelola kegiatan penelitian dosen.

E. Rekomendasi Kebijakan

1. Penguatan Peran

Mengingat LLDikti adalah satuan kerja di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi yang mempunyai tugas dan fungsi di bidang peningkatan

mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi di wilayah kerjanya dan mempunyai tugas melaksanakan fasilitasi peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi di wilayah kerjanya, maka LLDikti perlu diberikan penguatan peran sebagai perpanjangan tangan Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat (DRPM). Bukan hanya sebagai pengelola Penelitian Dosen Pemula, seharusnya berbagai kegiatan (termasuk hibah-hibah penelitian lainnya) mulai dilimpahkan kepada LLDikti sebagai perwakilan Kementerian di daerah. Upaya mendekatkan layanan dengan pemangku kepentingan terkait antara lain perguruan tinggi dan dosen, perlu dikuatkan dengan koordinasi yang semakin baik. Rentang kendali yang lebih kecil dapat membuat kegiatan akan lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yaitu peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi di wilayah kerjanya.

2. Peningkatan Kapasitas Kelembagaan

Dalam kaitannya dengan penyerahan kewenangan kegiatan dari Kemenristekdikti kepada LLDikti, utamanya dalam Pengelolaan Penelitian Dosen Pemula, maka berbagai perangkat perlu disiapkan. LLDikti harus menyegerakan banyak hal, utamanya sumber daya manusia pengelola agar ketrampilannya meningkat termasuk dalam mengelola penelitian hingga memantau capaian luaran.

Peningkatan kapasitas kelembagaan berupa:

a) Peningkatan kuantitas dan kualitas sumber daya pengelola di LLDikti

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah melakukan pemetaan tentang kapasitas sumber daya pengelola yang telah ada. Perlu untuk dihitung terkait beban kerja dan analisis kebutuhan sumber daya manusia, sehingga dapat menciptakan organisasi yang efisien dan efektif. Pengelolaan ini harus berbasiskan sistem informasi akan menghasilkan basis data, sehingga dapat dijadikan *evidence-based* agar mudah direncanakan, dilaksanakan, dan dievaluasi.

b) Pengelolaan anggaran

LLDikti juga perlu diberi keleluasaan dalam menyusun anggaran, termasuk juga untuk mengadakan pembinaan bagi reviewer dan dana operasional pengelolaan kegiatan. Dana operasional ini diperlukan oleh LLDikti terutama dalam menunjang penyaluran dana ke masing-masing penerima hibah dan penyelenggaraan kegiatan penunjang seperti revitalisasi/penyegaran reviewer, pembinaan ke universitas yang perlu diselenggarakan secara rutin oleh LLDikti, dan jika perlu dilakukan pendampingan kepada dosen-dosen yang memperoleh hibah penelitian dosen pemula.

c) Penyediaan pangkalan data tunggal dan mutakhir

Ketidakterseragaman data (seperti jumlah dosen, jumlah universitas, jumlah mahasiswa, dan sebagainya) -yang selama ini disediakan oleh berbagai portal pemerintah, misalnya Forlap Dikti dan PDDIKTI- dapat mengakibatkan kesalahan dalam pengambilan keputusan. Hal ini juga menyulitkan pihak-pihak yang membutuhkan data dan bermaksud ingin merujuk data yang tersedia sehingga penyediaan database data tunggal dan mutakhir perlu menjadi perhatian Kementerian Ristek/BRIN dan Kemendikbud. Basis data juga diserahkan pengelolaannya kepada LLDikti agar lebih sesuai dengan kebutuhan setiap LLDikti.

d) Pemetaan kompetensi reviewer

Salah satu factor penting dalam pengelolaan hibah adalah menentukan proposal yang akan didanai, dan itu terkait dengan kualitas reviewer. Saat ini, belum ada satu basis data yang dimiliki LLDikti terkait jumlah reviewer dan kompetensi yang dimilikinya berdasarkan rumpun ilmu dan area riset masing-masing. Pemetaan ini juga berguna untuk melihat ada tidaknya kesenjangan jumlah reviewer antar rumpun keilmuan. Selain rumpun keilmuan, basis data perlu dilengkapi dengan area riset dan pelatihan terkait dengan review yang pernah diikuti oleh para reviewer. Revitalisasi atau penyamaan persepsi reviewer dalam menilai proposal menjadi agenda yang perlu diprioritaskan. Hal ini bertujuan agar setiap reviewer memiliki standar yang sama dalam melakukan penilaian sehingga diperoleh standar kualitas proposal riset PDP yang dibiayai.

e) Koordinasi LLDikti ke perguruan tinggi di wilayahnya masing-masing

Koordinasi dan komunikasi seringkali menjadi catatan ringan dan terabaikan. Sampai dengan saat ini belum semua LLDikti secara aktif melakukan pembinaan ke universitas di wilayahnya. Salah satu temuan adalah sebagian besar penerima hibah penelitian dosen pemula di perguruan tinggi binaan masih mengalami kesulitan dalam pemenuhan laporan keuangan. Ke depan, pembinaan secara intensif oleh LLDikti perlu dilekatkan ke tugas dan fungsinya serta menjadi agenda rutin dalam rangka peningkatan kualitas dan kepatuhan pelaporan hibah PDP.

f) Penyediaan sistem yang berbasis teknologi informasi

Saat ini, setiap LLDikti telah memiliki laman LLDikti yang hampir seragam. Akan tetapi, laman ini belum dimaksimalkan. Misalnya masih ada LLDikti yang belum mengkinikan informasi. Agar tidak menjadi laman yang satu arah, maka perlu dibuat agar laman ini dapat menjadi sistem pengelolaan penelitian yang berbasis

teknologi informasi. Laman ini seharusnya juga dilekatkan ke sistem yang telah ada di simlitabmas.ristekdikti.go.id.

3. Perlunya regulasi pengelolaan hibah penelitian yang lengkap

Seringkali, organisasi melupakan pembuatan regulasi yang lengkap. Biasanya hanya dibuat panduan dengan asumsi semua pihak akan paham membacanya. Agar ada kesamaan regulasi, maka Kementerian terkait (Kemendikbud dan Kemenristek/BRIN) perlu segera menyusun regulasi pengelolaan hibah sehingga dapat menjadi pedoman bagi masing-masing LLDikti, sehingga semua memiliki standar yang sama, termasuk penggunaan dan alokasi dana, mengingat bahwa sumber daya pengelola di LLDikti masih memiliki keterbatasan pengalaman dalam pengelolaan hibah penelitian. Regulasi ini bersifat mendesak untuk disediakan tahun depan sejalan dengan desentralisasi pengelolaan PDP secara serentak oleh semua LLDikti.

4. Perlunya memposisikan LLDiktik dengan Kementerian yang ada

Adanya dua kementerian yang menjadi “atasan langsung” LLDikti membawa konsekuensi pada pertanggungjawaban. Untuk itu perlu dipastikan kejelasan posisi LLDikti bertanggungjawab kepada Kemendikbud atau Kemenristek/BRIN.

F. Ucapan Terima Kasih

Penelitian ini didanai oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi untuk Pendanaan Tahun 2019. Terima kasih kepada Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi yang telah memberikan kepercayaan dan kesempatan kami untuk melaksanakan kegiatan Hibah Skema Kajian Kebijakan Strategis dengan judul “Pemetaan Organisasi dan Sumber Daya Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDikti) dalam Mendukung Peran LLDikti sebagai Pengelola Penelitian Dosen Pemula”, semua LLDikti yang telah mengisi kuesioner evaluasi diri, Pimpinan LLDikti yang bersedia untuk berdiskusi dan memberikan informasi kepada tim kajian, dan Para Narasumber dari perguruan tinggi.

Daftar Referensi

- <https://ristekdikti.go.id>. (2018, September 7). *Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi*. Retrieved from Read more at <https://ristekdikti.go.id/siaran-pers/ldikti-miliki-tugas-dan-kewenangan-lebih-luas-dan-strategis-3/#8khwTUMq4LHm8Kie.99>
- Szewczyk, K. (2019). Self-Assessment of an Organisation According to the Polish Quality Award Model on the Example of an Automotive Company: Self Assessment Process, Selected Improvement Actions . *Management Sciences Vol. 24, No. 1*, 38-57.
- Ravanfar, M. (2015). “Analyzing Organizational Structure based on 7s Model of Mckinsey”, . *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, Volume 15 Issue 10*.
- Phadermrod, B. C. (2019). “Importance-Performance Analysis Based SWOT Analysis”. *International Journal of Information Management, Volume 44*, 194–203.
- Anspach, R. (1991). "Everyday Methods for Assessing Organizational Effectiveness". *Social Problems, Volume 38*, 1-19.
- Au, C. (1996). "Rethinking Organizational Effectiveness: Theoretical and Methodological Issues in the Study of Organizational Effectiveness for Social Welfare Organizations". *Administration in Social Work Volume 20* , 1-21.
- DPPM. (2013). *Panduan Pelaksanaan Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Edisi IX* . Jakarta: Direktorat Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi .
- DRPM. (2018). *Panduan Pelaksanaan Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Edisi XII, Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat, Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan*. Jakarta: Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan.
- Gürel, E. a. (2017). “SWOT Analysis: A Theoretical Review” . *The Journal of International Social Research Volume 10 Issue 51*.

Lampiran 1 - Pedoman Wawancara Mendalam

1. Sejarah LLDIKTI
2. Definisi Dosen Pemula dan Perguruan Tinggi Binaan
3. Kebijakan Penelitian Dosen Pemula, perlu data jumlah dosen pemula di LLDIKTI, jumlah proposal yang ada,
4. Pengalaman tentang kesulitan mengelola LLDIKSI
5. Syarat yang diperlukan untuk pengelolaan Penelitian Dosen Pemula, utamanya kondisi ideal LLDIKTI sebagai pengelola Penelitian Dosen Pemula
6. Memetakan kekuatan, kelemahan, dan tantangan yang dimiliki oleh LLDIKTI Tipe A dan Tipe B dalam menjalankan perannya sebagai pengelola PDP;
7. Memetakan sumber daya yang dimiliki oleh LLDIKTI Wilayah I-XIV (7's McKinsey: Elemen keras adalah elemen yang dengan mudah dapat diidentifikasi dan dipengaruhi oleh manajemen, yang terdiri *Strategy, Structure, dan System*. Elemen lunak lebih sukar untuk diidentifikasi karena sifatnya yang dinamis, selalu berubah-ubah, dan sangat tergantung pada individu dalam organisasi. Elemen lunak meliputi *shared value, skill, staff, dan style*.
8. Memberikan gambaran tentang *gap* (kesenjangan) antara kondisi sekarang (*existing*) dengan kondisi ideal LLDIKTI sebagai pengelola PDP.
9. Strategi agar kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan dari sebuah peluang (*opportunities*) yang ada.
10. Strategi mengatasi kelemahan (*weaknesses*) agar dapat menjadi keuntungan.
11. Strategi agar kekuatan (*strengths*) agar mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada.
12. Strategi agar mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

Lampiran 2 - Kuesioner Penilaian Mandiri

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER PENELITIAN – PENILAIAN MANDIRI

PEMETAAN ORGANISASI DAN SUMBER DAYA LEMBAGA LAYANAN PENDIDIKAN TINGGI (LLDIKTI) DALAM Mendukung PENGELOLAAN PERAN LLDIKTI SEBAGAI PENGELOLA PENELITIAN DOSEN PEMULA

A. Petunjuk Umum:

1. Kuesioner penelitian tersedia dalam bentuk softcopy dokumen excel yang terdiri dari 3 bagian, yaitu Bagian A, Bagian B dan Bagian C.
2. Bagian A berisikan dua jenis pertanyaan, yaitu pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka mengenai dimensi utama dalam pemetaan sumber daya organisasi.
3. Bagian B berisikan pertanyaan terbuka seputar pelaksanaan tugas LLDIKTI sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri Riset dan Pendidikan Tinggi No. 15 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi
4. Bagian C berisikan pertanyaan terbuka mengenai proses pengelolaan Hibah Penelitian Dosen Pemula.
5. **Kolom excel yang harus dan hanya boleh diisi adalah kolom yang tercantum “uraian” pada bagian A, B dan C serta kolom pilihan yang tercantum tanda “○” hanya untuk bagian A.**

B. Cara Pengisian

1. Pada bagian A, silahkan mengisi jawaban dari tiap pertanyaan 21 pertanyaan yang tersedia. Jawaban yang bersifat uraian diisi pada kolom yang tertera “uraian”. Untuk jawaban yang bersifat pilihan, silahkan “mengklik” salah satu tanda “○” yang tersedia berdasarkan kesesuaian kondisi yang ada di LLDIKTI. Saat anda mengklik salah satu dari tanda “○” skor angka pada kolom paling kanan secara otomatis akan berubah.
2. Pada bagian B, silahkan mengisi jawaban dari tiap pertanyaan terkait:
 - a. pelaksanaan pemetaan mutu pendidikan tinggi di wilayah kerjanya;
 - b. pelaksanaan fasilitasi peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi di wilayah kerjanya;
 - c. pelaksanaan fasilitasi peningkatan mutu pengelolaan perguruan tinggi di wilayah kerjanya;
 - d. pelaksanaan fasilitasi kesiapan perguruan tinggi dalam penjaminan mutu eksternal di wilayah kerjanya;
 - e. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan fasilitasi peningkatan mutu perguruan tinggi di wilayah kerjanya
 - f. pengelolaan data dan informasi di bidang mutu pendidikan tinggi di wilayah kerjanya;

dengan uraian yang jelas yang dan disertai dengan bukti pendukung. Tuliskan dan lampirkan dokumen yang dapat dijadikan sebagai bukti pendukung, seperti: laporan program dan kegiatan, notulensi maupun bahan paparan.

3. Pada bagian C, silahkan mengisi jawaban dari tiap pertanyaan mengenai proses penjangkaran peserta, seleksi, penyaluran dana serta pelaporan dan evaluasi secara detail dan komprehensif.

C. Cara Pengumpulan Kuesioner

1. Pastikan semua pertanyaan di dalam kuesioner telah terjawab seluruhnya.
2. Siapkan dokumen sebagai bukti dukung yang diminta dalam Bagian B dalam bentuk softcopy (hasil scan).
3. Semua softcopy dokumen bukti dukung disatukan dalam bentuk winrar atau zip.
4. Kirimkan kuesioner dan bukti dukung sudah disiapkan melalui email **julyanferdian@gmail.com**.
5. Batas waktu pengumpulan kuesioner paling lambat **20 November 2019**.
6. Kontak narahubung via whatsapp **Julyan 0812-9849-8376**

Lampiran 3 - Pemetaan Sumber Daya LLDikti

