



**TESIS - TI 142307**

**MERUMUSKAN STRATEGI DALAM MEMBANGUN KOMPETENSI  
BERBASIS STANDAR AKREDITASI ANAAA UNTUK MENINGKATKAN  
KUALITAS DAN KINERJA DI UNIVERSIDADE DA PAZ (UNPAZ) DILI,  
TIMOR - LESTE**

**JOANINHA MARIA NASCIMENTO  
02411550058001**

**DOSEN PEMBIMBING  
Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT.**

**PROGRAM MAGISTER  
BIDANG MANAJEMEN REKAYASA  
DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER  
SURABAYA  
2018**



**THESIS - TI 142307**

**STRATEGY FORMULATION AND COMPETENCY BUILDING ON  
ANAAA STANDARD ACCREDITATION FOR IMPROVING QUALITY  
AND PERFORMANCE UNIVERSIDADE DA PAZ (UNPAZ) DILI, TIMOR  
- LESTE**

**JOANINHA MARIA NASCIMENTO  
02411550058001**

**SUPERVISOR**

**Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT.**

**MAGISTER PROGRAM  
ENGINEERING MANAGEMENT  
INDUSTRIAL ENGINEERING DEPARTEMENT  
INDUSTRIAL TECHNOLOGY FACULTY  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER  
SURABAYA  
2018**

**MERUMUSKAN STRATEGI DALAM MEMBANGUN KOMPETENSI BERBASIS  
STANDAR AKREDITASI ANAAA UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS DAN  
KINERJA DI UNIVERSIDADE DA PAZ (UNPAZ) DILI, TIMOR - LESTE**

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar  
**Magister Teknik (MT)**  
di  
**Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

Oleh :

**JOANINHA MARIA NASCIMENTO**  
**NRP. 02411550058001**

Tanggal Ujian : 13 Juli 2018  
Periode Wisuda : September 2018

Disetujui Oleh

1. **Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT.**  
NIP. 196310081990021001

(Pembimbing)

2. **Dr. Eng. Erwin Widodo, ST., M.Eng.**  
NIP. 197405171999032001

(Penguji)

3. **Dyah Santhi Dewi, ST., M.Eng.Sc., Ph.D**  
NIP. 197208251998022001

(Penguji)

**Dekan Fakultas Teknologi Industri**

**Dr. Bambang Lelono Widjiantoro, S.T., MT.**

NIP. 196905071995121001

*\*Halaman ini sengaja dikosongkan\**

# MERUMUSKAN STRATEGI DALAM MEMBANGUN KOMPETENSI BERBASIS STANDAR AKREDITASI ANAAA UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS DAN KINERJA DI UNIVERSIDADE DA PAZ (UNPAZ) DILI, TIMOR – LESTE

Nama : Joaninha Maria Nascimento  
NRP : 02411550058001  
Jurusan : Teknik Industri, ITS Surabaya  
Dosen Pembimbing : Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT.

## ABSTRAK

Pendidikan pada era globalisasi dapat menuntut masyarakat untuk mengembangkan ketrampilan yang berkualitas sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Universidade da Paz (UNPAZ) sebagai salah satu perguruan tinggi swasta di Timor – Leste, dan UNPAZ telah mendapatkan akreditasi oleh *National Agency for Academic Assessment and Accreditation* (ANAAA) untuk memperbaiki kualitas pendidikan berdasarkan evaluasi dan penilaian jaminan kualitas agar dapat mengembangkan interaksi antar proses pembelajaran secara profesional. Pada penelitian ini hanya berfokus pada mahasiswa dan lulusan, sumber daya manusia, serta sarana prasarana. Tujuan dari penelitian ini untuk merumuskan strategi dengan faktor internal dan faktor eksternal yang berkaitan dengan mahasiswa dan lulusan, sumber daya manusia, serta sarana prasarana berdasarkan standar akreditasi ANAAA, dan memilih strategi terbaik untuk meningkatkan kualitas dan kinerja di UNPAZ. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan analisis SWOT dan AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa merumuskan strategi dengan evaluasi faktor internal dan evaluasi faktor eksternal, sehingga posisi mahasiswa dan lulusan berada pada kuadran II dengan kekuatan 0.22 dan ancaman - 0.5 dengan kondisi kekuatan – ancaman (ST), posisi sumber daya manusia berada pada kuadran III dengan kelemahan -0.01 dan peluang 0.11 dengan kondisi peluang – kelemahan (WO), sedangkan posisi sarana prasarana berada pada kuadran III dengan kelemahan -0.16 dan peluang 0.26 dengan kondisi peluang – kelemahan (WO). Pemilihan strategi terbaik menggunakan metode AHP dengan bantuan *software expert choice VII*. Pemilihan strategi terbaik berdasarkan *overall inconsistency* sebesar 10% kebawah, dan *overall inconsistency* 0.05 untuk sumber daya manusia, *overall inconsistency* 0.04 untuk mahasiswa dan lulusan, sedangkan *overall inconsistency* 0.02 untuk sarana prasarana pada tingkat inkonsistensi yang masih diterima.

**Kata kunci:** Rumusan Strategi, Standar Akreditasi ANAAA, UNPAZ, Analisis SWOT, AHP.

*\*Halaman ini sengaja dikosongkan\**

# **STRATEGY FORMULATION AND COMPETENCY BUILDING BASED ON ANAAA STANDARD ACCREDITATION FOR IMPROVING QUALITY AND PERFORMANCE UNIVERSIDADE DA PAZ (UNPAZ) DILI, TIMOR – LESTE**

Name : Joaninha Maria Nascimento  
NRP : 02411550058001  
Department : Industrial Engineering, ITS Surabaya  
Supervisor : Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT.

## **ABSTRACT**

Education in the era of globalization can demand the community to develop quality skills in accordance with the competencies they have. Universidade da Paz (UNPAZ) as one of the private universities in Timor - Leste, and UNPAZ has been accredited by the National Agency for Academic Assessment and Accreditation (ANAAA) to improve the quality of education based on the evaluation and assessment of quality assurance in order to develop the interaction between the learning process professionally. In this research only focuses on students and graduates, human resources, and infrastructure facilities. The purpose of this study is to formulate strategies with internal factors and external factors related to students and graduates, human resources, and infrastructure facilities based on ANAAA standard accreditation, and select the best strategy to improve quality and performance in UNPAZ. The approach used in this research is using SWOT and Analytical Hierarchy Process analysis approach. The result of this research shows that formulate a strategy with internal factor evaluation and external factor evaluation. Quadrant position of students and graduates was in quadrant II with the strengths value of 0.22 and threats value of -0.5 with condition strength - threat (ST), quadrant position of human resource was in quadrant III with the weaknesses value of -0.01 and opportunities value of 0.11 with condition opportunity - weakness (WO), while quadrant position of infrastructure was in quadrant III with the weaknesses value of -0.16 and opportunities value of 0.26 with condition opportunity - weakness (WO). The best strategy selection using AHP calculation with expert choice software V11. Selection of the best strategy based on overall inconsistency of 10% down, and overall inconsistency 0.05 for human resources, overall inconsistency 0.04 for students and graduates, while overall inconsistency 0.02 for infrastructure at the level of inconsistencies still accepted.

**Keywords:** Strategy Formulation, ANAAA Standards, UNPAZ, SWOT Analysis, AHP.

*\*Halaman ini sengaja dikosongkan\**

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala Berkah dan Rahmat yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Laporan tesis ini diajukan sebagai syarat untuk menyelesaikan studi program Pascasarjana di Jurusan Teknik Industri – Institut Teknologi Sepuluh Nopember dengan judul “*Merumuskan Strategi Dalam Membangun Kompetensi Berbasis Standar Akreditasi ANAAA Untuk Meningkatkan Kualitas Dan Kinerja Di Universidade Da Paz (UNPAZ) Dili, Timor – Leste*”.

Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan membantu dalam menyelesaikan penelitian tugas akhir dalam bentuk tesis ini. Adapun pihak-pihak tersebut adalah sebagai berikut:

1. Curahan kasih sayang dan rasa hormat setingginya penulis ucapkan terima kasih kepada Bapak Angelino do Nascimento (Alm.) dan Ibu Carminda Gonçalves M. de Fatima, yang tidak pernah lelah memberikan kasih sayang dan doa selama ini. Terima kasih kepada Kakak Afonso, Kakak Tino, Kakak Rui, Kakak Ana, Adik Fina, Adik Sinta, dan Keponakan Tercinta El dan Mulan serta Meu Amor Elias yang selalu memberi doa dan motivasi kepada penulis.
2. Bapak Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT. selaku dosen pembimbing penulis, yang tidak pernah berhenti dalam memberikan motivasi, dorongan, semangat, serta arahan kepada penulis dari awal pengerjaan hingga terselesaikannya penelitian tesis ini, penulis sampaikan rasa hormat dan terima kasih yang mendalam atas ilmu yang diberikan.
3. Bapak Dr. Eng. Erwin Widodo, ST., M.Eng., selaku Koordinator Program Magister Teknik Industri ITS dan Ibu Dyah Santhi Dewi, ST, M.Eng.Sc, Ph.D, selaku sekretaris Koordinator Program Magister Teknik Industri ITS sebagai dosen penguji sidang tesis, rasa hormat dan terima kasih atas masukan dan arahnya untuk pengembangan dan penyempurnaan penelitian ini.
4. Seluruh dosen pengajar dan karyawan di Jurusan Teknik Industri ITS yang telah memberikan ilmu dan layanan fasilitas selama menempuh pendidikan.

5. Rektor Universidade da Paz (UNPAZ) Dili, Timor - Leste. Terima kasih telah memberikan dukungan finansial secara utuh hingga terselesaikan studi penulis.
6. Bapak Direktur IQA dan Bapak Direktur *Human Resource* UNPAZ, terima kasih telah memberikan waktu untuk berdiskusi secara mendalam.
7. Kepada teman-teman Dosen di UNPAZ Fakultas Teknik Jurusan Teknik Industri, terima kasih atas bantuan yang diberikan kepada penulis selama melakukan penelitian.
8. Teman seperjuangan Mba Puspa, Mba Sofi, Mba Windy, Mas Arie, Mas Erik, Mas Ifad, Mas Serva, Mas Emon, Mas Yudha, Mas Faisal, dan semuanya yang penulis belum sempat menyebutkannya, terima kasih atas pertemanan kita, semoga tetap terjaga walaupun terpisah negara.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu atas segala perhatian, motivasi dan bantuannya sampai pada tesis ini terselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari bahwa laporan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Semoga laporan tesis ini dapat bermanfaat dan dapat digunakan sebagaimana mestinya oleh pihak yang berkepentingan.

Surabaya, Juli 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
1.5. Batasan Masalah dan Asumsi Penelitian .....	7
1.5.1. Batasan Masalah.....	7
1.5.2. Asumsi Penelitian.....	7
1.6. Sistematika Penulisan.....	8
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
2.1. Manajemen Perguruan Tinggi .....	9
2.1.1. Konsep Kualitas Pendidikan.....	9
2.1.2. Proses Pendidikan di Perguruan Tinggi .....	11
2.1.3. Peningkatan Kualitas Pendidikan .....	12
2.1.4. Dimensi Kualitas Pelayanan .....	13
2.2. <i>National Agency for Academic Assessment and Accreditation (ANAAA)</i> .....	14
2.2.1. <i>Academic Assesment dan Accreditation (AAA)</i> .....	14
2.2.2. Proses Akreditasi .....	15
2.2.3. Program Standar Akreditasi.....	16

2.3. Manajemen Strategi.....	23
2.3.2. Proses Manajemen Strategi .....	23
2.3.3. Model Manajemen Strategi .....	25
2.4. Manajemen Kinerja .....	25
2.5. Analisis SWOT .....	26
2.6. <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP).....	28
2.6.1. Prinsip-Prinsip Dasar AHP .....	28
2.6.2. Kelebihan dan Kekurangan Model AHP .....	32
2.7. Model SWOT dan AHP .....	33
2.8. Posisi Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang .....	35
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN .....	37
3.1. Studi Literatur .....	37
3.2. Pengumpulan Data .....	37
3.3. Tahap Pengolahan Data.....	37
3.4. Pengembangan Strategi.....	37
3.5. Pemilihan Strategi .....	39
3.6. Menyusun <i>Implementation Plan</i> .....	39
3.7. Tahap Kesimpulan dan Saran .....	39
BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	41
4.1. Sejarah Singkat UNPAZ.....	41
4.1.1. Pengembangan Akademik .....	41
4.1.2. Administrasi Umum dan Pengembangan Keuangan .....	43
4.1.3. Visi, Misi dan Tujuan UNPAZ .....	44
4.2. Pengumpulan Data .....	45
4.3. Pengolahan Data .....	49
4.3.1. Memformulasikan Strategi dengan IFE dan EFE .....	49
4.3.2. Pengembangan Strategi .....	54
4.4. Menentukan Strategi Terbaik .....	57
4.4.1. Tingkat Prioritas untuk Mahasiswa dan Lulusan .....	58
4.4.2. Tingkat Prioritas untuk Sumber Daya Manusia.....	59

4.4.3. Tingkat Prioritas untuk Sarana Prasarana .....	60
4.4.4. Pemilihan Strategi.....	62
4.5. Menyusun <i>Implementation Plan</i> .....	62
<b>BAB 5 ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA .....</b>	<b>65</b>
5.1. Strategi Pendidikan Perguruan Tinggi .....	65
5.2. Implementasi Strategi Perguruan Tinggi .....	66
5.1.1. Tahap Implementasi Sumber Daya Manusia .....	66
5.1.2. Tahap Implementasi Mahasiswa dan Lulusan .....	67
5.1.3. Tahap Implementasi Sarana Prasarana .....	69
<b>BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>71</b>
6.1. Kesimpulan .....	71
6.2. Saran .....	72
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>73</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>75</b>
Lampiran A.....	75
Lampiran B.....	76
Lampiran C.....	78
Lampiran D.....	98
Lampiran E .....	100
Lampiran F .....	108
Lampiran H.....	110

*\*Halaman ini sengaja dikosongkan\**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Lulusan UNPAZ Tahun 2007 – 2016 .....	4
Tabel 2.1. Kajian Peningkatan Kualitas Pendidikan .....	12
Tabel 2.2. Program Standar Akreditasi .....	17
Tabel 2.3. Matriks SWOT .....	26
Tabel 2.4. Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan .....	29
Tabel 2.5. Matriks <i>Pairwise Comparison</i> .....	29
Tabel 4.1 Fakultas dan Jurusan UNPAZ .....	42
Tabel 4.2 Analisis SWOT Mahasiswa dan Lulusan .....	45
Tabel 4.3 Analisis SWOT Sumber Daya Manusia.....	47
Tabel 4.4 Analisis SWOT Sarana Prasarana .....	48
Tabel 4.5 Hasil Perhitungan IFE - EFE Mahasiswa dan Lulusan.....	50
Tabel 4.6 Hasil Perhitungan IFE - EFE Sumber Daya Manusia.....	51
Tabel 4.7 Hasil Perhitungan IFE - EFE Sarana Prasarana.....	53
Tabel 4.8 Pengembangan Startegi Mahasiswa dan Lululsan .....	54
Tabel 4.9 Pengembangan Strategi Sumber Daya Manusia.....	56
Tabel 4.10 Pengembangan Strategi Sarana Prasarana .....	57
Tabel 4.11 Pembobotan Sumber Daya Manusia .....	62
Tabel 4.12 Pembobotan Mahasiswa dan Lulusan .....	62
Tabel 4.13 Pembobotan Sarana Prasarana.....	62

*\*Halaman ini sengaja dikosongkan\**

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.2. Model Manajemen Strategi.....	25
Gambar 2.3. Kuadran SWOT .....	28
Gambar 2.4. Struktur Hierarki.....	28
Gambar 2.5. Struktur Hierarki Matriks SWOT .....	34
Gambar 3.1. Diagram Alir Penelitian .....	40
Gambar 4.1 Kuadran IFE - EFE Mahasiswa dan Lulusan.....	51
Gambar 4.2 Kuadran IFE - EFE Sumber Daya Manusia.....	52
Gambar 4.3 Kuadran IFE - EFE Sarana Prasarana .....	54
Gambar 4.4 Hasil Perhitungan Kekuatan Mahasiswa dan Lulusan. ....	58
Gambar 4.5 Hasil Perhitungan Kelemahan Mahasiswa dan Lulusan. ....	58
Gambar 4.6 Hasil Perhitungan Peluang Mahasiswa dan Lulusan.....	58
Gambar 4.7 Hasil Perhitungan Ancaman Mahasiswa dan Lulusan .....	59
Gambar 4.8 Hasil Perhitungan Kekuatan SDM .....	59
Gambar 4.9 Hasil Perhitungan Kelemahan SDM .....	59
Gambar 4.10 Hasil Perhitungan Peluang SDM.....	60
Gambar 4.11 Hasil Perhitungan Ancaman SDM .....	60
Gambar 4.12 Hasil Perhitungan Kekuatan Sarana Prasarana.....	60
Gambar 4.13 Hasil Perhitungan Kelemahan Sarana Prasarana.....	61
Gambar 4.14 Hasil Perhitungan Peluang Sarana Prasarana .....	61
Gambar 4.15 Hasil Perhitungan Ancaman Sarana Prasarana.....	61
Gambar 5.1 Implementasi Model Strategi UNPAZ.....	66

*\*Halaman ini sengaja dikosongkan\**

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

Pembahasan pada bab ini akan dijelaskan mengenai kondisi yang menjadi latar belakang pelaksanaan penelitian, permasalahan yang akan diselesaikan, tujuan yang ingin dicapai dan manfaat pelaksanaan penelitian. Selanjutnya dideskripsikan ruang lingkup penelitian dan yang terakhir akan dijelaskan tentang sistematika penulisan.

### **1.1 Latar Belakang**

Pendidikan merupakan salah satu hal yang penting bagi masyarakat dari usia dini hingga usia tua, sehingga pendidikan merupakan suatu pengalaman atau hal-hal yang diperoleh dari proses belajar baik proses formal ataupun informal dimana proses pendidikan berlangsung dengan tujuan untuk mengoptimalkan kemampuan dan mengembangkan ketrampilan, kebiasaan, dan sikap untuk menjadi pribadi yang lebih baik. Hal ini disebabkan karena pendidikan mampu membentuk pola pikir masyarakat kearah yang lebih baik. Semakin tinggi tingkat pendidikan suatu masyarakat, maka secara tidak langsung akan mendorong tingkat pembangunan nasional semakin cepat dan terarah menuju perkembangan yang dicita-citakan. Menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Perguruan tinggi di Timor – Leste sedang mengalami perubahan diantaranya adalah pengelolaan perguruan tinggi, persaingan, dan tidak hanya dilihat sebagai pusat ilmu pengetahuan, pusat penelitian, dan pusat pengabdian kepada masyarakat. Perguruan tinggi sebagai wadah untuk menggodog kader-kader pemimpin bangsa memerlukan suatu cara pengelolaan yang berbeda dengan pengelolaan instansi non pendidikan, karena dalam wadah ini berkumpul dan bernalar, namun tanggung jawab pendidikan perguruan tinggi tidak saja beban pemerintah tetapi oleh semua lapisan masyarakat. Menurut *Konstitusi República Democrática de Timor – Leste* (2002) Pasal 59 ayat 3 bahwa “Negara akan mengakui dan mengawasi pendidikan swasta dan

pendidikan kooperatif'. Dari pasal 59 ayat 3 merupakan landasan bagi pemerintah dalam menyediakan pendidikan yang layak kepada seluruh masyarakat Timor - Leste dan menjamin semua generasi agar semua berpartisipasi dalam pendidikan mulai dari tingkat sekolah dasar sampai pada perguruan tinggi.

Perguruan tinggi yang dibahas dalam penelitian ini adalah Universidade da Paz (UNPAZ) yang merupakan salah satu perguruan tinggi swasta yang didirikan pada 9 maret 2004 yang didirikan oleh *Yayasan Neon Metin* dengan tujuan:

1. Menjembatani ribuan lulusan muda sekolah tinggi yang berniat untuk melanjutkan studi di perguruan tinggi.
2. Memfasilitasi masyarakat yang ingin mempertahankan karya-karya saat masa pembelajaran.

UNPAZ mendapatkan akreditasi sejak tahun 2009 oleh *National Agency for Academic Assessment and Accreditation* (ANAAA). ANAAA merupakan lembaga independen yang bertanggung jawab dalam melakukan evaluasi dan penilaian terhadap implementasi sistem pendidikan nasional di Timor – Leste yang melalui *Ministério da Educação*, khususnya *Direção Nacional do Ensino Superior Ministério da Educação*. Program standar akreditasi ANAAA (2011) terdiri atas 10 standar akreditasi, dan yang digunakan dalam penelitian ini hanya mengacu pada mahasiswa dan lulusan, sumber daya manusia serta sarana prasarana, sebagai salah satu peran utama pada perguruan tinggi terhadap tingkat kualitas yang nyata agar dapat meningkatkan loyalitas mahasiswa maupun masyarakat Timor – Leste secara umum. Salah satu pengelola perguruan tinggi pada hakekatnya berinti pada perbaikan terus menerus untuk memperkuat dan mengembangkan kualitas perguruan tinggi yang diserap oleh kalangan instansi.

Sejak didirikan tahun 2004 hingga 2017 masyarakat terhadap UNPAZ terus mengalami peningkatan, hal ini ditunjukkan dengan jumlah mahasiswa yang terdaftar terus bertambah dari setiap tahunnya, oleh karena itu pihak perguruan tinggi UNPAZ dituntut untuk mempertahankan kondisi yang ada dengan cara meningkatkan pelayanan yang lebih baik kepada mahasiswa. Namun di sisi lain masih ada permasalahan yang dihadapi diantaranya, adalah keluhan mahasiswa terhadap kualitas pelayanan dalam proses belajar mengajar kurang tegas serta sarana prasarana yang

kurang mendukung sehingga dapat memberi hambatan bagi mahasiswa untuk melakukan aktivitas di perguruan tinggi. Pelayanan pendidikan dapat ditentukan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada para pengguna pelayanan pendidikan (mahasiswa atau peserta didik). Kualitas pelayanan pendidikan menjadi skala prioritas yang penting, sebab jika ada mahasiswa yang mengalami kekecewaan dan tidak puas terhadap sistem pelayanan. Saat ini, UNPAZ masih memiliki keterbatasan dalam memberikan peningkatan kualitas pelayanan secara signifikan.

Menurut Kapetaniou dan Lee (2015), pendidikan perguruan tinggi berhubungan dengan keunggulan kualitas pendidikan sehingga melibatkan elemen akreditasi dan evaluasi untuk menjamin kualitas pembelajaran. Evaluasi dan penilaian jaminan kualitas terhadap pendidikan perguruan tinggi dapat mengembangkan interaksi antara proses pembelajaran secara profesional. Sistem penjaminan kualitas UNPAZ masih penetapan awal (*base line*), sehingga proses pelaksanaan akademik dalam sistem penjaminan kualitas akan ditetapkan selama satu tahun dan dapat direvisi kembali sesuai perkembangan akademik. Peningkatan kualitas dan proses pembelajaran sebagai salah satu program yang sangat penting dan berdampak secara signifikan terhadap kompetensi lulusan dan posisi perguruan tinggi.

Menurut Barney (1991), kompetensi yang dimiliki akan menjadi sumber daya keunggulan bersaing ketika perguruan tinggi memiliki kompetensi yang bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit untuk digantikan. Koordinasi sumber daya strategi yang tinggi menyebabkan perguruan tinggi swasta dapat meningkatkan kualitas pendidikan, yang merupakan kunci dalam memperoleh keunggulan bersaing. Tujuan dan sasaran yang diajukan oleh UNPAZ mengenai kompetensi yang dilakukan untuk memberikan kemampuan terhadap mahasiswa dalam hal *knowledge*, *skill* dan *attitude*. Berdasarkan standar akreditasi ANAAA lulusan dari semua perguruan tinggi di Timor - Leste harus mencapai 50%, dan target yang dimiliki oleh UNPAZ belum mencapai standar yang di selenggarakan oleh ANAAA. Lebih jelas dapat dilihat pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa jumlah luluasan UNPAZ dari tahun 2007 - 2016, antara lain:

**Tabel 1.1 Lulusan UNPAZ Tahun 2007 - 2016**

Tahun	Jumlah Lulusan	Target	ANAAA
2007	248	30%	TS
2008	206	25%	TS
2009	58	7%	TS
2010	169	20%	TS
2011	1086	129%	SS
2012	558	67%	SS
2013	902	11%	TS
2014	1508	180%	SS
2015	1827	218%	SS
2016	1827	218%	SS

Sumber: Data UNPAZ

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah lulusan UNPAZ ditahun 2011 memenuhi target yang sesuai dengan standar akreditasi ANAAA, ditahun 2012 hingga 2013 jumlah lulusan tidak sesuai dengan target yang ada, sehingga UNPAZ perlu melakukan *monitoring* dan keefektifan proses pelacakan dan pemberdayaan lulusan sesuai dengan jaminan kualitas pendidikan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan oleh ANAAA (2011). Proses pelacakan lulusan UNPAZ diarahkan pada beberapa aspek:

1. Mengetahui alumni UNPAZ dilapangan kerja;
2. Rata-rata alumni menunggu panggilan kerja;
3. Relevansi kualifikasi akademik alumni dengan pekerjaan;
4. Relevansi pengalaman selama belajar di UNPAZ agar dapat diterapkan dalam dunia kerja;
5. Jurusan yang diambil alumni sesuai dengan bidang pekerjaan.

Dari beberapa aspek menunjukkan bahwa alumni dapat digunakan oleh perguruan tinggi untuk melakukan peninjauan, evaluasi, pengembangan kurikulum, dan kemitraan dengan dunia kerja. Pendidikan dan pengajaran dapat berjalan dengan sebaik-baiknya, maka program studi yang tersedia harus sesuai dengan minat masyarakat, selaras dengan tuntutan zaman untuk menghasilkan calon mahasiswa yang berpotensi, tenaga pengajar yang berkualitas, dan proses pendidikan dapat berjalan dengan baik. Dengan mengoptimalkan kompetensi yang dimiliki oleh perguruan tinggi, akan diperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keunggulan kompetitif berkelanjutan merupakan faktor perusahaan/organisasi untuk

mencapai tujuan dan kinerja sehingga dapat menghasilkan keuntungan. Keunggulan bersaing bukanlah tujuan akhir, melainkan sebagai sarana untuk mencapai tujuan akhir, yaitu kinerja tinggi. Dari berbagai macam jenjang pendidikan masyarakat tidaklah mudah untuk memilih perguruan tinggi sesuai dengan kriteria dan kemampuan finansialnya. Perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan yang merupakan lembaga yang berperan penting dalam menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi dan kompetensi tinggi.

Namun upaya yang diciptakan oleh UNPAZ mengacu pada strategi yang relevansi dengan tri dharma perguruan tinggi, yang meliputi kegiatan-kegiatan pendidikan (proses belajar mengajar), penelitian dan pengabdian masyarakat. Dalam dharma pendidikan, perlu dievaluasi program dan fakultas yang relevansi dengan kebutuhan sumber daya manusia yang dihasilkan oleh kegiatan perekonomian dan pembangunan masyarakat. Sumber daya manusia sebagai salah satu penyelenggaraan pendidikan dan peningkatan pada kualitas pelayanan pendidikan baik internal maupun eksternal, yang akan dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas internal dengan mudah dan cepat.

Menurut penelitian Jeronimo (2016), mencapai sumber daya yang tinggi dan berkualitas sehingga UNPAZ perlu melakukan perancangan sistem kerja yang efektif dan efisien yang meliputi: sumber daya manusia, organisasi, tugas lingkungan fisik, dan alat/teknologi, merupakan faktor penentuan oleh UNPAZ terhadap kualitas pendidikan.

Menurut Pucciarelli dan Kaplan (2016), lembaga perguruan tinggi dapat mengembangkan strategi secara kompetitif untuk menilai perubahan kebijakan terhadap perguruan tinggi. Perguruan tinggi dapat mengimplementasikan misi sebagai proses pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Menurut Hu et al. (2016), strategi adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama organisasi, kebijakan, dan menjadi satu kesatuan yang membangun. Perencanaan startegis dalam konteks pendidikan tinggi, membahas tentang faktor-faktor penting dalam proses perumusan dan penerapan rencana dan memberikan pedoman untuk perencanaan perguruan tinggi dengan berhubungan misi dan tata kelola kelembagaan.

Strategi kualitas pendidikan merupakan alternatif strategi dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan tingkat efektivitas, yang memiliki persaingan terhadap kualitas pendidikan yang berstandar nasional. Beberapa indikator yang menjadi tantangan dalam menghadapi kualitas pendidikan UNPAZ yaitu tuntutan pemerintah, tingkat persaingan, dan tuntutan masyarakat, hal ini menunjukkan sebagai alternatif strategi perguruan tinggi dalam penentuan kualitas pendidikan UNPAZ.

Salah satu metode yang digunakan untuk menjawab pembentuk strategi adalah dengan menggunakan analisis SWOT (*strengths, weakness, opportunities* dan *threat*). Menurut Pucciarelli dan Kaplan (2016), analisis SWOT digunakan untuk menentukan faktor internal dan faktor eksternal untuk merumuskan strategi di UNPAZ dengan mengembangkan empat jenis strategi; strategi SO (*strengths - opportunities*), strategi WO (*weaknesses - opportunities*), strategi ST (*strengths - threats*), dan strategi WT (*weaknesses - threats*). Pemilihan strategi sebagai salah satu strategi terbaik yang akan diimplementasikan terhadap UNPAZ. Dalam pemilihan strategi dengan menggunakan metode *Analityc Hierrarchy Process* (AHP). Menurut Saaty (1993), AHP adalah pembobotan dalam proses pengambilan keputusan yang melibatkan penataan beberapa kriteria menjadi sebuah hierarki, menilai kepentingan relatif dari suatu kriteria, membandingkan alternatif untuk setiap kriteria, dan menentukan keseluruhan alternatif.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana merumuskan strategi dalam membangun kompetensi berbasis standar akreditasi ANAAA untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja UNPAZ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan strategi dengan menggunakan *internal factor evaluation* (IFE) dan *external factor evaluation* (EFE) tentang mahasiswa dan lulusan, sumber daya manusia, serta sarana prasarana berdasarkan standar akreditasi ANAAA.
2. Pemilihan strategi menggunakan *Analitycal Hierarchy Process* (AHP) dengan bantuan *software expert choice VII* yang diperoleh dari matriks SWOT untuk meningkatkan kualitas dan kinerja di UNPAZ.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi, dapat membuka dan menambah wawasan para pembaca dan peneliti sehingga dapat meningkatkan kualitas dan kinerja di UNPAZ.

#### **1.5 Batasan Masalah dan Asumsi Penelitian**

Batasan masalah dan asumsi dalam penelitian ini, yaitu:

##### **1.5.1 Batasan Masalah**

Batasan yang dibuat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya membahas mengenai objek perumusan strategi dalam meningkatkan kualitas dan kinerja di UNPAZ.
2. Batasan yang akan dipergunakan untuk memilih strategi yang sesuai dengan standar akreditasi ANAAA.

##### **1.5.2 Asumsi Penelitian**

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut:

1. Kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah Timor - Leste dalam bidang pendidikan direkomendasikan oleh standar ANAAA.
2. Dokumen-dokumen yang ada di UNPAZ sesuai dengan standar akreditasi ANAAA dianggap valid.

Selama penelitian berlangsung bahwa adanya keterbatasan pada kualitas pelayanan dalam strategi pendidikan perguruan tinggi UNPAZ selama penelitian berlangsung.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Berikut beberapa langkah sistematis yang digunakan dalam menyelesaikan penelitian ini:

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang masalah yang menjadi dasar dalam penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah dan asumsi penelitian, serta sistematika penulisan.

### **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kajian teoritis yang berkaitan dengan manajemen perguruan tinggi, standar akreditasi ANAAA, manajemen strategi, dan penelitian terdahulu serta posisi penelitian terhadap penelitian sebelumnya.

### **BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai langkah-langkah yang dilakukan dalam melaksanakan penelitian. Metodologi penelitian ini digunakan sebagai acuan agar penelitian yang dilakukan dapat berjalan secara sistematis sesuai dengan diagram alir penelitian.

### **BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Pada bab ini akan dijelaskan tentang pengumpulan faktor internal dan faktor eksternal mengenai UNPAZ, serta pengolahan data-data yang akan digunakan untuk penelitian beserta urutan dari implementasi metode yang dipakai.

### **BAB 5 ANALISA DAN INTERPRETASI DATA**

Pada bab ini menjelaskan masalah dan pemecahannya dari implementasi alternatif strategi yang diuraikan untuk mendapatkan interpretasi yang diinginkan.

### **BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini akan disimpulkan hasil penelitian yang telah dilakukan serta saran dan perbaikan bagi penelitian selanjutnya.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kajian teoritis yang berkaitan dengan manajemen perguruan tinggi, standar akreditasi ANAAA, manajemen strategi, dan penelitian terdahulu serta posisi penelitian terhadap penelitian sebelumnya.

#### **2.1 Manajemen Perguruan Tinggi**

Djam'an Satori (2011) berpendapat bahwa manajemen pendidikan bergerak dalam proses penyelenggaraan pendidikan berkepentingan dengan menjamin penyelenggaraan pendidikan yang bermutu dengan pengelolaan yang efisien. Sebagai lembaga pendidikan tinggi, sebuah perguruan tinggi berkewajiban untuk memandu perkembangan dan perubahan yang terjadi di masyarakat melalui kegiatan pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat (tri dharma perguruan tinggi) yang inovatif, bermutu, dan tanggap terhadap perkembangan dan tantangan lokal maupun global. Kualitas perguruan tinggi merupakan tuntutan, baik dari masyarakat umum, mahasiswa dan orang tua termasuk juga oleh pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan tinggi secara nasional.

##### **2.1.1 Konsep Kualitas Pendidikan**

Menurut peraturan pemerintah *República Democrática de Timor - Leste* tentang pendidikan perguruan tinggi di Timor - Leste pasal 59 ayat 1 dan 4 tahun 2002, bahwa:

1. Negara akan mengakui dan menjamin hak setiap warga negara atas pendidikan dan kebudayaan, dan Negara wajib memajukan pembentukan suatu sistem umum pendidikan dasar yang universal, wajib, dan selama memungkinkan bebas biaya berdasarkan undang-undang.
2. Negara harus menjamin bagi semua warga negara, sesuai dengan kemampuan, kesempatan masuk atau terlibat dalam tingkat pendidikan tertinggi, penelitian ilmiah dan daya cipta seni.

Handayani et al. (2011) dalam penelitiannya menyatakan pendidikan dalam tingkat universitas merupakan pelayanan dalam bentuk jasa yang sifatnya tidak dapat didengar, dirasa, sebelum dibeli atau dikonsumsi, oleh karena itu pendidikan tinggi dituntut untuk berusaha memberikan layanan dengan kualitas yang sesuai dengan harapan pelanggan.

Pendidikan tinggi adalah kesesuaian paduan sifat-sifat produknya dengan kebutuhan para pelanggannya. Menurut Rinehart (1993 dalam Tampubolon, 2001), definisi kualitas perguruan tinggi berdasarkan didasarkan pada definisi kualitas yang bersifat umum, yaitu kualitas adalah panduan sifat-sifat produk, yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan langsung atau tak langsung, baik kebutuhan yang dinyatakan maupun tersirat, masa kini dan masa depan. Berdasarkan prinsip diatas, kualitas perguruan tinggi harus dilihat dari seluruh produknya, bukan hanya dari tingkat kemampuan lulusannya. Setiap jasa yang dihasilkan, harus dievaluasi untuk mengetahui apakah sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Menurut Hadisubroto (Kimsean, dkk, 2003) menyatakan bahwa pelayanan merupakan satu bentuk kesatuan kerja dari peralatan, perlengkapan atau apa saja, dan karyawan dalam penyediaan akomodasi dari kegiatan yang diinginkan oleh orang atau publik. Kualitas dalam konteks pendidikan tergantung pada apakah pendidikan dapat memenuhi kebutuhan aktual dan harapan dari mahasiswa. Kualitas layanan menunjukkan pentingnya suatu lembaga pendidikan melakukan pemantauan kualitas layanan yang mereka berikan untuk berkomitmen melakukan perbaikan terus menerus. Dalam rangka untuk menarik, melayani kebutuhan dan mempertahankan mahasiswa, penyedia layanan perguruan tinggi secara aktif harus terlibat dalam proses memahami harapan dan persepsi mahasiswa mengenai kualitas layanan. Perguruan tinggi harus sering mengadopsi teknik untuk mengukur kualitas layanannya seperti yang dilakukan oleh sektor bisnis. Uraian di atas menunjukkan bahwa lembaga pendidikan merupakan suatu lembaga pemberi jasa pada para konsumen, dalam hal ini konsumennya adalah mahasiswa.

### 2.1.2 Proses Pendidikan di Perguruan Tinggi

Menurut Sofyan (2006), perguruan tinggi merupakan wahana tenaga ahli yang diharapkan mampu mengembangkan ilmu pengetahuan dan memberi sumbangan kepada pembangunan. Pendidikan perguruan tinggi sebagai suatu proses yang terdiri dari:

1. *Raw-input*, seperti; gedung, perpustakaan, pedoman akademik, dosen kurikulum, dan metode pengajaran.
2. *Instrumental-input* termasuk dalam proses perkuliahan dalam waktu delapan semester.
3. *Output*, hasil didik yang sesuai dengan kriteria institusi dan siap untuk masuk kedalam persaingan sumber daya manusia.

Menurut Asmawi (2016), mengenai penyerapan lulusan perguruan tinggi sampai sekarang masih menjadi perdebatan yang belum selesai, ada pendekatan yang berbeda, antara lain:

1. Pendekatan dari dunia kerja

Lulusan perguruan tinggi harus memiliki keterampilan kerja (*skill*) yang memadai dan siap untuk bekerja. Kalangan perguruan tinggi sebenarnya tanggap dan merespon, sehingga disiapkan berbagai sarana dan prasarana. Namun pada kenyataannya dalam membentuk keahlian tidaklah memadai dan tidak menyebar secara merata di setiap perguruan tinggi.

2. Pendekatan kalangan perguruan tinggi

Dari kalangan perguruan tinggi yang menyatakan mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Kecakapan dan keterampilan kerja (*skill*) tidak sama identik, keterampilan merupakan bagian dari kecakapan yang bisa dimiliki oleh calon ekonomi.

### 2.1.3 Peningkatan Kualitas Pendidikan

Menurut Rusmini, kualitas merupakan isu menarik dan tidak dapat di tawar-tawar lagi dalam pengembangan sebuah perguruan tinggi. Peningkatan kualitas sebenarnya merupakan masalah yang erat kaitannya dengan kebijakan (*policy*), komitmen, dan prioritas dari pengembangan lembaga pendidikan tinggi. Peningkatan kualitas lembaga dan sumber daya manusia ini dapat dilakukan melalui pendekatan makro dan mikro. Pendekatan makro dapat dikembangkan sumber daya manusia dengan keunggulan kompetitif, optimalisasi jaringan, profesionalitas administrasi dan manajemen, penataan kualitas input, proses dan output, menjalin hubungan sinergis dengan *steakholder* (pemerintah dan swasta), mencari sumber-sumber termasuk sumber pembiayaan untuk memajukan lembaga pendidikan tinggi. Sedangkan pendekatan mikro dapat dilakukan melalui penataan secara internal dalam lembaga pendidikan tinggi, yaitu pada level fakultas, program studi, sampai kepada penataan lembaga penelitian, lembaga pengabdian kepada masyarakat, unit pelaksanaan teknis, dan hubungan kerja sama yang dibangun secara komprehensif.

Menurut Jeronimo (2016), sumber daya sebagai salah satu faktor penting dalam menggerakkan proses layanan mutu pendidikan yang patut untuk dipertimbangkan oleh setiap perguruan tinggi. Untuk mencapai tingkat sumber daya yang tinggi dan berkualitas maka UNPAZ perlu melakukan perancangan sistem kerja yang efektif dan efisiensi.

Menurut Asmawi (2016), dalam penelitiannya tentang strategi peningkatan kualitas pendidikan di perguruan tinggi. Lebih jelas dapat dilihat pada tabel 2.1 tentang kajian peningkatan kualitas pendidikan, antara lain:

**Tabel 2.2 Kajian Peningkatan Kualitas Pendidikan**

No	Aspek	Keterangan
1	Dosen sebagai pengajar dan pendidik	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dosen harus mempunyai kualifikasi dalam penyampaian ilmu kepada mahasiswa.</li><li>- Dosen mempunyai disiplin yang tinggi.</li><li>- Klasifikasi pendidikan dosen minimal (S2/S3)</li></ul>
2	Mahasiswa yang di didik	<ul style="list-style-type: none"><li>- Meningkatkan kualitas pendidikan pada calon mahasiswa dapat di jaring dengan seleksi yang ketat.</li></ul>

		- Kedisiplinan mahasiswa perlu ditingkatkan.
3	Sarana dan Prasarana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengadakan kerja sama dengan pihak dunia usaha/industri.</li> <li>- Laboratorium sebagai ajang latihan dan praktek bagi mahasiswa.</li> <li>- Perpustakaan sebagai jantungnya perguruan tinggi perlu diperkaya.</li> <li>- Gedung atau ruang perkuliahan sebagai penunjang proses pendidikan dan pengajaran sangat diperlukan.</li> </ul>

Sumber: Asmawi (2016)

#### 2.1.4 Dimensi Kualitas Pelayanan

Menurut Furcon, dimensi kualitas pada perguruan tinggi terdapat enam dimensi utama dalam kualitas pelayanan, yaitu:

1. Kualitas pembelajaran (*quality of instruction*), berkaitan dengan kemampuan dosen/instruktur dalam penguasaan materi, menyampaikan materi, keramahannya, objektivitas dalam memberikan nilai.
2. Bimbingan akademik (*academic advising*), bertalian dengan dosen yang menjadi pembimbing akademik dalam hal kontinu, kesabaran ketelitian, dan ketersediaan waktu dalam memberikan bimbingan akademik.
3. Sumber daya pendukung (*library resources*), meliputi ketersediaan laboratorium, perpustakaan, dan ruang kuliah.
4. Aspek komunikasi dengan pimpinan/staf administrasi (*opportunities to talk with faculty members*), berkaitan dengan aspek kemudahan untuk menghubungi pimpinan/staf pada tingkat universitas, fakultas, jurusan atau program studi.
5. Aktivitas ekstra kurikuler (*extracurricular activity*), meliputi jumlah dan daya tarik berbagai aktivitas ekstra kurikuler, dukungan universitas terhadap kegiatan mahasiswa.
6. Aspek pelayanan administrasi (*job placement services*), meliputi kemampuan dan kecepatan staf bagian administrasi pada tingkat universitas, fakultas, maupun jurusan atau program studi, dalam memberikan pelayanan.

## **2.2 *National Agency for Academic Assessment and Accreditation (ANAAA)***

Akreditasi program studi adalah proses evaluasi dan penilaian yang komprehensif dari komitmen terhadap kualitas program studi dan program pengiriman kapasitas terhadap tiga pilar utama program studi yaitu pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat untuk menentukan kelayakan program-program akademik. Evaluasi dan penilaian dalam proses akreditasi dilakukan oleh tim asesor yang terdiri dari para ahli dan/atau ahli yang memahami penyelenggaraan studi program akademik. Keputusan mengenai kualitas didasarkan pada evaluasi dan penilaian bukti-bukti terhadap standar yang telah ditentukan dan berdasarkan penilaian para ahli atau tim asesor. Bukti-bukti yang diperlukan termasuk laporan tertulis yang disiapkan oleh program studi, diverifikasi dan divalidasi melalui kunjungan atau penilaian lapangan.

Peran *National Agency for Academic Assessment and Accreditation (ANAAA)* adalah menetapkan pendidikan dalam undang-undang dasar No. 14 tahun 2008, pasal 42 dan 43 bahwa semua lembaga pendidikan tinggi yang dikenakan untuk proses evaluasi dan akreditasi. Selanjutnya, akreditasi dan penilaian dari lembaga pendidikan tinggi telah menjadi salah satu tujuan strategis pemerintah seperti yang dijelaskan pada Rencana Pengembangan Strategis untuk tahun 2030 dengan tujuan akhir dengan membuat perbaikan secara terus-menerus kualitas.

Badan *National Agency for Academic Assessment and Accreditation (ANAAA)* juga bertugas untuk memastikan bahwa pelaksanaan kompetensi kurikulum oleh lembaga pendidikan tinggi yang sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan oleh Pendidikan Nasional. ANAAA bertanggung jawab untuk bekerja sama dengan Departemen Pendidikan Tinggi di bawah Kementerian Pendidikan untuk melakukan evaluasi secara berkala dan proses akreditasi dalam aspek kelembagaan dijadwalkan untuk beroperasi pada tingkat program dasar tahunan.

### **2.2.1 *Academic Assessment and Accreditation (AAA)***

Penilaian akademik dan akreditasi dapat mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang kegiatan dan hasil dari perguruan tinggi untuk memastikan bahwa tujuan pendidikan di Timor - Leste dapat terakreditasi dan memenuhi atau melampaui

proses akademik yang diselenggarakan oleh *National Agency for Academic Assessment and Accreditation (ANAAA)*.

### **2.2.2 Proses Akreditasi**

Proses akreditasi yang diselenggarakan oleh ANAAA pada perguruan tinggi di Timor – Leste, antara lain:

1. Lisensi Institusional (*Institutional Licensure*)
  - a. Lisensi institusional adalah proses persetujuan awal pemerintah untuk institusi atau untuk memberi penghargaan akademik (diploma atau sarjana di Timor - Leste).
  - b. Bertanggung jawab oleh *Ministério da Educação - General Directorate for Higher Education (GDHE)*.
  - c. Pendidikan perguruan tinggi didirikan akan dinilai berdasarkan pada dari 8 kategori untuk lisensi; misi institusi, badan pemerintah dan pengelolaan administrasi, program akademis, kriteria pengembangan kurikulum minimum, staf pengajar, perpustakaan sumber belajar, infrastruktur dan keuangan.
  - d. Lisensi institusional ini berlaku untuk 2 tahun dan selama periode tertentu masing-masing perguruan tinggi harus mendaftar untuk akreditasi institusional.
2. Akreditasi Institusional (*Institutional Accreditation*)
  - a. Akreditasi institusional berfokus pada kualitas institusi secara menyeluruh yang mencakup area seperti: misi, pemerintahan, pengelolaan efektif, program akademik, staf pengajar, sumber belajar (perpustakaan, laboratorium dan teknologi pendidikan), siswa, layanan siswa, fasilitas fisik, dan sumber daya keuangan.
  - b. Bertanggung jawab oleh ANAAA (*Autonomous Quality Assurance Agency/Agen Jaminan Kualitas Otonom*).
  - c. Lembaga-lembaga pendidikan tinggi yang telah diberikan status lisensi dan akreditasi akan dinilai berdasarkan pada 8 kategori dan 4 standar akreditasi; tujuan perencanaan efektivitas, standar program pendidikan

jurusan, layanan pendukung pendidikan dan kemahasiswaan, dan proses administrasi (mengacu pada standar akreditasi).

- d. Akreditasi institusional berlaku untuk 5 tahun dan selama periode tersebut masing-masing lembaga perguruan tinggi harus mendaftar untuk program akreditasi.
- e. Lembaga perguruan tinggi yang telah diberikan akreditasi akan diarahkan pada tinjauan laporan progres tahunan.

### 3. Laporan Progres Tahunan (*Annual Progress Report*)

- a. Laporan progres tahunan adalah proses lanjutan untuk melacak kesesuaian institusi pendidikan tinggi terhadap kriteria dan standar sebagaimana diatur dalam petunjuk akreditasi.
- b. Institusi pendidikan tinggi terkreditasi harus mengumpulkan laporan progres tahunannya kepada ANAAA.
- c. Tujuan dari laporan progres tahunan adalah untuk membawa kesadaran budaya akan pentingnya evaluasi diri dan untuk menekankan pentingnya evaluasi, penilaian dan peningkatan serta kualitas institusi pendidikan tinggi yang berkelanjutan.

### 4. Akreditasi Program Studi (*Program Accreditation*)

- a. Akreditasi program diartikan sebagai paket tak dari kursus dan kegiatan yang mengarahkan pada kualifikasi. Akreditasi program berfokus pada subyek tertentu yang diajarkan di departemen atau tingkat program.
- b. Bertanggung jawab oleh AQAA (*Autonomous Quality Assurance Agency*).
- c. Perguruan tinggi akan dinilai berdasarkan empat standar termasuk delapan belas standar tambahan untuk akreditasi program.
- d. Akreditasi program berlaku selama 5 tahun.

#### **2.2.3 Program Standar Akreditasi**

Program standar akreditasi terdiri dari 10 standar pada setiap perguruan tinggi dengan satu item yang harus ditangani sebagai prasyarat seperti "visi, misi, tujuan dan strategi implementasi". Tabel 2.2 di bawah memberikan rincian masing-masing standar, aspek dan tolak ukur atau kinerja yang diharapkan.

**Tabel 2.2 Program Standar Akreditasi**

No	Standar	Aspek	Keterangan
1	Visi, Misi, Tujuan/Sasaran dan Strategi Pencapaian	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pernyataan atau laporan</li> <li>- Diseminasi (penyebaran informasi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kejelasan isi dari laporan</li> <li>- Kerangka waktu yang realistis</li> <li>- Diseminasi dan pemahaman oleh Dosen dan mahasiswa.</li> </ul>
2	Tata Pamong, Kepemimpinan, Sistem Pengelolaan dan Penjaminan Mutu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tata Pamong</li> <li>- Kepemimpinan</li> <li>- Sistem manajemen</li> <li>- Penjaminan Mutu</li> <li>- <i>Feedback</i></li> <li>- <i>Sustainability</i> (memperbaiki kualitas siswa, manajemen lulusan dan kerja sama)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manajemen berjalan dengan lancar dan akuntabel</li> <li>- Fungsi perencanaan <i>Organizing Staffing Leading and Control</i> (POSLC) secara efektif</li> <li>- Ketersediaan dan kelancaran fungsi sistem penjaminan mutu internal</li> <li>- Adanya mekanisme <i>feedback</i></li> <li>- Program kerja secara terus menerus dalam aspek siswa, fakultas, kerjasama, tunjangan dan kompetensi.</li> </ul>
3	Kurikulum, Pembelajaran, dan Suasana Akademik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deskripsi kompetensi lulusan</li> <li>- Struktur kurikulum (wajib, subjek/pilihan)</li> <li>- Subjek pilihan</li> <li>- Praktikum</li> <li>- <i>Review</i> kurikulum</li> <li>- Implementasi proses pembelajaran</li> <li>- Penasihat akademik</li> <li>- Penasihat tugas akhir/proyek akhir</li> <li>- Upaya memperbaiki sistem pembelajaran dalam tiga tahun terakhir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurikulum didasarkan pada kurikulum nasional/konten minimum</li> <li>- Pengembangan kurikulum sesuai dengan visi dan misi institusi</li> <li>- Penilaian untuk rangkaian pelajaran sebagian besar didasarkan pada tugas (bukan tes tertulis) &gt;50%</li> <li>- Adanya deskripsi, silabus dan Rencana Pelajaran untuk setiap mata pelajaran &gt;95% dari total mata pelajaran</li> <li>- Kecukupan komponen praktis dan adanya buku pegangan praktikum</li> <li>- Keterlibatan <i>steakholder</i> dalam peninjauan kurikulum</li> <li>- Perbaikan kurikulum sesuai dengan kemajuan saat ini dibidang studi terkait</li> <li>- <i>Monitoring</i> dan evaluasi kinerja akademik (dosen dan mahasiswa)</li> <li>- Bahan ajar disusun oleh tim dengan masukan dari berbagai sumber buku.</li> <li>- Pertanyaan ujian berkualitas dan sesuai dengan hasil yang diharapkan</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rasio siswa per penasihat akademis idealnya harus &lt;20% siswa; dan jumlah pertemuan persemester idealnya harus &gt;3%</li> <li>- Penerapan bimbingan siswa sesuai dengan pedoman; dan diimplementasikan secara efektif</li> <li>- Pedoman tugas akhir/proyek akhir bersifat komprehensif dan disosialisasikan kepada siswa</li> <li>- Rasio siswa per penasihat/supervisor (untuk tugas akhir/proyek akhir) idealnya harus &lt;12; frekuensi &gt;8% dan selesai dalam &lt;6 bulan</li> <li>- Kualifikasi akademis tugas akhir/penasihat proyek akhir minimal harus S2 yang sesuai dengan bidang keahlian</li> <li>- Upaya untuk memperbaiki sistem pembelajaran untuk lima aspek (<i>content</i>, metode pembelajaran, pengembangan teknologi, penilaian dan evaluasi)</li> <li>- Kajian ilmiah terjamin, budaya akademik yang kondusif, (interaksi dosen dan mahasiswa, kegiatan ilmiah)</li> <li>- Upaya untuk mengembangkan perilaku ilmunan.</li> </ul>
4	Hasil Pembelajaran yang Diharapkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurikulum yang mempromosikan pembelajaran dan merangkul penyelidikan kritis, pengembangan studi dan pengembangan ketrampilan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Program studi terlibat dalam pengembangan penyelidikan kritis, sikap akademis dan komitmen terhadap pembelajran.</li> </ul>
5	Spesifikasi Program, dan Struktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya spesifikasi program</li> <li>- Diseminasi dan publikasi kepada <i>stakeholder</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya spesifikasi program (dokumen cetak)</li> <li>- Spesifikasi program membahas tiga aspek; <i>knowledge</i>, <i>skill</i> dan <i>attitude</i></li> <li>- Penyebarluasan spesifikasi program dibuat untuk semua <i>stakeholder</i>.</li> </ul>
6	Mahasiswa dan Lulusan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kebijakan sistem rekrutmen dan seleksi calon mahasiswa (kapasitas penyerapan, seleksi, lulus, jumlah lulusan dan IPK minimal, IPK rata-rata, dan jangkauan maksimum)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rasio calon mahasiswa/diterima &gt;50%; diterima didaftarkan &lt;95%</li> <li>- Rasio antara siswa transfer/siswa reguler &lt;25%</li> <li>- Beban SKS dosen &lt;13 SKS per semester</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siswa non-reguler (kapasitas absorpsi, lulus ujian)</li> <li>- Kegiatan akademik dan non-akademik siswa (seminar, <i>workshop</i>, penelitian, olahraga, kesenian)</li> <li>- Jumlah siswa pertahun (selama 7 tahun)</li> <li>- Pelayanan kepada siswa (konseling, beasiswa, kesehatan, <i>softskill</i>, minat dan bakat)</li> <li>- Evaluasi lulusan (kinerja oleh penggunaan jasa, metode, hasil laporan, penilaian kinerja)</li> <li>- Masa tunggu lulusan untuk pekerjaan pertama mereka, presentasi yang bekerja dibidang terkait dengan bidang studi mereka</li> <li>- Adanya asosiasi alumni (sumbangan, donasi fasilitas, keterlibatan akademik, pengembangan jejaring, penyediaan fasilitas untuk kegiatan akademik)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IPK rata-rata siswa &gt;3.0; penghargaan atau prestasi ditingkat nasional maupun internasional</li> <li>- Penyelesaian studi dalam 3,5 tahun paling lambat 4 tahun &gt;50%; tingkat putus sekolah &lt;6%</li> <li>- Layanan akademik (penasihat akademik, <i>softskill</i>) dan non-akademik (minat, talenta, beasiswa, kesehatan) frekuensi tinggi dan berkualitas baik</li> <li>- Kualitas hasil penelusuran lulusan (hasil terhadap 7 tahun)</li> <li>- Lulusan masa tunggu untuk pekerjaan pertama &lt;3 bulan; kesesuaian pekerjaan untuk studi mereka &gt;80%</li> <li>- Partisipasi alumni untuk pengembangan akademik dan non-akademik.</li> </ul>
7	Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistem sumber daya manusia; seleski, pengembangan, <i>monitoring</i> dan evaluasi</li> <li>- Daftar dosen tetap dengan keahlian sesuai dengan program studi dan bidang keahlian lainnya (nama, tanggal lahir, posisi akademis, gelar akademis, tingkat pendidikan, dan bidang keahlian)</li> <li>- Kegiatan dosen tetap dan kontrakan (sistem pengajaran, penelitian, pelayanan dan manajemen) dalam bentuk kredit</li> <li>- Kegiatan mengajar tetap dan <i>part-time</i> (bidang keahlian, subjek, jumlah kelas dan realisasi)</li> <li>- Program peningkatan kualifikasi Dosen</li> <li>- Kegiatan ilmiah dosen (seminar ilmiah, <i>workshop</i>, demonstrasi, data lengkap, waktu, tempat, partisipasi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Petunjuk tertulis lengkap tentang sumber daya manusia dan pemantauan/evaluasi</li> <li>- Rasio dosen tetap dengan S2 &gt;90%; S3 &gt;40%; <i>Asociate Professor/Professor</i> &gt;40%; Sertifikasi Dosen &gt;40%</li> <li>- Rasio dosen dan mahasiswa 27-33</li> <li>- Rata-rata Dosen persemester; 11-13</li> <li>- Subjek yang diajarkan sesuai dengan masing-masing bidang keahlian mereka</li> <li>- Tingkat kehadiran dosen &gt;95%</li> <li>- Rasio dosen kontrakan tetap harus &lt;10% yang bertanggung jawab atas subjek sesuai dengan bidang keahlian mereka, memberi kuliah tingkat kehadiran &gt;95%</li> <li>- Jumlah ahli &gt;12</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestasi/reputasi dosen</li> <li>- Partisipasi dosen dalam organisasi profesi</li> <li>- Staf pendukung akademik pustakawan, teknisi, sistem laboratorium, administrasi)</li> <li>- Upaya peningkatan kualifikasi sumber daya manusia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah dosen yang sedang menempuh studi lanjut S2 dan S3 (koefisien S2 = 0,75 dan S3 = 1,75)</li> <li>- Keterlibatan Dosen di jejaring masyarakat &gt;30%</li> <li>- Jumlah dan tingkat pendidikan pustakawan (6), jumlah kualitas dan kecukupan asisten/teknisi laboratorium (kualitas) dan tenaga administrasi (4) , telah mengajar kegiatan pengembangan sumber daya manusia.</li> </ul>
--	--	--	--

8	Pembiayaan, Sarana dan Prasarana, serta Sistem Informasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manajemen keuangan</li> <li>- Akuisisi dan alokasi/penggunaan dana (<i>budgeting</i>)</li> <li>- Alokasi dan untuk penelitian dan pengabdian kepada masyarakat</li> <li>- Sarana prasarana (jumlah dan area) yang terdiri dari kantor dosen, laboratorium, perpustakaan, olahraga, ruang alumni, ruang kuliah dan ruang P3K</li> <li>- Akses ke sumber daya untuk kegiatan akademik dan non-akademik</li> <li>- Akses ke sistem informasi untuk pengolahan data</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perencanaan dan alokasi anggaran dilakukan secara otonom oleh setiap program studi</li> <li>- Jumlah uang per siswa \$... untuk setiap tahun</li> <li>- Anggaran penelitian selama 3 tahun untuk masing-masing Dosen dengan biaya \$300.00 setiap tahunnya</li> <li>- Ruang dialokasikan untuk masing-masing Dosen &gt;4m<sup>2</sup></li> <li>- Tersedianya kantor, laboratorium, perpustakaan, olahraga, ruang alumni dan prasarana kesehatan</li> <li>- Material perpustakaan: buku teks &gt;400 judul, disertasi/tesis &gt;200 judul</li> <li>- Pengaksesan perpustakaan eksternal yang berkualifikasi</li> <li>- Ketersediaan laboratorium, perawatan kesehatan dan rumah kaca</li> <li>- Adanya sistem informasi yang andal (terhubung kesemua lini kerja), layanan perpustakaan <i>online</i>, program <i>e-learning</i> tersedia</li> <li>- Sistem informasi memenuhi standar: terkomputerisasi, sistem jaringan WAN</li> </ul>
9	Penelitian, Pelayanan/Pengabdian kepada Masyarakat, dan Kerjasama	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktivitas Dosen dalam penelitian dan kegiatan ilmiah lainnya.</li> <li>- Kegiatan Dosen dalam pelayanan masyarakat</li> <li>- Kualitas dan jumlah kegiatan kerjasama dalam peningkatan pendidikan tinggi terdiri dalam tiga pilar; pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah penelitian dengan pendanaan internal dan eksternal, dosen tetap berfungsi sebagai penyebut</li> <li>- Keterlibatan mahasiswa dalam penelitian dosen untuk tesis &gt;25%</li> <li>- Jumlah artikel ilmiah yang ditulis oleh para Professor dengan bobot berjenjang (internasional, nasional dan lokal)</li> <li>- Jumlah layanan masyarakat dengan dana internal dan eksternal</li> <li>- Keterlibatan siswa dalam kegiatan pelayanan</li> <li>- Kegiatan kolaboratif dengan instansi lain ditingkat nasional dan internasional dan program berjalan dengan baik</li> </ul>

10	Pemangku Kepentingan dan <i>Feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laporan <i>feedback</i> dari <i>steakholder</i></li> <li>- Perencanaan masa depan untuk mempertahankan kualitas program studi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tersedianya laporan <i>steakholder</i></li> <li>- Dokumen tertulis tentang perencanaan untuk mempertahankan kualitas penelitian.</li> </ul>
----	--	---	--

Sumber: ANAAA (2011)

## **2.3 Manajemen Strategi**

Menurut David (2013), manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional sebuah organisasi mencapai tujuannya. Dari beberapa *literature* dapat didefinisikan bahwa manajemen strategis adalah sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan serta mengevaluasi keputusan-keputusan agar sebuah organisasi mencapai tujuan, serta manajemen strategis digunakan untuk merujuk pada perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi. Tujuan manajemen strategi adalah mengeksploitas serta menciptakan berbagai peluang dan berbeda untuk perencanaan jangka panjang. Jadi dapat disimpulkan manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan yang digunakan untuk mengformulasikan dan mengimpementasikan strategi-strategi yang berdaya saing tinggi dan sesuai bagi perusahaan dan lingkungannya untuk mencapai sasaran organisasi.

### **2.3.1 Manfaat Manajemen Strategi**

Menurut David (2011), manfaat utama dari manajemen strategi adalah membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Manfaat lainnya adalah hadirnya peluang bahwa proses tersebut menyediakan ruang yang mampu memberdayakan individu.

Menurut Hubies (2014), manfaat manajemen strategi adalah merumuskan tujuan yang digunakan sebagai landasan gerak organisasi untuk mencapai tujuan serta menyempurnakkan proses perencanaan strategi lebih lengkap.

Menurut Hu et al. (2016), perencanaan strategis merupakan proses organisasi untuk menentukan misi, tujuan dan sasaran sehingga dapat membuat keputusan untuk mengalokasikan sumber daya dalam mengejar misi dan sasaran.

### **2.3.2 Proses Manajemen Strategi**

Menurut Baharuddin, proses manajemen strategi meliputi empat tahap sebagai berikut:

1. Tahap formulasi dan manajemen strategi

Formulasi strategi adalah perencanaan, dalam hal yang strategis. Strategi merupakan suatu perencanaan yang terkait dengan hal-hal yang demikian penting dan vital bagi organisasi yang biasanya mencakup hal-hal yang luas dan waktu yang panjang. Manajemen strategi mempersyaratkan sub-proses yang secara konsisten saling berhubungan, yaitu: memformulasikan visi dan misi organisasi, penilaian lingkungan strategi organisasi, dan penentuan strategi dan saran organisasi.

2. Tahap penentuan strategi dan sasaran organisasi

Mengatur arah dan organisasi merupakan tahapan kedua dalam fase pertama. Arah dan sasaran organisasi bukan hanya penting, tetapi juga merupakan faktor inti dalam manajemen strategi dan penggunaan manajemen lainnya.

3. Tahap implementasi manajemen strategi

Implementasi strategi melibatkan upaya besar yang bertujuan mentransformasi tujuan strategi ke dalam aksi. Betapapun hebatnya suatu strategik, apabila tidak diimplementasikan tentunya hasilnya tidak dapat dipastikan untuk memajukan organisasi. Dalam kenyataannya, implementasi strategi tidak mudah dilakukan. Dari tiga elemen manajemen strategi, yaitu analisis strategi, formulasi strategi, dan implementasi strategi. Di antara ketiga elemen itu, implementasi strategi merupakan elemen yang paling sulit dilakukan.

4. Evaluasi dan pengawasan dalam manajemen strategi

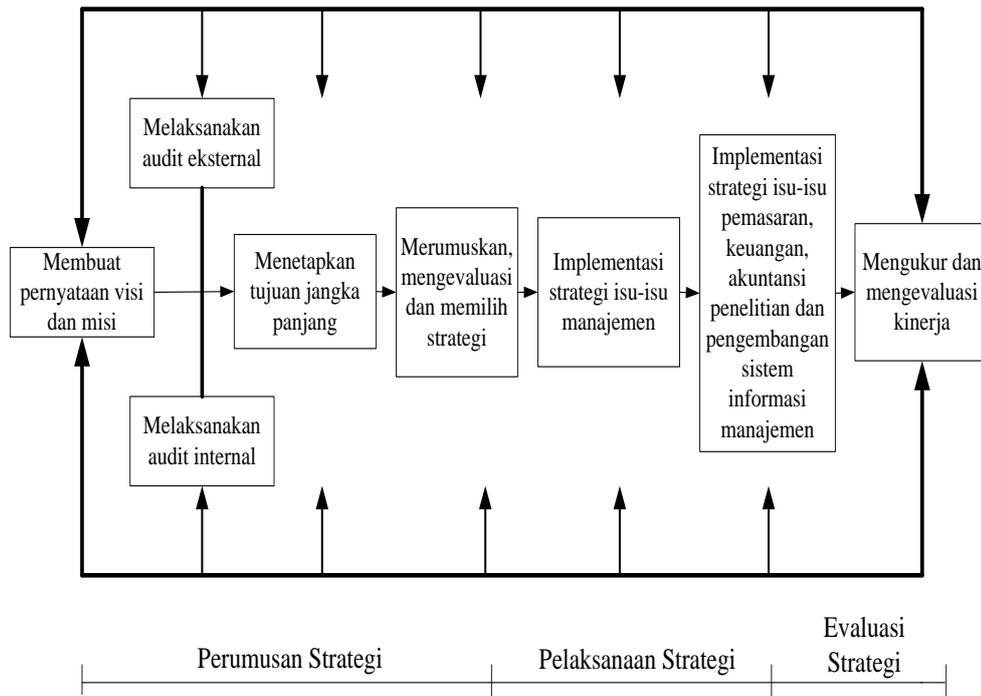
Evaluasi strategi sangat diperlukan untuk memastikan kesesuaian antara implementasi dengan perencanaan yang telah disepakati. Sehubungan dengan itu, proses evaluasi dan pengawasan memungkinkan perencanaan strategik mendekati sasaran. Alasannya, tidak ada strategi yang sempurna dan dapat menjamin pencapaian kesuksesan tanpa dilakukan pengawasan.

Manajemen strategi pencapaian tujuan perguruan tinggi berpedoman kepada tujuan pendidikan nasional, kaidah moral dan etika ilmu pengetahuan, kepentingan masyarakat, minat, kemampuan, dan prakarsa pribadi. Oleh karena itu,

manajemen kualitas bukan tataran manajemen strategi untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia perguruan tinggi.

### 2.3.3 Model Manajemen Strategi

Model konsep manajemen strategi menurut David (2013) adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.2 Model Manajemen Strategi**

Sumber: Fred R. David (2011)

### 2.4 Manajemen Kinerja

Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan, (Kuswanto, 2012). Manajemen kinerja diartikan sebagai suatu sistem yang mengatur pengelolaan sumber daya manusia sesuai dengan hasil kinerja, agar tercapai sasaran individu maupun organisasi, kejelasan apa yang harus dilakukan, apa yang akan dicapai dan bagaimanakah cara mengukurnya. Untuk melaksanakan prinsip dasar tersebut yang harus dilakukan dalam manajemen kinerja adalah perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, pengukuran kinerja, dan penilaian kinerja.

Manajemen kinerja merupakan sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar dan persyaratan-persyaratan, atribut/kompetensi terencana yang telah disepakati. Tujuan dari manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan kemampuan dan mendorong karyawan agar bekerja dengan penuh semangat, efektif, efisien dan produktif serta sesuai dengan proses kerja yang benar sehingga diperoleh hasil kerja yang optimal. Fungsi manajemen kinerja meliputi penetapan tujuan dan sasaran kerja strategis, menetapkan metode pencapaian kinerja, mengukur kinerja, mengumpulkan, menganalisis, menelaah dan melaporkan data kinerja, serta menggunakan data untuk mengacu perbaikan kinerja. Aspek-aspek yang berkaitan dengan manajemen kinerja terdiri dari visi dan misi organisasi, sasaran organisasi dan sasaran strategik.

Menurut Rasto (2012), kinerja organisasi diukur melalui aspek finansial, kepuasan pelanggan, operasi, bisnis internal, kepuasan pegawai, kepuasan komunitas dan *stakeholder*, serta waktu. Kinerja perguruan tinggi dapat diukur dari efektivitas, kualitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan dan moral kerja. Perguruan tinggi merupakan organisasi yang mempunyai tugas utama dalam memberikan layanan pendidikan bermutu kepada masyarakat dan untuk pengukuran kualitas kinerja perguruan tinggi

## **2.5 Analisis SWOT**

Menurut Mahendra (2015), analisis SWOT merupakan alat perencanaan strategis untuk mengetahui faktor-faktor organisasi secara efektif. Analisis SWOT dapat membandingkan faktor internal dan eksternal. Faktor internal (*strengths, weaknesses*), yang dapat menguji aset dalam suatu organisasi yang dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan, dan faktor eksternal (*opportunities, threats*) dapat menyelidiki faktor-faktor dalam lingkungan tanpa pengontrolan yang ada diluar organisasi sehingga dapat mempengaruhi kinerja. Menurut Kemal (2015), analisis SWOT mencakup empat bagian yaitu:

1. Kekuatan adalah segala potensi yang dimiliki objek dalam proses kegiatan.
2. Kelemahan adalah kekurangan dari objek.

3. Peluang adalah kesempatan yang dimiliki oleh objek.
4. Ancaman adalah gangguan yang menimpa keberlangsungan objek.

### 2.5.1 Matriks SWOT

Pendekatan kualitatif matriks SWOT sebagaimana dikembangkan dengan matriks *Kearns* menampilkan delapan kuadran, yaitu dua paling atas adalah faktor eksternal contohnya peluang dan ancaman sedangkan dua kuadran sebelah kiri adalah faktor internal seperti kekuatan dan kelemahan. Matriks SWOT merupakan diagram untuk mengetahui posisi kuadran suatu organisasi berdasarkan analisis SWOT dan evaluasi faktor internal dan eksternal. Tabel 2.3 menunjukkan matriks SWOT, antara lain:

**Tabel 2.3 Matriks SWOT**

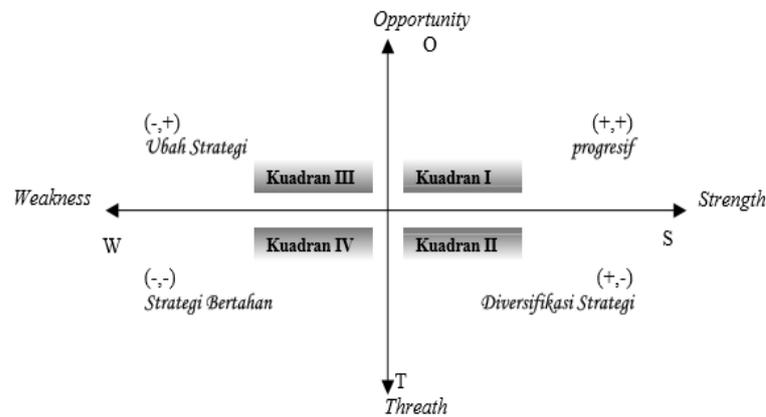
<b>SW</b>	<b>Strenghts</b> Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	<b>Weakness</b> Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
<b>OT</b>	<b>Strategi SO</b> Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>Threat</b> Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	<b>Strategi ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2006)

Berdasarkan matriks SWOT tersebut diperoleh empat alternatif strategi, sebagai berikut:

1. Startegi *strenghts – opportunities* (SO) adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.
2. Strategi *strenghts – threats* (ST) adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman.
3. Strategi *weaknesses – opportunities* (WO) adalah strategi yang memnafaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan.
4. Strategi *weaknesses – threats* (WT) adalah strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x, y) pada kuadran SWOT.



**Gambar 2.3 Kuadran SWOT**

Sumber: Rangkuti (2006)

## 2.6 Analytical Hierarchy Process (AHP)

AHP merupakan salah satu metode pengambilan keputusan yang dikembangkan oleh Dr. Thomas L. Saaty, seorang ahli matematika dari Universitas Pittsburgh, Amerika Serikat pada awal tahun 1970-an. AHP merupakan suatu teori pengambilan keputusan multikriteria dengan beberapa faktor yang dikelola dalam struktur hierarki (Saaty, 1980). Hierarki dalam AHP dimaksudkan pada urutan secara menurun tingkatan level mulai dari tujuan suatu kriteria yang bersangkutan, subkriteria, dan alternatif-alternatif pada urutan level-level selanjutnya.

### 2.6.1 Prinsip-Prinsip Dasar AHP

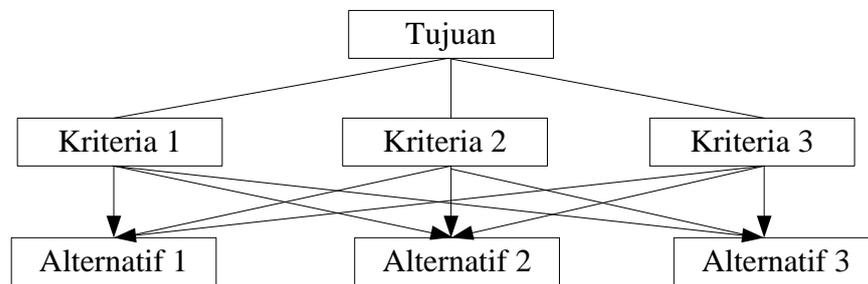
Dalam menyelesaikan persoalan dengan metode AHP ada beberapa prinsip dasar yang harus dipahami antara lain:

1. *Descomposition*

*Descomposition* merupakan prinsip utama dalam metode AHP yang menggunakan konsep yakni menguraikan atau memecahkan persoalan yang utuh menjadi unsur-unsurnya yang diwujudkan ke dalam bentuk hierarki setelah mendefinisikan permasalahan atau persoalan. Untuk mendapatkan hasil yang akurat, pemecahan dilakukan terhadap unsur-unsurnya sampai tidak mungkin dilakukan pemecahan lebih lanjut,

sehingga didapatkan beberapa tingkatan dari persoalan yang hendak dipecahkan. Ada dua jenis hierarki, yaitu lengkap (*complete*) dan tidak lengkap (*incomplete*). Dalam hierarki lengkap, semua elemen pada suatu tingkat memiliki hubungan terhadap semua elemen yang ada pada tingkat berikutnya. Sementara hierarki tidak lengkap kebalikan dari hierarki lengkap. Bentuk struktur *decomposition* yakni:

- a. Tingkat pertama : tujuan keputusan (*Goal*)
- b. Tingkat kedua : kriteria-kriteria
- c. Tingkat ketiga : alternatif pilihan



**Gambar 2.4 Struktur Hierarki**

## 2. *Comparative Judgments*

*Comparative Judgments* adalah penilaian yang dilakukan berdasarkan kepentingan. relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkatan di atasnya. Hasil dari penilaian tersebut dapat diperlihatkan dalam bentuk matriks perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*) yaitu matriks perbandingan berpasangan memuat tingkat preferensi beberapa alternatif untuk tiap kriteria. Skala preferensi yang digunakan yaitu skala 1 yang menunjukkan tingkat yang paling rendah (*equal importance*) sampai dengan skala 9 yang menunjukkan tingkat yang paling tinggi (*extrme importance*).

## 3. *Synthesis of Priority*

*Synthesis of priority* dilakukan dengan menggunakan *Eigen Vector method* untuk mendapatkan bobot relatif bagi unsur-unsur pengambilan keputusan.

## 4. *Logical Consistency*

*Logical consistency* dilakukan dengan mengagresikan seluruh *Eigen Vector* yang diperoleh dari berbagai tingkatan hirarki dan selanjutnya diperoleh suatu *vector composite* tertimbang yang menghasilkan urutan pengambilan keputusan.

Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing kriteria Saaty (2008), skala 1 sampai 9 adalah skala terbaik dalam membandingkan elemen. Tabel 2.4 menunjukkan nilai dan definisi pendapat kualitatif dari skala perbandingan berpasangan.

**Tabel 2.4 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan**

<b>Identitas kepentingan</b>	<b>Keterangan</b>
1	Kedua elemen sama pentingnya
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari pada elemen yang lain
5	Elemen yang satu sedikit lebih cukup penting dari pada elemen yang lainnya
7	Satu elemen jelas lebih penting dari pada elemen lainnya
9	Satu elemen mutlak penting dari pada elemen lainnya
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai perbandingan berdekatan

Sumber : (Saaty, 1993)

a. Penyusunan Prioritas

Setelah skala ditentukan, langkah selanjutnya memasukkan nilai skala tersebut kedalam matriks *pairwise comparison*.

**Tabel 2.5 Matriks *Pairwise Comparison***

	<b>A<sub>1</sub></b>	<b>A<sub>2</sub></b>	....	<b>A<sub>n</sub></b>
<b>A<sub>1</sub></b>	a <sub>11</sub>	a <sub>12</sub>	....	<b>A<sub>1n</sub></b>
<b>A<sub>2</sub></b>	a <sub>21</sub>	A <sub>22</sub>	....	<b>A<sub>2n</sub></b>
...	....	....	....	....
<b>A<sub>n</sub></b>	<b>a<sub>n1</sub></b>	<b>a<sub>n2</sub></b>	....	<b>a<sub>nn</sub></b>

Tabel diatas merupakan matriks perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) yang memiliki elemen-elemen a<sub>ij</sub> dengan ij= 1, 2, 3,...n. Jika vektor pembobotan elemen-elemen operasi A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>, A<sub>3</sub>,...A<sub>n</sub> maka

nilai intensitas kepentingan operasi A dibandingkan dengan A<sub>2</sub> dapat pula dinyatakan sebagai perbandingan bobot operasi A terhadap A<sub>2</sub> yaitu W<sub>1</sub>/W<sub>2</sub> yang sama dengan a<sub>12</sub>. Untuk menentukan nilai kepentingan relatif antar elemen digunakan skala bilangan dari 1 sampai 9 seperti pada tabel 2.4. dalam melakukan analisis elemen proses, hal-hal yang perlu diperhatikan adalah aspek kriteria dan alternatif. Kriteria dan alternatif adalah 2 komponen yang sangat penting dalam proses AHP digunakan untuk menentukan prioritas dari beberapa kriteria atau alternatif dengan melakukan analisis perbandingan berpasangan dari masing-masing kriteria atau alternatif.

b. Uji Konsistensi Indeks dan Rasio

Hal yang membedakan AHP dengan model-model pengambilan keputusan yang lainnya adalah tidak adanya syarat konsistensi mutlak. Model AHP yang memakai persepsi *decision maker* sebagai inputnya maka ketidakkonsistenan mungkin terjadi karena manusia memiliki keterbatasan dalam menyatakan presepsinya secara konsisten terutama kalau harus membandingkan banyak kriteria. Berdasarkan kondisi ini maka *decision maker* dapat menyatakan presepsinya dengan bebas tanpa harus berfikir apakah presepsinya tersebut akan konsistensi nantinya atau tidak. Penentuan konsistensi dari matriks itu sendiri didasarkan atas *Eigen Value* maksimum. Yang diperoleh dengan rumus (2.1) sebagai berikut:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n-1} \dots\dots\dots (2.1)$$

Dimana:

- CI = Rasio penyimpanan (deviasi) konsistensi
- $\lambda_{max}$  = Nilai *Eigen* terbesar dari matriks berordo n
- n = Orde matriks

Jika nilai CI sama dengan nol, maka matriks perbandingan berpasangan tersebut konsisten. Batas ketidakkonsistenan (*inconsistency*) yang telah ditetapkan oleh Thomas L. Saaty ditentukan dengan menggunakan *Consistency Ratio* (CR), didapati nilai CR yang konsisten (CR<10%),

yaitu perbandingan konsistensi dengan nilai *Random Indeks* (RI). Rasio konsistensi dapat dirumuskan pada rumus (2.2) sebagai berikut:

$$CI = \frac{C1}{R1} \dots\dots\dots (2.2)$$

Dimana:

- CR = Rasio Konsistensi (*Consistency Ratio*)
- RI = Random Indeks

### 2.6.2 Kelebihan dan Kekurangan Model AHP

Kelebihan metode AHP adalah sederhana dan tidak banyak menggunakan asumsi, dan sangat cocok untuk menyelesaikan permasalahan yang bersifat strategis dan makro. Kekuatannya terletak pada struktur hirarkinya yang memungkinkan seseorang memasukkan semua faktor-faktor penting, baik yang nyata maupun yang abstrak, dan mengaturnya dari atas ke bawah mulai dari yang terpenting ke tingkat yang berisi alternatif, untuk dipilih mana yang terbaik. AHP juga adalah suatu bentuk model pengambilan keputusan yang pada dasarnya berusaha menutupi semua kekurangan dari model-model sebelumnya (Brojonegoro, 1992). Secara sederhana, kelebihan model AHP dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Model AHP mampu melakukan analisis dari data yang kuantitatif diolah menjadi kualitatif;
2. AHP mempertimbangkan analisis permasalahan yang melibatkan banyak pelaku (*multi actor*), banyak kriteria (*multi criterias*), dan banyak obyek (*multi object*);
3. AHP menghasilkan *output* perencanaan yang diinginkan;
4. AHP memasukkan pertimbangan dan nilai-nilai pribadi secara logis. Proses ini bergantung pada imajinasi pengalaman dan pengetahuan untuk menyusun hirarki suatu masalah dan bergantung pada logika intuisi dan pengalaman untuk memberi pertimbangan;
5. AHP menunjukkan bagaimana menghubungkan elemen-elemen dari bagian lain untuk memperoleh hasil penggabungan.

Sementara, AHP juga memiliki beberapa kelemahan sebagai berikut:

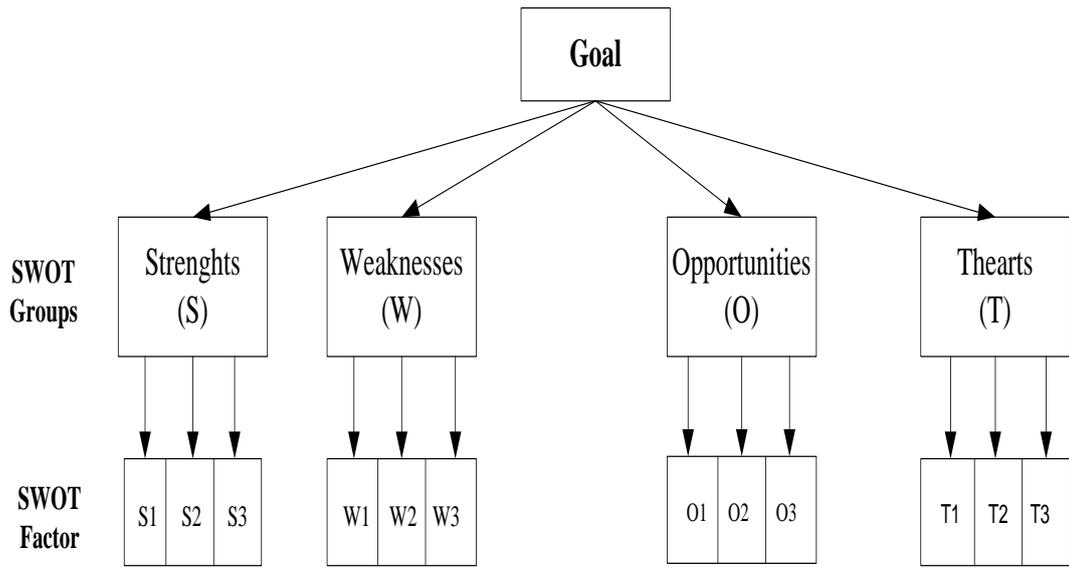
1. Permodelan AHP sulit dikerjakan secara manual, terutama bila matriksnya terdiri dari tiga elemen atau lebih, sehingga harus dibuat suatu program komputer untuk memecahkannya;
2. Belum adanya batasan *expert* sebagai responden pada masing-masing kasus juga dapat merupakan kelemahan dari metode AHP, namun hal ini dapat diantisipasi dengan pemberian bobot yang berbeda dalam tabulasi kuisioner hasil isian responden.

## 2.7 Model SWOT dan AHP

Penerapan metode AHP sering digunakan dalam sumber penelitian. Namun, dalam penelitian ini dapat menggunakan gabungan model SWOT dan AHP. Metode *hybrid* ini digunakan untuk memperbaiki analisis SWOT, karena metode AHP digunakan secara kuantitatif untuk menentukan pentingnya faktor dalam kelompok SWOT, (Lee dan Walsh, 2010).

Gorener (2012), *framework* AHP dan SWOT adalah memenuhi syarat secara sistematis pada intensitas SWOT. Metode ini dapat diterapkan dalam tiga tahap, yaitu:

1. Langkah pertama adalah mencantumkan analisis SWOT pada faktor internal (kekuatan dan kelemahan) yang cukup besar dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) untuk perencanaan strategis.
2. Langkah kedua menerapkan perbandingan berpasangan untuk pembobotan masing-masing dalam kelompok SWOT
3. Langkah ketiga menggunakan AHP untuk mendapatkan prioritas relatif masing-masing faktor dalam kelompok SWOT.



**Gambar 2.5 Struktur Hierarki Matriks SWOT**

Sumber: Ali Gorener (2012)

## 2.8 Posisi Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun	Judul	Tujuan	Sub Sistem			Metode/ Tools
				Sosial	Pendidikan	Lingkungan	
1	Chrystalla Kapentaniou dan Soo Hee Lee (2015)	<i>A Framework for Assesing the Performance of Universities: The Case of Cyprus</i>	Menggunakan model tripel helix untuk mendukung argumen-argumen dalam konteks bisnis, pemerintahan dan universitas dapat menentukan kinerja universitas.	√		√	Model Tripel Helix
2	Francesca Pucciarelli dan Andreas Kaplan (2016)	<i>Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty</i>	Memberikan kontribusi tentang panduan penyediaan perspektif pada pemimpin perguruan tinggi dan kebijakannya.		√		Metode SWOT
3	Jeronimo da Silva (2016)	Strategi Mutu Pendidikan Di Universidade Da Paz (Unpaz) Dengan Menggunakan Integrasi Makro Ergonomi Dan Multikriteria	Mengevaluasi dan mengetahui tingkat kepentingan kriteria untuk perancangan sistem kerja pendidikan, dalam meningkatkan mutu untuk mencapai standar pendidikan nasional di Timor - Leste.		√	√	Analytical hierarchy process (AHP)
4	Juan Hu, Hao Liu, Yingxia Chen, dan Jiali Qin (2016)	<i>Strategic Planning And The Stratification Of Chinese Higher Education Institutions</i>	Memperlihatkan perbedaan dalam perencanaan strategis antar universitas pada tingkat dan jenis yang berbeda.		√		Model Hierarchical stratification
5	Lidia Hernandez-Lopez, Desiderio J. Gracia Almeida (2016)	<i>Student's perceptions of the Lecturer's role in management education: Knowledge acquisition and competence development</i>	Mengeksplorasi peran dosen dalam pengembangan pengetahuan dan pengembangan kompetensi manajemen undergraduate.		√		Model Structural Equation
	Penelitian	Merumuskan Strategi dalam Membangun Kompetensi Berbasis	Merumuskan strategi dan memilih strategi terbaik yang berbasis standar akreditasi	√	√	√	SWOT dan AHP

No	Penulis dan Tahun	Judul	Tujuan	Sub Sistem			Metode/ Tools
				Sosial	Pendidikan	Lingkungan	
		Standar Akreditasi ANAAA untuk Meningkatkan Kualitas dan Kinerja di UNPAZ, Dili Timor-Leste	ANAAA dalam rangka meningkatkan kualitas dan kinerja di UNPAZ.				

## **BAB 3**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini akan membahas mengenai metodologi yang digunakan dalam penelitian. Metodologi penelitian ini menjelaskan mengenai langkah-langkah sistematis yang akan dilakukan pada penelitian ini, sebagai acuan agar penelitian dapat berjalan selaras dengan tujuan penelitian, dan dijabarkan dalam diagram alir pada gambar 3.1.

#### **3.1 Studi Literatur**

Studi literatur dilakukan dengan mengumpulkan data penunjang mengenai teori-teori yang mendukung, penelitian terkait serta metode yang akan digunakan untuk dijadikan acuan dalam penelitian ini. Sedangkan untuk studi lapangan adalah dengan melakukan penelusuran pada lokasi penelitian dengan melakukan wawancara (*interview*) awal dengan Direktur *Human Resource* UNPAZ untuk mengkaji permasalahan penelitian.

#### **3.2 Pengumpulan Data**

Tahap pengumpulan data merupakan tahap dimana informasi dikumpulkan dan dicari sebanyak-banyaknya untuk membantu melakukan tahap selanjutnya. Ada beberapa pengumpulan data antara lain:

1. Data primer adalah data yang diambil secara langsung dari obyek penelitian oleh penulis yang diperoleh dari hasil observasi. Data primer dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner kepada pihak yang ahli (*expert*) pada pendidikan perguruan tinggi baik dalam lingkungan internal ataupun eksternal agar dapat menentukan strategi terhadap UNPAZ. Hasil yang didapat dari daftar kuesioner dapat melakukan analisis terhadap faktor internal dan faktor eksternal terhadap mahasiswa dan lulusan, sumber daya manusia, serta sarana prasarana UNPAZ.
2. Data sekunder merupakan data yang didapat secara tidak langsung yaitu data UNPAZ sesuai dengan standar akreditasi ANAAA.
3. Dalam penyebaran kuesioner berdasarkan penilaian perbandingan berpasangan diberikan skala antara 1 sampai dengan 9, dimana; 1= sama

pentingnya, 3= sedikit lebih penting daripada, 5= cukup penting daripada, 7= sangat penting daripada, 9= mutlak penting daripada. Untuk perhitungan bobot dan rating pada *internal factor evaluation* (IFE) dan *external factor evaluation* (EFE) responden memberikan tingkat kepentingan pada setiap faktor untuk mengindikasikan factor-faktor tersebut dimana; a = prioritas amat penting, b = prioritas penting, c = prioritas cukup penting, d = prioritas kurang penting. Jumlah total bobot faktor IFE dan EFE harus bernilai 1. Perhitungan dilakukan dengan membagi nilai total rating suatu faktor dengan jumlah responden.

### **3.3 Tahap Pengolahan Data**

Tahap pengolahan data memformulasikan strategi dengan melakukan pem bobotan *internal factor evaluation* (IFE) dan *external factor evaluation* (EFE) tentang mahasiswa dan lulusan, sumber daya manusia serta sarana prasarana yang berbasis standar akreditasi *Agency National for Academic Assessment and Accreditation* (ANAAA). Data yang didapat dari IFE dan EFE melalui penyebaran kuesioner kepada pihak yang berwenang seperti Direktur IQA, Direktur *Human Resource*, Dekan, Kajar, Dosen dan Mahasiswa yang berada didalam lingkungan kampus.

### **3.4 Pengembangan Strategi**

Setelah pengolahan data dengan pem bobotan IFE dan EFE. Maka selanjutnya hasil yang didapatkan dari pem bobotan IFE dan EFE akan dipergunakan untuk pengembangan strategi dalam matriks SWOT dengan *internal strategic factors analysis summary* (IFAS) dan *external strategic factors analysis summary* (EFAS) yang dapat diperoleh dengan empat alternatif strategi, yakni: *strengths – opportunities* (SO), *strengths – threats* (ST), dan *weaknesses - opportunities* (WO), *weaknesses – threats* (WT)

### **3.5 Pemilihan Strategi**

Dalam penelitian ini, penentuan hierarki prioritas dari pemilihan strategi menggunakan *Analytic Hierarchy Process (AHP)* bantuan *software expert choice VII* yang diperoleh dari matriks SWOT terdiri dari empat tingkatan, yaitu:

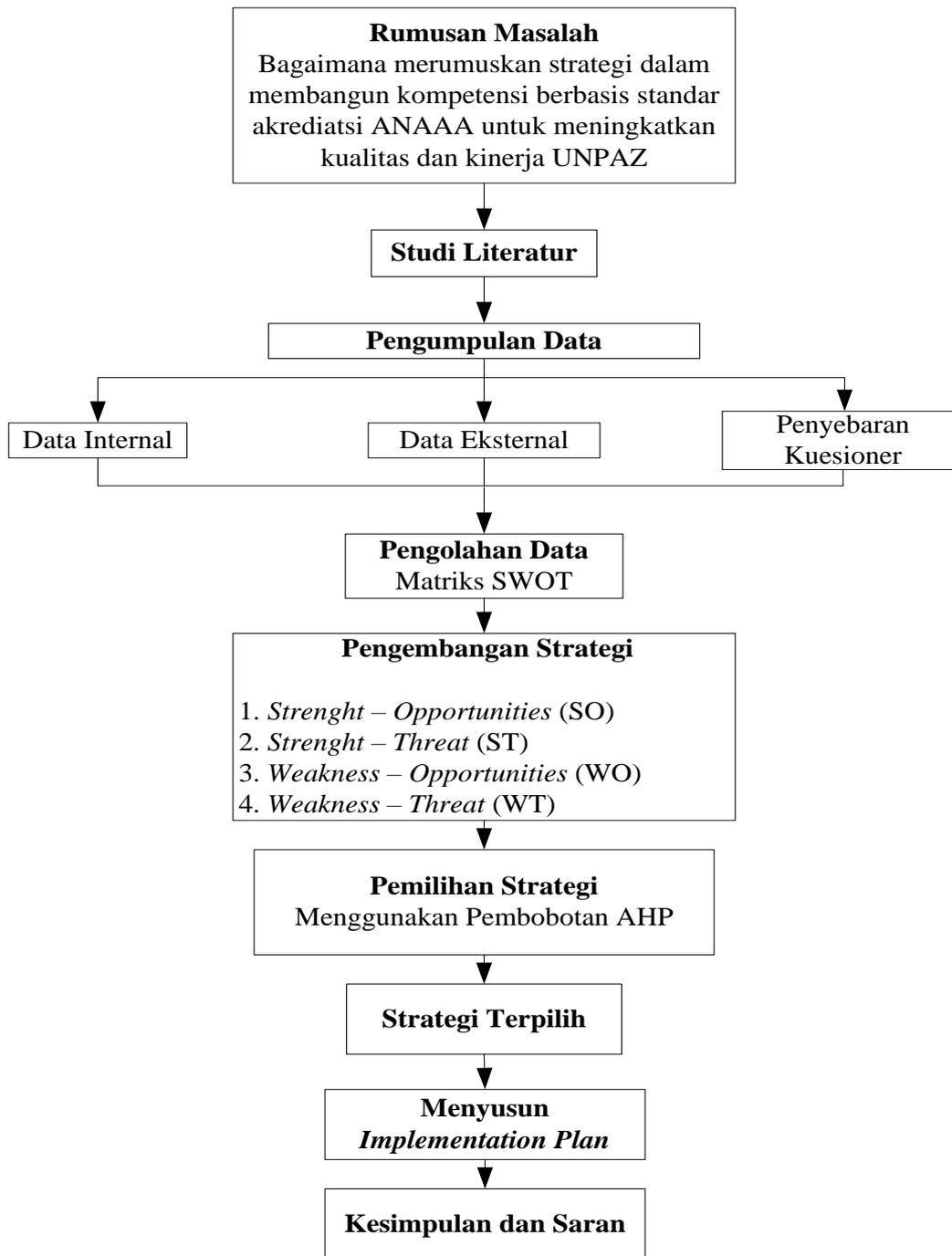
1. Tujuan (*goal*) dari satu elemen yang ingin dicapai.
2. Kriteria (*objectives*) dari empat kelompok faktor yang didefinisikan melalui teknik SWOT.
3. Sub-kriteria (*factors*) dari faktor-faktor kunci termasuk dalam faktor yang didefinisikan oleh teknik SWOT.
4. Alternatif strategi (*proposed strategies*) yang harus dibandingkan dan dievaluasi, pada akhirnya alternatif strategi untuk mahasiswa dan lulusan, sumber daya manusia, serta sarana prasarana yang memiliki bobot tertinggi yang akan dipilih menjadi alternatif strategi prioritas dalam penelitian ini.

### **3.4 Menyusun *Implementation Plan***

Selanjutnya menyusun *implementation plan* dengan menggunakan *Forum Group Discussion (FGD)* mengenai opini dosen yang berkaitan dengan hal-hal yang perlu ditingkatkan pada kualitas pendidikan UNPAZ sehingga menentukan strategi mana yang akan diimplementasikan terhadap UNPAZ. *Implementation plan* dilakukan dengan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan mahasiswa dan lulusan, sumber daya manusia serta sarana prasarana berdasarkan prosedur ANAAA.

### **3.7 Tahap Kesimpulan dan Saran**

Dari hasil keseluruhan tahapan penelitian diatas dapat ditarik suatu kesimpulan yang akan menjawab permasalahan dan sesuai tujuan yang diterapkan Sedangkan saran akan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan penelitian lanjutan pada perguruan tinggi khususnya di UNPAZ



**Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian**

## **BAB 4**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Bab ini akan dijelaskan tentang pengumpulan data eksternal dan data internal dari pendidikan perguruan tinggi, serta pengolahan data-data yang akan digunakan untuk penelitian beserta urutan dari implementasi metode yang dipakai.

#### **4.1 Sejarah Singkat UNPAZ**

UNPAZ adalah salah satu universitas swasta dengan mahasiswa terbanyak dan serta memiliki staf pengajar dari berbagai fakultas. UNPAZ yang didirikan pada tahun 9 Maret 2004 oleh Yayasan Neon Metin. Setelah melalui perjuangan dalam menghadapi berbagai tantangan dan rintangan, UNPAZ telah menjelma menjadi salah satu perguruan tinggi swasta terakreditasi. pengalaman selama 9 tahun yang diiringi pengabdian dan dedikasi tenaga pengajar, komitmen yayasan dan pimpinan, pengadaan fasilitas pembelajaran serta kepercayaan masyarakat, UNPAZ akan terus berupaya menghasilkan lulusan yang berguna dan bisa mendarmabaktikan kompetensinya demi membangun masa depan bangsa yang lebih baik. Peran UNPAZ dalam memainkan peran penting dalam menciptakan masyarakat yang berbasis pengetahuan (*knowledge-based society*), tatanan masyarakat yang diperlukan di era ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*).

UNPAZ menjadi kampus terbesar dengan jumlah mahasiswa terbanyak karena Fakultas dan Jurusan di UNPAZ tidak sama dengan program kampus lain di Timor-Leste.

##### **4.1.1 Pengembangan Akademik**

###### **1. Fakultas dan Jurusan**

UNPAZ memiliki 6 fakultas dengan departemen masing-masing seperti pada tabel 4.1 berikut:

**Tabel 4.1 Fakultas dan Jurusan UNPAZ**

No	Fakultas	Jurusan
1	Teknik	Arsitektur, Industri, dan Sipil
2	Ekonomi	Manajemen, Perbankan, dan Akuntansi
3	Ilmu Sosial dan Humaniora	Hubungan Internasional, Politik Pembangunan, dan Studi Perdamaian
4	Hukum	Hukum Perdana dan Perdata
5	Kesehatan Masyarakat	Manajemen Kesehatan Masyarakat
6	Teknologi Pertanian	Pengelolaan Pasca Masa Panen

Sumber: UNPAZ (2018)

Fitur pengembangan akademik lainnya adalah implementasi program Magister Hukum, Administrasi Publik, Perbankan, dan Hubungan Internasional. Kebijakan menggunakan bahasa asing sebagai salah satu bahasa pengajaran dalam upaya untuk memobilisasi siswa dan dosen yang efektif diantara negara-negara Asia Pasifik yang merupakan bagian dari negara Timor – Leste. Selain itu, UNPAZ juga telah membangun kerja sama dengan beberapa lembaga pendidikan tinggi dari luar negeri, tujuan dari kerja sama tersebut adalah pertukaran dosen, pertukaran siswa, dan penelitian bersama dalam merancang sebuah kurikulum.

## 2. *Quality Control*

Ada tiga badan utama yang terlibat dalam pengendalian kualitas (*quality control*) pendidikan perguruan tinggi, yaitu:

- a. Dewan Akademik: dipimpin oleh wakil rektor atau pembantu rektor satu (PR I) bidang akademik, untuk mengawasi setiap pelaksanaan isi kurikulum yang ditetapkan oleh Kementerian pendidikan.
- b. Direktorat Pengajaran dan Pendidikan: memastikan pedagogi dan metodologi yang tepat digunakan dalam kegiatan belajar mengajar.
- c. Direktorat Penjaminan Mutu Internal dan Eksternal: terlibat dalam standar akreditasi baik ditingkat institusional maupun tingkat program akademik.

## 3. Pengembangan Sumber Daya Pembelajaran

Untuk memfasilitasi proses pembelajaran bagi mahasiswa ataupun dosen, UNPAZ telah menyediakan beberapa sumber daya yang terdiri dari:

- a. Saat ini, perpustakaan UNPAZ memiliki 7.020 buku teks dari 2.918 judul dan 149 jurnal ilmiah selain dari beberapa perpustakaan unit yang dikelola oleh masing-masing fakultas atau departemen.
  - b. Teknologi Informasi dan Komunikasi UNPAZ memiliki 30 unit komputer yang dilengkapi dengan akses internet untuk membantu kegiatan belajar mahasiswa dan juga dosen.
  - c. UNPAZ memiliki beberapa laboratorium seperti laboratorium pertanian, laboratorium teknik dan laboratorium ekonomi.
4. Dosen, Mahasiswa dan Staf Administrasi
- a. Dosen  
UNPAZ mempekerjakan 214 dosen yang terdiri dari 171 dosen tetap dan 43 dosen kontrak, serta beberapa dosen tamu dari Indonesia dan Filipina.
  - b. Mahasiswa  
Total siswa UNPAZ adalah 8.779 tersebar di 12 program studi dan 3 program pascasarjana di tingkat master.
  - c. Staf Administrasi  
Staf administrasi UNPAZ ditempatkan ditingkat universitas, fakultas dan departemen terdiri dari 65 personil.

#### **4.1.2 Administrasi Umum dan Pengembangan Keuangan**

1. Pengembangan Administrasi dan Keuangan  
Departemen ini dipimpin oleh Pembantu Rektor (II) untuk administrasi umum dan keuangan terdiri dari: Biro Administrasi Umum (BAU), Biro Administrasi Keuangan (BAK), Biro Pengadaan dan Penyediaan, Biro Tata Rumah, dan Biro Sumber Daya Manusia.
2. Sumber Keuangan (*Financial Sources*)  
Sumber keuangan utamanya adalah: biaya pemasangan, biaya sekolah, dan subsidi dari pemerintah Timor – Leste melalui Menteri Pendidikan.
3. Pengembangan Staf

Pengembangan staf UNPAZ melalui studi lanjut di Program Magister dan Doktor untuk staf pengajar, sedangkan pelatihan kerja sama dan evaluasi pelatihan untuk pejabat administrasi umum dan keuangan.

Dari sisi penghargaan, meski baru berusia 9 tahun, UNPAZ sudah meraih prestasi. Universitas ini telah mendapatkan penghargaan dari organisasi Eropa, salah satunya adalah penghargaan Eropa untuk *Best Practices* di tahun 2012, untuk kontribusinya terhadap perkembangan Timor - Leste.

#### **4.1.3 Visi, Misi, dan Tujuan UNPAZ**

Visi, misi dan tujuan telah konsisten dengan universitas dan mewujudkan tri dharma perguruan tinggi secara terpadu dan adaptif terhadap perubahan lingkungan global. Berikut penjelasan visi, misi dan tujuan UNPAZ yaitu:

1. Visi

Menjadi universitas yang terkemuka dibidang kependidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan disiplin dalam bidang keilmuan, serta menghasilkan sarjana yang berbudi luhur, inovatif, dan bermanfaat bagi kehidupan masyarakat sesuai dengan keahlian dalam berkarya.

2. Misi

- a. Mengembangkan pendidikan akademik dan profesi
- b. Menyelenggarakan penelitian secara inovatif untuk menjunjung pendidikan dan pengabdian kepada masyarakat.
- c. Menyelenggarakan pendidikan yang menghasilkan lulusan yang unggul dalam bidangnya yang menguasai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mampu bersaing dipasar tenaga kerja, secara lokal, nasional, maupun internasional.

3. Tujuan

- a. Menerapkan dan mengembangkan ilmu dan keahliannya dengan akhlak terpuji baik secara individual, kelompok, maupun antar disiplin, serta mampu beradaptasi dengan berbagai lapisan sosial-budaya masyarakat tempat kerja.
- b. Mengolah ilmu dan keahliannya melalui penelitian dan pengabdian kepada masyarakat baik secara konseptual maupun aplikatif.

## 4.2 Pengumpulan Data

Langkah awal dalam pengumpulan data adalah menggunakan penyebaran kuesioner kepada responden untuk menganalisis faktor internal dan faktor eksternal yang berkaitan dengan mahasiswa dan lulusan, sumber daya manusia, serta sarana prasarana yang diberikan oleh responden. Faktor internal dan faktor eksternal menggunakan daftar pertanyaan analisis SWOT (daftar pertanyaan dapat dilihat pada lampiran kuesioner hal. 80), maka diperoleh hasil tentang kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman apa saja yang akan dicapai kedepan. Lebih jelas dapat dilihat pada table berikut:

Pada tabel 4.2 dapat menganalisis hasil dari responden mengenai faktor internal (kekuatan, kelemahan) dan faktor eksternal (peluang, ancaman) tentang mahasiswa dan lulusan UNPAZ.

**Tabel 4.2 Analisis SWOT Mahasiswa dan Lulusan**

<b>Kekuatan</b>	<b>Kode</b>	<b>Keterangan</b>
Minat calon mahasiswa	S1	Minat mahasiswa tinggi dikarenakan bahwa Universidade da Paz (UNPAZ) memiliki berbagai macam fakultas dan mendapatkan akreditasi dari <i>National Agency for Academic Assesment and Accreditation</i> (ANAAA) sehingga dapat menarik perhatian calon mahasiswa untuk bisa melanjutkan pendidikan di UNPAZ.
Sistem seleksi mahasiswa	S2	Sistem seleksi mahasiswa baru mencakup kualitas prestasi dan reputasi akademik serta bakat pada jenjang pendidikan.
Komunikasi dosen dan mahasiswa	S3	Komunikasi dosen dan mahasiswa sangat kondusif, yang diwujudkan dalam bentuk bimbingan dosen dalam setiap kegiatan yang terlaksana.
Indeks Prestasi Kumulatif	S4	IPK siswa UNPAZ rata-rata diatas 2.75 > 3.00 mencerminkan daya saing yang lebih baik.
Mahasiswa lulus dengan tepat waktu	S5	Mahasiswa dikatakan lulus tepat waktu apabila menyelesaikan studinya di UNPAZ selama kurang dari 3.5 tahun hingga 4 tahun.
<b>Kelemahan</b>	<b>Kode</b>	<b>Keterangan</b>
Kurangnya sosialisasi	W1	Kurangnya sosialisasi, karena UNPAZ belum mengadakan sosialisasi/pengenalan kampus terhadap siswa/i sekolah menengah atas (SMA) sehingga banyak siswa/i yang belum mengetahui latar belakang UNPAZ.
Pemahaman bahasa indonesia kurang	W2	Pemahaman bahasa indonesia bagi mahasiwa baru masih sangat kurang karena proses belajar mengajar yang dijalankan oleh UNPAZ masih menggunakan bahasa indonesia. Sedangkan sistem pebelajaran bagi siswa/i SMA menggunakan bahasa portugis.

Kelulusan mahasiswa belum diuji	W3	Kelulusan belum diuji oleh organisasi profesi sehingga masih bersifat akademik.
Fakultas belum membentuk asosiasi terhadap alumni	W4	Diharapkan semua fakultas dan jurusan UNPAZ untuk membentuk suatu asosiasi terhadap alumni untuk mengetahui/melacak keberadaan alumni dilapangan kerja.
Lulusan belum medapatkan <i>softskill</i> dari kampus	W5	Lulusan dari UNPAZ belum mendapatkan <i>softskill</i> secara rinci, dikarenakan bahwa lulusan tidak melibatkan diri dari berbagai program kegiatan kemahasiswaan yang diadakan oleh UNPAZ.
<b>Peluang</b>	<b>Kode</b>	<b>Keterangan</b>
Peningkatan peran alumni	O1	Peningkatan peran alumni dalam pembinaan karakter mahasiswa untuk mempersiapkan ke persaingan pasar kerja.
Mahasiswa mengikuti organisasi diluar kampus	O2	Organisasi dalam suatu perguruan tinggi sangat penting, agar dapat memotivasi mahasiswa untuk mengikuti organisasi baik diluar kampus dapat membangun <i>softskill</i> mahasiswa.
Dukungan orang tua dan keluarga	O3	Dukungan orang tua dan keluarga sangat dibutuhkan untuk kelancaran kegiatan perkuliahan, seharusnya dukungan tersebut selalu diberikan kepada mahasiswa baik secara langsung maupun tidak langsung.
<b>Ancaman</b>	<b>Kode</b>	<b>Keterangan</b>
Keterbatasan tempat kerja praktek	T1	Keterbatasan tempat KP yang sering manghambat mahasiswa UNPAZ untuk melaksanakan KP.
Tuntutan kualitas profesional lapangan kerja	T2	Tuntutan kualitas profesional lapangan kerja lebih tinggi dari kemampuan/kompetensi profesional lulusan. Ini merupakan tantangan berat bagi semua fakultas untuk menyesuaikan program pendidikannya dengan tuntutan tersebut.
Persaingan yang sangat ketat	T3	Persaingan lulusan semakin ketat karena kemungkinan masuknya tenaga kerja asing semakin tinggi diera globalisasi.
Pembukaan fakultas/program studi sejenis	T4	Pembukaan program studi sejenis di berbagai perguruan tinggi swasta merupakan ancaman/saingan dalam pemerolehan calon mahasiswa dan kesempatan lulusan untuk memperoleh pekerjaan.
Jumlah perguruan tinggi yang berkualitas	T5	Jumlah perguruan tinggi yang berkualitas semakin banyak, sehingga persaingan perguruan tinggi semakin ketat baik perguruan tinggi negeri maupun perguruan tinggi swasta lainnya.

Sumber: Hasil Responden

Pada tabel 4.3 dapat menganalisis hasil dari responden mengenai faktor internal (kekuatan, kelemahan) dan faktor eksternal (peluang, ancaman) tentang sumber daya manusia dalam hal kualitas pelayanan dan kinerja dosen UNPAZ.

**Tabel 4.3 Analisis SWOT Sumber Daya Manusia**

<b>Kekuatan</b>	<b>Kode</b>	<b>Keterangan</b>
Perekrutan dosen	S1	Perekrutan dosen berdasarkan kriteria UNPAZ dan proses perekrutan dosen yang diadakan oleh UNPAZ secara transparan.
Pengembangan kualifikasi dosen	S2	Pengembangan kualifikasi dosen melalui kajian keilmuan dengan penelitian sehingga dapat memberikan kenaikan pangkat bagi dosen yang berprestasi.
Sistem pengontrolan dosen dilaksanakan oleh <i>Internal Quality Assurance (IQA)</i>	S3	Sistem pengontrolan dosen UNPAZ dilaksanakan oleh <i>Internal Quality Assurance (IQA)</i> untuk memonitor dan mengevaluasi layanan kualitas kinerja dosen perguruan tinggi.
Dosen dan tenaga kependidikan	S4	Dosen dan tenaga kependidikan diikat oleh undang-undang dan peraturan terkait lainnya sehingga bekerja mengikuti standar penjaminan kualitas.
Dosen melanjutkan studi S2 dan S3 untuk memperbaiki karir	S5	UNPAZ memberikan kesempatan kepada setiap dosen untuk melanjutkan studi S2 dan S3 sehingga dapat memperbaiki karir masing-masing.
Setiap dosen mengikuti seminar nasional maupun internasional	S6	UNPAZ memberi kesempatan kepada dosen untuk mengikuti seminar dan konferensi nasional maupun internasional agar dapat menambah keahlian pada penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
Kenaikan gaji	S7	Kenaikan gaji sesuai dengan tingkat profesi dosen masing-masing.
<b>Kelemahan</b>	<b>Kode</b>	<b>Keterangan</b>
Evaluasi terhadap kinerja dosen	W1	Evaluasi kinerja dosen dengan persiapan atau pembelajaran yang dilakukan setiap dosen melalui penyusunan dan pengembangan SAP, silabus dan <i>handout</i> perkuliahan.
Keahlian dosen mengenai pembelajaran masih kurang	W2	Keahlian atau <i>knowledge</i> dosen masih kurang karena kebanyakan dosen yang masih bergelar S1.
Produktivitas publikasi ilmiah	W3	Produktivitas publikasi ilmiah dosen masih rendah pada jurnal nasional maupun internasional.
Dosen tetap/kontrakan masih memiliki <i>double job</i>	W4	Kebanyakan dosen tetap maupun kontrakan masih memiliki <i>double job</i> dikarenakan bahwa gaji/upah yang diterima dari UNPAZ sesuai dengan kualifikasi dosen masing-masing.
<b>Peluang</b>	<b>Kode</b>	<b>Keterangan</b>
Perkembangan teknologi yang menunjang kualitas dosen untuk lebih lanjut	O1	Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang secara cepat, mengakibatkan beberapa dosen tidak dapat mengikuti perkembangan tersebut. Setiap dosen harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan kondisi baru yang diakibatkan oleh perubahan teknologi atau IPTEK.
Tersedianya beasiswa dari pemerintah pendidikan	O2	Pemerintah pendidikan Timor – Leste bekerja sama dengan beberapa perguruan tinggi memberikan peluang

		kepada setiap dosen untuk melanjutkan studi diluar ataupun didalam negeri.
Pembenahan sikap disiplin dosen	O3	Melakukan pembenahan sikap disiplin dosen kepada setiap fakultas UNPAZ akan selalu disiplin dan tepat waktu.
Peluang kerja bagi lulusan untuk di rekomendasikan sebagai dosen	O4	Setiap perguruan tinggi swasta ataupun negeri dapat membuka lapangan kerja bagi setiap lulusan, semakin banyaknya lulusan sehingga bisa disaring lebih baik untuk direkomendasikan sebagai dosen.
<b>Ancaman</b>	<b>Kode</b>	<b>Keterangan</b>
Pertumbuhan perguruan tinggi sejenis	T1	Pertumbuhan perguruan tinggi sejenis dapat menimbulkan persaingan terhadap perguruan tinggi lainnya.
Kebijakan pemerintah yang memberlakukan dosen harus S2	T2	Kebijakan pemerintah yang memberlakukan dosen harus S2 dikarenakan bahwa kebanyakan dosen yang masih memiliki gelar S1.
Sosio-budaya masyarakat	T3	Tenaga pengajaran akan selalu mendapatkan permasalahan mengenai sosio-budaya yang berbeda, karena mereka adalah staf pengajar yang paling dekat dengan warga belajar.
Persaingan kualifikasi Dosen	T4	UNPAZ selalu berusaha untuk mempertahankan profesionalitas dosen untuk menjadi yang terbaik agar dapat bersaing dengan perguruan tinggi lainnya.

Sumber: Hasil Responden

Pada tabel 4.4 dapat menganalisis hasil dari responden mengenai faktor internal (kekuatan, kelemahan) dan faktor eksternal (peluang, ancaman) tentang tentang sarana prasarana yang existing di UNPAZ.

**Tabel 4.4 Analisis SWOT Sarana Prasarana**

<b>Kekuatan</b>	<b>Kode</b>	<b>Keterangan</b>
Gedung dan lahan milik sendiri	S1	Gedung dan lahan milik sendiri, UNPAZ memiliki 2 gedung yaitu: gedung pusat dan gedung satelit yang baru dibangun, sedangkan luas lahan sekitar 2,7 hektar untuk kampus central/pusat dan untuk kampus satelit luas lahan sekitar 2,5 hektar.
Perpustakaan dan fasilitas internet	S2	Perpustakaan dan fasilitas internet sangat penting bagi mahasiswa untuk mengakses setiap informasi dan mencari referensi yang berkaitan dengan bidang studi sehingga dapat menambah wawasan mereka.
Ruang kuliah dan laboratorium	S3	Ruang kuliah yang dimiliki oleh UNPAZ terdiri dari 27 ruangan untuk gedung pusat sedangkan untuk gedung satelit 8 ruangan, dan UNPAZ juga memiliki 5 laboratorium.

Menyediakan tenaga laboratorium	S4	Menyediakan tenaga laboratorium untuk setiap laboratorium yang ada, sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan teknisi yang membantu mahasiswa dalam melakukan praktek.
<b>Kelemahan</b>	<b>Kode</b>	<b>Keterangan</b>
Perawatan gedung kurang terkontrol	W1	Perawatan gedung kurang terkontrol karena fasilitas dari UNPAZ kebanyakan ada yang rusak.
Jumlah buku diperpustakaan masih kurang	W2	Jumlah buku diperpustakaan masih kurang karena buku atau referensi yang ada hanya terbatas.
Laboratorium masih memiliki keterbatasan material dan peralatan	W3	UNPAZ masih memiliki keterbatasan material dan peralatan laboratorium, sehingga mahasiswa masih melakukan praktek di luar kampus.
Gedung baru yang dibangun belum dipergunakan	W4	Gedung baru yang dibangun oleh UNPAZ belum dipergunakan oleh mahasiswa untuk melakukan proses perkuliahan.
<b>Peluang</b>	<b>Kode</b>	<b>Keterangan</b>
Penyediaan fasilitas fisik dan peralatan	O1	Fasilitas fisik dan peralatan harus dipelihara dengan teratur agar mahasiswa biasa meluangkan waktu untuk mengikuti kegiatan ekstrakurikuler diluar ataupun didalam kampus.
Ketersedian transportasi umum	O2	Ketersediaan transportasi umum dapat memberi peluang bagi mahasiswa untuk menjalankan aktivitas didalam maupun diluar kampus.
Penyediaan tempat parkir	O3	Penyediaan tempat parkir bagi dosen dan mahasiswa.
Penyediaan jaringan telepon, internet, listrik, air	O4	UNPAZ telah menyediakan berbagai sarana seperti jaringan telepon yang diakses oleh Timor Telecom (TT), listrik dari EDTL dan air dari Servico Água e Saneamento (SAS).
<b>Ancaman</b>	<b>Kode</b>	<b>Keterangan</b>
Keterbatasan air bersih	T1	Keterbatasan air bersih dapat menyebabkan kotornya toilet dan ruang kuliah dapat membuat mahasiswa tidak berkonsentrasi untuk mengikuti proses belajar mengajar dengan baik.
Kualitas sarana prasarana yang masih kurang	T2	Sarana prasarana yang UNPAZ miliki masih sangat kurang sehingga dapat menghambat kegiatan belajar mahasiswa.
Keterbatasan kemampuan PLN	T3	Keterbatasan kemampuan PLN memberikan tambahan daya dan listrik sering mati.

Sumber: Hasil Responden

### 4.3 Pengolahan Data

#### 4.3.1 Memformulasikan Strategi dengan IFE dan EFE

Setelah menjelaskan analisis SWOT terhadap faktor internal dan faktor eksternal, langkah selanjutnya adalah memformulasikan strategi dengan *internal*

*factor evaluation* (IFE) dan *external factor evaluation* (EFE) tentang mahasiswa dan lulusan, sumber daya manusia, serta sarana prasarana UNPAZ. Untuk menentukan pembobotan IFE dan EFE melalui penyebaran kuesioner kepada 50 responden adalah Direktur *Internal Quality Assurance* (IQA), Direktur *Human Resource*, Dosen, dan Mahasiswa (daftar nama responden dapat dilihat pada lampiran kuesioner hal. 81) untuk mengetahui strategi mana yang akan dikembangkan pada UNPAZ. Berikut adalah tabel pembobotan dan peratingan matriks IFE dan EFE.

**Tabel 4.5 IFE - EFE Mahasiswa dan Lulusan**

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan</b>				
1	Minat calon mahasiswa	0.103	2	0.206
2	Sistem seleksi mahasiswa	0.100	2	0.200
3	Komunikasi dosen dan mahasiswa	0.105	4	0.420
4	Indeks prestasi kumulatif (IPK)	0.101	3	0.303
5	Mahasiswa lulus dengan tepat waktu	0.106	3	0.318
<b>Total</b>				<b>1.447</b>
<b>Kelemahan</b>				
1	Kurangnya sosialisasi	0.095	2	0.190
2	Pemahaman bahasa Indonesia kurang	0.095	3	0.285
3	Kelulusan mahasiswa belum diuji	0.096	3	0.288
4	Fakultas/Jurusan belum membentuk asosiasi terhadap alumni	0.099	2	0.198
5	Lulusan belum mendapatkan <i>softskill</i> dari kampus	0.098	3	0.294
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>1.255</b>
<b>Faktor Eksternal</b>				
<b>Peluang</b>				
1	Peningkatan peran alumni	0.122	3	0.366
2	Mahasiswa mengikuti organisasi diluar kampus	0.134	3	0.402
3	Dukungan orang tua dan keluarga	0.118	3	0.354
<b>Total</b>				<b>1.122</b>
<b>Ancaman</b>				
1	Keterbatasan tempat penelitian	0.125	2	0.250
2	Tuntutan kualitas profesional lapangan kerja	0.124	3	0.372
3	Persaingan lulusan semakin ketat	0.122	3	0.366
4	Pembukaan fakultas/program studi sejenis	0.128	2	0.256
5	Jumlah perguruan tinggi yang berkualitas	0.127	3	0.381
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>1.625</b>

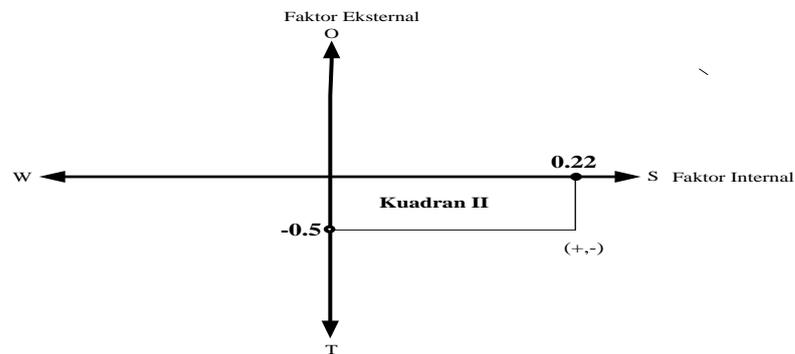
Sumber: Hasil Pengolahan Data (2018)

Dari hasil perhitungan pembobotan dan rating pada tabel 4.5 diatas adalah hasil yang didapat dari pengolahan data untuk mahasiswa dan lulusan. Langkah selanjutnya

adalah menentukan posisi evaluasi faktor internal dan evaluasi faktor eksternal berikut penjelasannya.

$$\begin{aligned} \text{Sumbu X: hasil evaluasi faktor internal} &= \text{skor kekuatan} - \text{skor kelemahan} \\ &= 1.477 - 1.255 \\ &= 0.22 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Sumbu Y: hasil evaluasi faktor eksternal} &= \text{skor peluang} - \text{skor ancaman} \\ &= 1.122 - 1.625 \\ &= -0.5 \end{aligned}$$



**Gambar 4.1 Kuadran IFE dan EFE Mahasiswa dan Lulusan**

Dilihat dari gambar 4.1 kuadran IFE - EFE mahasiswa dan lulusan berada pada posisi kuadran II dengan nilai total kekuatan - kelemahan (0.22) dan peluang - ancaman (-0.5) menandakan bahwa posisi mahasiswa dan lulusan UNPAZ berada pada kondisi kuat untuk menghindari ancaman (ST).

**Tabel 4.6 IFE - EFE Sumber Daya Manusia**

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan</b>				
1	Perekrutan dosen	0.090	2	0.180
2	Pengembangan kualifikasi dosen	0.089	2	0.178
3	Sistem Pengontrolan dosen dilaksanakan oleh IQA	0.093	2	0.186
4	Dosen dan tenaga kependidikan	0.101	1	0.101
5	Melanjutkan studi S2 dan S3 untuk memperbaiki karir	0.094	2	0.188
6	Mengikuti seminar nasional maupun internasional	0.090	2	0.180
7	Kenaikan gaji	0.096	2	0.192
<b>Total</b>				<b>1.205</b>
<b>Kelemahan</b>				
1	Evaluasi terhadap kinerja dosen	0.097	3	0.291
2	Keahlian dosen mengenai pembelajaran masih kurang	0.081	4	0.324
3	Produktivitas publikasi ilmiah	0.085	3	0.255
4	Dosen tetap/kontrakan masih memiliki <i>double job</i>	0.085	4	0.340
<b>Total</b>				<b>1.210</b>

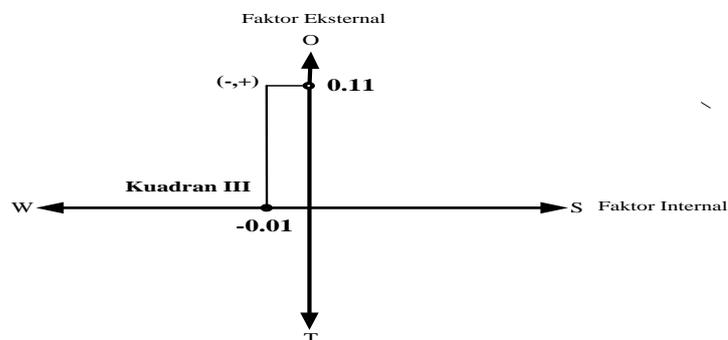
No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<b>Peluang</b>				
1	Perkembangan teknologi yang menunjang kualitas dosen untuk lebih lanjut	0.129	3	0.387
2	Tersedianya beasiswa dari pemerintah pendidikan untuk dosen	0.122	2	0.244
3	Pembenahan sikap disiplin dosen	0.121	3	0.363
4	Peluang kerja bagi lulusan untuk di rekomendasikan sebagai dosen	0.123	2	0.246
<b>Total</b>				<b>1.240</b>
<b>Ancaman</b>				
1	Pertumbuhan perguruan tinggi sejenis	0.131	2	0.262
2	Kebijakan pemerintah yang memberlakukan dosen harus S2	0.126	2	0.252
3	Sosio-budaya masyarakat	0.120	3	0.360
4	Persaingan kualifikasi Dosen	0.127	2	0.254
<b>Total</b>				<b>1.128</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2018)

Dari perhitungan pembobotan dan rating pada tabel 4.6 diatas adalah hasil yang didapat dari pengolahan data untuk sumber daya manusia. Langkah selanjutnya adalah menentukan posisi evaluasi faktor internal dan evaluasi faktor eksternal berikut penjelasannya.

$$\begin{aligned}
 \text{Sumbu X: hasil evaluasi faktor internal} &= \text{skor kekuatan} - \text{skor kelemahan} \\
 &= 1.205 - 1.210 \\
 &= -0.01
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Sumbu Y: hasil evaluasi faktor eksternal} &= \text{skor peluang} - \text{skor ancaman} \\
 &= 1.240 - 1.128 \\
 &= 0.11
 \end{aligned}$$



**Gambar 4.2 Kuadran IFE - EFE Sumber Daya Manusia**

Dilihat dari gambar 4.2 kuadran IFE - EFE sumber daya manusia berada pada posisi kuadran III dengan nilai total kekuatan - kelemahan (-0.01) dan peluang - ancaman (0.11) menandakan bahwa posisi sumber daya manusia UNPAZ berada pada kondisi peluang untuk mengatasi kelemahan (WO).

**Tabel 4.7 IFE – EFE Sarana Prasarana**

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan</b>				
1	Gedung dan lahan milik sendiri	0.119	3	0.357
2	Perpustakaan dan fasilitas internet	0.141	3	0.423
3	Ruang kuliah dan laboratorium	0.135	2	0.270
4	Menyediakan tenaga laboran	0.122	2	0.244
<b>Total</b>				<b>1.294</b>
<b>Kelemahan</b>				
1	Perawatan gedung kurang terkontrol	0.121	3	0.363
2	Jumlah buku diperpustakaan masih kurang	0.124	2	0.372
3	Laboratorium masih memiliki keterbatasan material dan peralatan	0.120	3	0.360
4	Gedung baru yang dibangun belum dipergunakan	0.118	3	0.354
<b>Total</b>				<b>1.449</b>
<b>Peluang</b>				
<b>Ancaman</b>				
No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<b>Peluang</b>				
1	Penyediaan fasilitas fisik dan peralatan	0.154	3	0.462
2	Ketersedian transportasi umum	0.148	2	0.296
3	Penyediaan tempat parkir	0.130	2	0.260
4	Penyediaan jaringan telepon, internet, listrik, air	0.134	3	0.402
<b>Total</b>				<b>1.420</b>
<b>Ancaman</b>				
1	Keterbatasan air bersih	0.145	3	0.435
2	Kualitas sarana prasarana yang masih minim	0.142	3	0.426
3	Keterbatasan kemampuan PLN	0.149	2	0.298
<b>Total</b>				<b>1.159</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2018)

Dari perhitungan pembobotan dan rating pada tabel 4.8 diatas adalah hasil yang didapat dari pengolahan data untuk sarana prasarana. Dari perhitungan hasil matriks IFE - EFE, langkah selanjutnya adalah menentukan posisi evaluasi faktor internal dan evaluasi faktor eskternal berikut penjelasannya.

Sumbu X: hasil evaluasi faktor internal = skor kekuatan – skor kelemahan

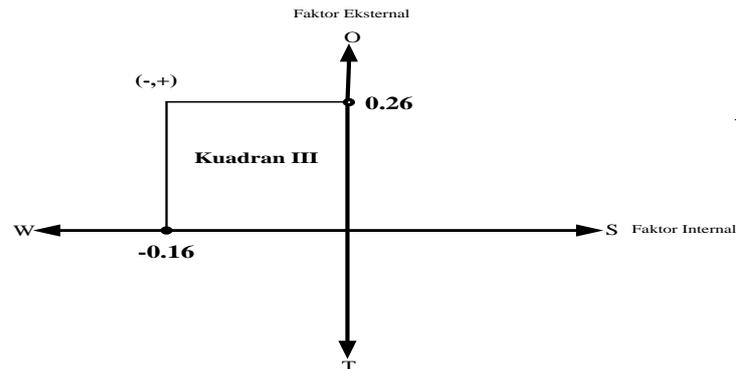
$$= 1.294 - 1.449$$

$$= -0.16$$

Sumbu Y: hasil evaluasi faktor eksternal = skor peluang – skor ancaman

$$= 1.420 - 1.159$$

$$= 0.26$$



**Gambar 4.3 Kuadran IFE - EFE Sarana Prasarana**

Dilihat dari gambar 4.3 kuadran IFE – EFE sarana prasarana berada pada posisi kuadran III dengan nilai total kekuatan - kelemahan (-0.16) dan peluang - ancaman (0.26) menandakan bahwa posisi sarana prasarana UNPAZ berada pada kondisi peluang untuk mengatasi kelemahan (WO).

#### **4.4 Pengembangan Strategi**

Strategi yang perlu di kembangkan sesuai dengan hasil kuadran yang didapat dari pembobotan IFE dan EFE mahasiswa dan lulusan, sumber daya manusia, serta sarana prasarana. Pengembangan strategi menggunakan matriks SWOT yang dapat diperoleh empat alternatif startegi, yaitu strategi kekuatan-peluang (SO), kekuatan-ancaman (ST), kelemahan-peluang (WO), dan kelemahan-ancaman (WT).

Posisi mahasiswa dan lulusan berada pada kuadran II dengan kondisi kekuatan untuk menghindari ancaman (ST). Posisi sumber daya manusia berada pada kuadran III dengan kondisi lemah dan dapat diatasi oleh peluang (WO). Sedangkan posisi sarana prasarana berada pada kaudran III dengan kondisi lemah dan dapat diatasi oleh peluang (WO). Berikut penjelasan mengenai pengembangan startegi berdasarkan matriks SWOT dengan *internal strategic factors analysis summary* (IFAS) dan *external strategic factors analysis summary* (EFAS) antara lain:

**Tabel 4.8 Pengembangan Strategi Mahasiswa dan Lulusan**

<b>IFAS</b>	<p><b>Kekuatan (S-Strengths)</b></p> <p>S1 : Minat calon mahasiswa  S2 : Sistem seleksi mahasiswa  S3 : Komunikasi dosen dan mahasiswa  S4 : Indeks prestasi kumulatif  S5 : Mahasiswa lulus dengan tepat waktu</p>	<p><b>Kelemahan (W-Weakness)</b></p> <p>W1 : Kurangnya sosialisasi  W2 : Pemahaman bahasa Indonesia kurang  W3 : Lulusan belum mendapatkan <i>softskill</i> dari kampus</p>
<b>EFAS</b>	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>
<p><b>Peluang (O-Opportunities)</b></p> <p>O1 : Peningkatan peran alumni  O2 : Mahasiswa mengikuti organisasi diluar kampus  O3 : Dukungan orang tua dan keluarga</p>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
<p><b>Ancaman (T-Threat)</b></p> <p>T1 : Keterbatasan tempat kerja praktek  T2 : Tuntutan kualitas professional lapangan kerja  T3 : Persaingan lulusan semakin ketat  T4 : Pembukaan fakultas/program studi sejenis  T5 : Jumlah perguruan tinggi yang berkualitas</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan komunikasi antara dosen dan mahasiswa dapat mengembangkan kerjasama antara dosen dan mahasiswa yang kreatif, dan kerjasama yang ada dapat mempermudah mahasiswa untuk melaksanakan kerja praktek di instansi ataupun perusahaan. (S3 &amp; T1)</li> <li>2. Mengadakan sistem seleksi yang ketat berdasarkan bidang keahlian mahasiswa baru sehingga mahasiswa bisa melaksanakan proses belajar mengajar dengan bidang keahliannya agar mahasiswa lulus dengan tepat waktu dan dapat bersaing dilapangan kerja yang professional berdasarkan bidang yang berkompeten. (S2, S4 &amp; T2, T3)</li> <li>3. Meningkatkan program studi dengan mengembangkan kekashan dan meningkatkan kualitas layanan sehingga dapat menarik minat calon mahasiswa untuk bisa melanjutkan studi diperguruan tinggi. (S1 &amp; T4)</li> </ol>	<b>Strategi WT</b>

**Tabel 4.9 Pengembangan Strategi Sumber Daya Manusia**

<p><b>IFAS</b></p>	<p><b>Kekuatan (S-Strengths)</b></p> <p>S1 : Perekrutan dosen</p> <p>S2 : Pengembangan kualifikasi dosen</p> <p>S3 : Sistem pengontrolan dosen dilaksanakan oleh IQA</p> <p>S4 : Dosen dan tenaga kependidikan</p> <p>S5 : Melanjutkan studi S2 dan S3 untuk memperbaiki karir</p> <p>S6 : Mengikuti seminar nasional maupun internasional</p> <p>S7 : Kenaikan gaji</p>	<p><b>Kelemahan (W-Weakness)</b></p> <p>W1 : Evaluasi terhadap kinerja dosen</p> <p>W2 : Keahlian dosen mengenai pembelajaran masih kurang</p> <p>W3 : Produktivitas publikasi ilmiah</p> <p>W4 : Dosen tetap/kontrakan masih memiliki <i>double job</i></p>	
<p><b>EFAS</b></p>	<p><b>Strategi SO</b></p>	<p><b>Strategi WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan evaluasi kinerja dosen melalui pembenahan sikap disiplin dosen dan mengontrol kinerja dosen yang masih memiliki <i>double job</i>. (W1, W4 &amp; O3)</li> <li>2. Beasiswa yang diadakan oleh pemerintah pendidikan Timor – Leste sebagai salah satu hal yang penting bagi setiap dosen untuk meningkatkan keahlian dalam pembelajaran. (W2 &amp; O2)</li> <li>3. Meningkatkan produktivitas publikasi ilmiah melalui perkembangan teknologi untuk menunjang kualitas dosen lebih lanjut. (W3 &amp; O1)</li> </ol>	
<p><b>Peluang (O-Opportunities)</b></p> <p>O1: Perkembangan teknologi yang menunjang kualitas dosen untuk lebih lanjut</p> <p>O2 : Tersedianya beasiswa dari pemerintah pendidikan Timor – Leste</p> <p>O3 : Pembenahan sikap disiplin dosen</p> <p>O4 : Peluang kerja bagi lulusan untuk di rekomendasikan sebagai dosen</p>	<p><b>Ancaman (T-Threat)</b></p> <p>T1 : Pertumbuhan perguruan tinggi sejenis</p> <p>T2 : Kebijakan pemerintah yang memberlakukan dosen harus S2</p> <p>T3 : Sosio-budaya masyarakat</p> <p>T4 : Persaingan kulifikasi dosen</p>	<p><b>Strategi ST</b></p>	<p><b>Strategi WT</b></p>

**Tabel 4.10 Pengembangan Strategi Sarana Prasarana**

<b>IFAS</b>	<b>Kekuatan (S-Strenghts)</b> S1 : Gedung dan lahan milik sendiri S2 : Perpustakaan dan fasilitas internet S3 : Ruang kuliah dan laboratorium S4 : Menyediakan tenaga laboran	<b>Kelemahan (W-Weakness)</b> W1 : Perawatan gedung kurang terkontrol W2 : Jumlah buku diperpustakaan masih kurang W3 : Laboratorium masih memiliki keterbatasan material dan peralatan W4 : Gedung baru yang dibangun belum dipergunakan
<b>EFAS</b>	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b> 1. Diharapkan Universitas mengadakan biaya untuk melengkapi/menyediakan fasilitas dan material laboratorium yang masih memiliki keterbatasan agar mempermudah mahasiswa untuk melaksanakan kegiatan extra kurikuler ataupun praktek dengan fasilitas yang mendukung. (W3 & O1) 2. Gedung baru yang dibangun memiliki lokasi yang strategis dan memiliki perlengkapan seperti; ketersediaan jaringan telepon, listrik, air bersih, tempat parkir, ketersediaan transportasi umum serta perlengkapan fasilitas lainnya. (W2, W4 & O2, O3 O4)
<b>Peluang (O-Opportunities)</b> O1 : Penyediaan fasilitas fisik dan peralatan O2 : Ketersedian transportasi umum O3 : Penyediaan tempat parkir O4 : Penyediaan jaringan telepon, internet, listrik, air bersih.		
<b>Ancaman (T-Threat)</b> T1 : Keterbatasan air bersih T2 : Kualitas sarana prasarana yang masih minim T3 : Keterbatasan kemampuan PLN		

#### 4.5 Menentukan Strategi Terbaik

Tahap awal dari AHP adalah penyusunan hierarki yaitu dengan pengelompokkan kriteria-kriteria yang ada pada lampiran (hal. 103). Adapun data identitas menjadi responden dalam menentukan pemilihan strategi yang memiliki ahli (*expert*) berpengalaman dibidang pendidikan perguruan tinggi yaitu: Bapak Apolinario

do Rego sebagai Direktur *Internal Quality Assurance* (IQA) UNPAZ, dimana data didapatkan dari beberapa kriteria mahasiswa dan lulusan, sumber daya manusia, serta sarana prasarana.

#### 4.5.1 Tingkat Prioritas untuk Mahasiswa dan Lulusan

Faktor internal dan eksternal didapat dari matriks SWOT mahasiswa dan lulusan. Berikut adalah hasil prioritas faktor internal dan eksternal tentang mahasiswa dan lulusan dengan bantuan *software expert choice VII*.



Gambar 4.4 Hasil Perhitungan Kekuatan Mahasiswa dan Lulusan



Gambar 4.5 Hasil Perhitungan Kelemahan Mahasiswa dan Lulusan

Gambar 4.4 dan 4.5 diatas menunjukkan bahwa tingkat prioritas untuk kekuatan yang tertinggi adalah 0.339 (sistem seleksi mahasiswa) dan yang terendah adalah 0.070 (minat calon mahasiswa) dengan nilai *inconsistency* 0.09. Sedangkan tingkat prioritas untuk kelemahan yang tertinggi adalah 0.384 (lulusan belum mendapatkan *softskill*) dan yang nilai terendah adalah 0.042 (kelulusan mahasiswa belum diuji) dengan nilai *inconsistency* 0.09.



Gambar 4.6 Hasil Perhitungan Peluang Mahasiswa dan Lulusan

**Priorities with respect to:  
Ancaman Mahasiswa & Lulusan**



**Gambar 4.7 Hasil Perhitungan Ancaman Mahasiswa dan Lulusan**

Gambar 4.6 dan 4.7 menunjukkan bahwa tingkat prioritas untuk peluang yang tertinggi adalah 0.717 (peningkatan peran alumni) dan yang terendah adalah 0.088 (mahasiswa mengikuti organisasi diluar kampus) dengan nilai *inconsistency* 0.08. Sedangkan tingkat prioritas untuk ancaman dengan nilai tertinggi adalah 0.444 (persaingan lulusan semakin ketat) dan nilai terendah adalah 0.053 (keterbatasan tempat untuk kerja praktek) dengan nilai *inconsistency* 0.09.

#### 4.5.2 Tingkat Prioritas untuk Sumber Daya Manusia

Faktor internal dan eksternal didapat dari matriks SWOT sumber daya manusia. Berikut adalah tingkat prioritas untuk faktor internal dan eksternal tentang sumber daya manusia dengan bantuan *software expert choice VII*.

**Priorities with respect to:  
Goal: Kekuatan Sumber Daya ...**



**Gambar 4.8 Hasil Perhitungan Kekuatan SDM**

**Priorities with respect to:  
Goal: Kelemahan Sumber Daya...**



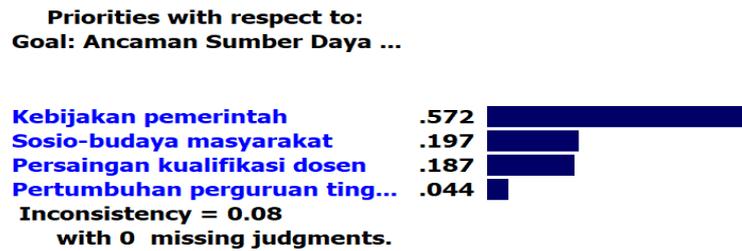
**Gambar 4.9 Hasil Perhitungan Kelemahan SDM**

Gambar 4.8 dan 4.9 diatas menunjukkan bahwa tingkat prioritas untuk kekuatan yang tertinggi adalah 0.268 (dosen melanjutkan S2 dan S3 untuk memperbaiki karir) dan yang terendah adalah 0.034 (pengembangan kualifikasi dosen) dengan nilai *inconsistency* 0.09. Sedangkan tingkat prioritas untuk kelemahan yang

tertinggi adalah 0.633 (produktivitas publikasi ilmiah) dan yang nilai terendah adalah 0.065 (evaluasi terhadap kinerja dosen) dengan nilai *inconsistency* 0.09.



**Gambar 4.10 Hasil Perhitungan Peluang SDM**



**Gambar 4.11 Hasil Perhitungan Ancaman SDM**

Gambar 4.10 dan 4.11 diatas menunjukkan tingkat prioritas untuk peluang yang tertinggi adalah 0.431 (tersedianya beasiswa dari pemerintah pendidikan Timor – Leste) dan yang terendah adalah 0.075 (pembenahan sikap disiplin dosen) dengan nilai *inconsistency* 0.09. Sedangkan tingkat prioritas untuk ancaman yang tertinggi adalah 0.572 (kebijakan pemerintah yang memberlakukan dosen harus S2) dan yang nilai terendah adalah 0.044 (pertumbuhan perguruan tinggi sejenis) dengan nilai *inconsistency* 0.08.

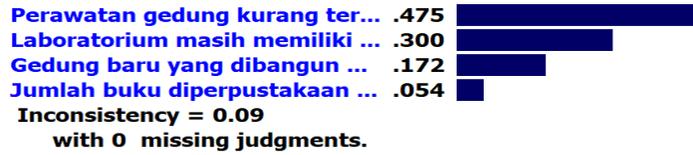
### 4.5.3 Tingkat Prioritas untuk Sarana Prasarana

Faktor internal dan eksternal didapat dari matriks SWOT sarana prasarana. Berikut adalah hasil perhitungan pembobotan internal dan eksternal tentang sarana prasarana dengan bantuan *software expert choice VII*.



**Gambar 4.12 Hasil Perhitungan Kekuatan Sarana Prasarana**

**Priorities with respect to:**  
**Goal: Kelemahan Sarana Pras...**



**Gambar 4.13 Hasil Perhitungan Kelemahan Sarana Prasarana**

Gambar 4.12 dan 4.13 diatas menunjukkan bahwa tingkat prioritas untuk kekuatan yang tertinggi adalah 0.515 (gedung dan lahan milik sendiri) dan yang terendah adalah 0.111 (menyediakan tenaga laboran) dengan nilai *inconsistency* 0.09. Sedangkan tingkat prioritas untuk kelemahan yang tertinggi adalah 0.475 (perawatan gedung kurang terkontrol) dan yang nilai terendah adalah 0.054 (jumlah buku dipustakaan masih kurang) dengan nilai *inconsistency* 0.09.

**Priorities with respect to:**  
**Goal: Peluang Sarana Prasara...**



**Gambar 4.14 Hasil Perhitungan Peluang Sarana Prasarana**

**Priorities with respect to:**  
**Goal: Ancaman Sarana Prasar**



**Gambar 4.15 Hasil Perhitungan Ancaman Sarana Prasarana**

Gambar 4.14 dan 4.15 diatas menunjukkan bahwa hasil perhitungan pembobotan untuk peluang yang tertinggi adalah 0.493 (ketersediaan transportasi umum) dan yang terendah adalah 0.063 (penyediaan tempat parkir) dengan nilai *inconsistency* 0.09. Sedangkan hasil perhitungan pembobotan untuk ancaman yang tertinggi adalah 0.729 (keterbatasan air bersih) dan yang nilai terendah adalah 0.109 (keterbatasan kemampuan PLN) dengan nilai *inconsistency* 0.08.

#### 4.5.4 Pemilihan Strategi

Dalam pemilihan strategi perlu ditentukan kriteria-kriteria yang digunakan pada UNPAZ terlebih dahulu. Adapun kriteria-kriteria yang digunakan adalah mahasiswa dan lulusan, sumber daya manusia serta sarana prasarana. Dari pengolahan kriteria-kriteria dengan menggunakan *software expert choice VII*, maka diperoleh bobot untuk masing-masing kriteria, sebagai berikut:

**Tabel 4.11 Pembobotan Sumber Daya Manusia**

Kriteria	Kondisi	Bobot
Sumber Daya Manusia	Kebijakan pemerintah yang memberlakukan dosen harus S2	0.471
	Tersedianya beasiswa dari pemerintah pendidikan Timor – Leste	0.255
	Dosen melanjutkan S2 dan S3 untuk memperbaiki karir	0.225
	Produktivitas publikasi ilmiah	0.049
<i>Overall Inconsistency</i>		0.05

Sumber: Data Pembobotan (2018)

**Tabel 4.12 Pembobotan Mahasiswa dan Lulusan**

Kriteria	Kondisi	Bobot
Mahasiswa dan Lulusan	Persaingan lulusan semakin ketat	0.461
	Sistem seleksi mahasiswa	0.336
	Lulusan belum mendapatkan <i>softskill</i>	0.126
	Peningkatan peran alumni	0.077
<i>Overall Inconsistency</i>		0.04

Sumber: Data Pembobotan (2018)

**Tabel 4.13 Pembobotan Sarana Prasarana**

Kriteria	Kondisi	Bobot
Sarana Prasarana	Gedung dan lahan milik sendiri	0.441
	Ketersediaan transportasi umum	0.324
	Keterbatasan air bersih	0.154
	Perawatan gedung kurang terkontrol	0.081
<i>Overall Inconsistency</i>		0.02

Sumber: Data Pembobotan (2018)

#### 4.6 Menyusun *Implementation Plan*

Rencana implementasi terkait dengan pemilihan strategi yang didapat dari hasil pembobotan AHP dengan bantuan *software expert choice*. Maka selanjutnya akan melakukan *Focus Group Discussion* (FGD) mengenai opini dosen yang berkaitan dengan hal-hal yang perlu ditingkatkan pada kualitas pendidikan UNPAZ dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Kondisi yang ada saat ini untuk menjalin hubungan antara mahasiswa dan lulusan, sumber daya manusia, serta sarana prasarana.
  - a. Dalam menjalin hubungan antara mahasiswa dan lulusan UNPAZ sudah cukup baik, dikarenakan bahwa adanya ikatan alumni UNPAZ (*Antigos Alunos*), perlu ditingkatkan lagi perannya dalam hal pemanfaatan alumni/lulusan dalam kontribusi terhadap pembangunan dan pengembangan kurikulum sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar perguruan tinggi, melakukan *tracer study* agar dapat meningkatkan kualitas pendidikan UNPAZ kedepannya.
  - b. Sumber daya manusia perlu ditingkatkan lagi untuk menjalin kerja sama dengan berbagai universitas luar negeri sehingga dapat memberi peluang terhadap dosen UNPAZ untuk bisa melanjutkan studi S2 dan S3.
  - c. Sarana prasarana sudah cukup memadai namun perlu melakukan perawatan gedung dengan baik, perlu adanya penambahan fasilitas laboratorium, dan unit pelatihan pengelola laboran.
2. Faktor-faktor yang meningkatkan kualitas dan kinerja UNPAZ
  - a. Faktor-faktor yang meningkatkan kualitas dan kinerja UNPAZ yaitu manajemen sumber daya manusia, fasilitas menjamin, dan perlu ditingkatkan lagi pemahaman bahasa Indonesia untuk mahasiswa baru.
3. Faktor-faktor yang menjadi permasalahan saat ini adalah sumber daya manusia kurang terpadu, pemahaman bahasa Indonesia, dan keterbatasan peralatan laboratorium.
4. Upaya untuk mengembangkan strategi yang baik terhadap UNPAZ.
  - a. Perlu ditindaklanjuti jalinan kerjasama dalam hal studi lanjut
  - b. melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia
  - c. melengkapi peralatan/material laboratorium.

*\*Halaman ini sengaja dikosongkan\**

## **BAB 5**

### **ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA**

Pada bab ini menjelaskan masalah dan pemecahannya dari implementasi pemilihan strategi yang diuraikan untuk mendapatkan interpretasi yang diinginkan.

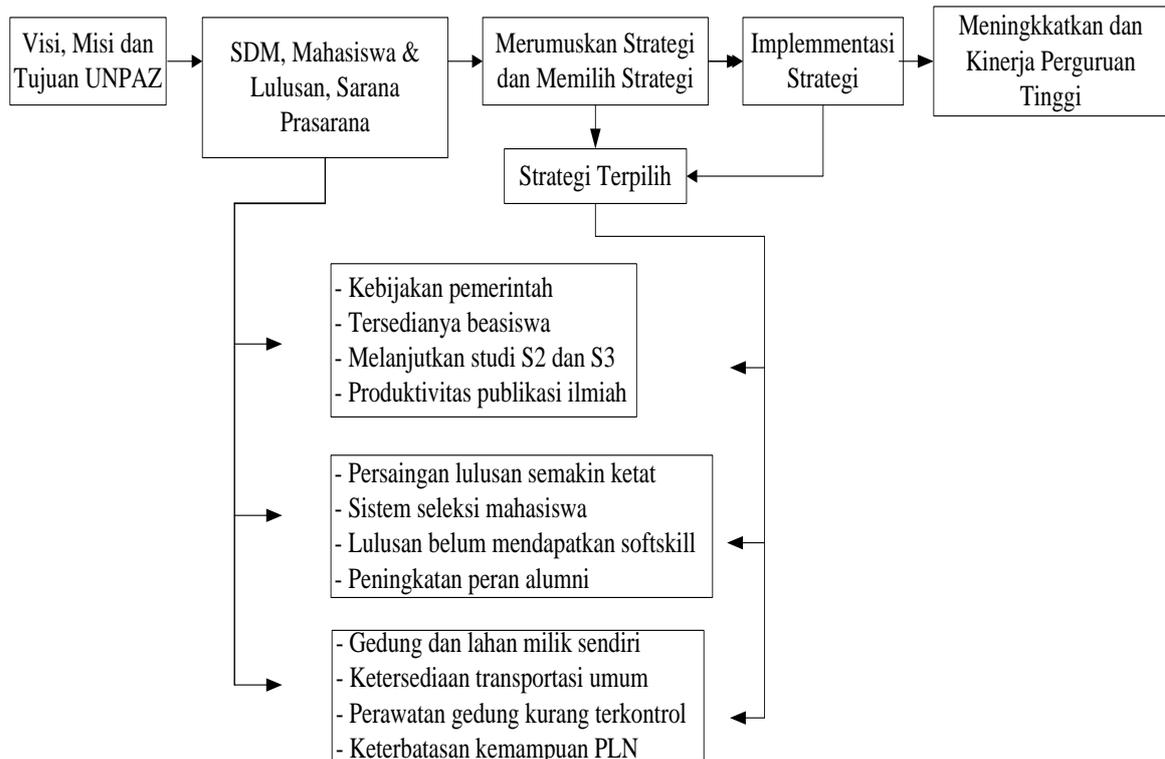
#### **5.1 Strategi Pendidikan Perguruan Tinggi**

Strategi pendidikan perguruan tinggi konsisten dengan visi, misi dan tujuan universitas untuk mewujudkan tri dharma perguruan tinggi melalui ilmu pengetahuan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Untuk saat ini, kualitas pendidikan UNPAZ masih dalam tahap dasar untuk menjamin semua komponen penyelenggara pendidikan akan mencapai standar kualitas yang ditetapkan oleh ANAAA. Strategi dasar adalah kumpulan langkah-langkah strategis yang dilakukan UNPAZ dengan merujuk faktor internal dan eksternal. Rumusan strategis UNPAZ terhadap enam Fakultas, adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas pendidikan dengan sistem pengajaran untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi di pasar kerja, baik di daerah/lokal, maupun nasional.
2. Membangun akademik atmosfer yang kondusif di bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat untuk menghasilkan publikasi ilmiah di jurnal internasional dan paten yang bernilai ekonomis.
3. Memfasilitas dosen dan tenaga kependidikan dalam studi lanjut dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi di bidang akademik dan manajerial.
4. Mengembangkan sarana dan prasarana yang memenuhi standar nasional pendidikan untuk meningkatkan pelayanan akademik dan kerjasama dengan pihak luar.
5. Mengembangkan sistem manajemen kualitas terpadu yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam perencanaan, pengendalian, pengarahan dan pengorganisasian.

## 5.2 Implementasi Strategi Perguruan Tinggi

Implementasi strategi perguruan tinggi dilakukan secara bertahap dan mengikuti situasi perkembangan manajemen perguruan tinggi sebagaimana diinginkan oleh keadaan waktu. Berikut adalah gambar 5.1 tentang implementasi strategi berdasarkan hasil dari prioritas alternatif strategi antara lain:



**Gambar 5.1 Implementasi Model Strategi UNPAZ**

### 5.1.1 Tahap Implementasi Sumber Daya Manusia

Dalam manajemen sumber daya manusia diartikan bahwa setiap orang dalam sebuah organisasi berhak mengembangkan dirinya dalam rangka peningkatan dan kemajuan kariernya. Mengacu pada aktivitas-aktivitas sumber daya manusia terkait dengan peningkatan kualitas dosen, maka sejalan dengan hasil penelitian untuk meningkatkan kinerja dosen terkait dengan tri dharma perguruan tinggi. Upaya untuk meningkatkan kualitas dosen dengan adanya perubahan-perubahan mendasar pada kurikulum dan metode belajar mengajar akan timpang dan bisa jadi kurang efektif.

Peningkatan kualitas dosen perlu dimulai dari sistem perekrut, peningkatan kemampuan dosen, sistem penilaian terhadap kemampuan dan kinerja dosen, serta

sistem peningkatan karirnya. Berikut adalah tahapan implementasi sumber daya manusia yang terkait dengan tri dharma perguruan tinggi, antara lain:

1. Kebijakan pemerintah yang memberlakukan dosen harus S2

Beberapa kebijakan pemerintah bagi sumber daya manusia (dosen) yaitu kualifikasi akademik, kompetensi, dan memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Menurut undang-undang dasar RDTL no 4 pasal 59 tentang pendidikan dan kebudayaan menyatakan bahwa Negara harus menjamin kepada semua warga negara, akses ke tingkat pendidikan yang lebih tinggi, penelitian ilmiah dan karya seni sesuai dengan kemampuan masing-masing.

2. Tersedianya beasiswa dari pemerintah pendidikan Timor - Leste

Saat ini, pemerintah pendidikan Timor – Leste menjalin kerja sama dengan berbagai perguruan tinggi diluar negeri, dan pemerintah pendidikan dapat memberi peluang kepada setiap dosen perguruan tinggi baik perguruan tinggi negeri maupun perguruan tinggi swasta yang ada di Timor – Leste untuk bisa melanjutkan studi di luar negeri, agar memperbaiki dan meningkatkan karir yang berkualitas.

3. Melanjutkan studi S2 dan S3

Pengelolaan kualitas dosen dapat dilakukan pada peningkatan pendidikan ke strata yang lebih tinggi. Peningkatan jumlah dosen yang mendapatkan beasiswa melanjutkan studi S2 dan S3, hal ini dilakukan dengan meningkatkan kerja sama dengan institusi lain seperti pemerintah, lembaga beasiswa, dan universitas diluar negeri. Mendorong dosen dalam peningkatan daya saing untuk mendapatkan hibah penelitian.

4. Produktivitas publikasi ilmiah

Standarisasi penelitian dan publikasi ilmiah UNPAZ meliputi kebijakan untuk mendorong aktivitas penelitian dosen, pengembangan dan pendayagunaan hasil penelitian, produktivitas penelitian dan publikasi.

### **5.1.2 Tahap Implementasi Mahasiswa dan Lulusan**

Untuk dapat menghasilkan produk yang baik, maka harus menanam bibit-bibit yang baik. Maka dari itu sistem seleksi yang belum mempertimbangkan segi kualitas

calon mahasiswa untuk bisa diterima disuatu perguruan tinggi dalam hal Fakultas/Jurusan belum begitu ketat dilakukan. Dengan mendapatkan jumlah mahasiswa yang memadai, maka perguruan tinggi akan memiliki dukungan dana yang kuat, karenanya cenderung menerima jumlah mahasiswa yang sebanyak-banyaknya. Untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan dari calon mahasiswa harus betul-betul dapat dijamin dengan seleksi yang ketat supaya calon mahasiswa yang diterima dapat mempunyai standar kualitas yang baik. Karena bagaimanapun mahasiswa tidak lepas dari tanggung jawab terhadap perkembangan sebuah perguruan tinggi. Berikut adalah tahapan implementasi strategi mahasiswa dan lulusan untuk mewujudkan visi, melaksanakan misi melalui strategi-strategi yang dikembangkan oleh program studi UNPAZ, antara lain:

1. Persaingan lulusan semakin ketat

Jumlah perguruan tinggi di Timor – Leste memiliki perguruan tinggi negeri dan perguruan tinggi swasta. Salah satu perguruan tinggi negeri di Timor – Leste adalah UNTL (Universidade Nacional Timor – Leste), dan perguruan tinggi swasta yaitu UNPAZ (Universidade da Paz), UNDIL (Universidade Dili), UNITAL (Universidade Oriental), DIT (Dili Institut of Technology), IOB (Institut of Bussines). Dari beberapa perguruan tinggi di Timor – Leste baik perguruan tinggi negeri maupun swasta dapat menunjukkan bahwa persaingan lulusan perguruan tinggi semakin ketat

2. Sistem seleksi calon mahasiswa

Sistem seleksi mahasiswa baru berdasarkan program studi yang diadakan oleh UNPAZ, agar mahasiswa dapat memilih bidang keahlian yang sesuai dengan minat calon mahasiswa. Bidang keahlian yang dimiliki oleh UNPAZ terdiri dari 6 Fakultas dan 13 Jurusan.

3. Peningkatan peran alumni

Alumni sebagai bagian penting dari sebuah lembaga pendidikan dimana dihasilkan, tidak lepas dari keberadaannya yang dapat menentukan eksistensi dan kualitas dari lembaga pendidikan yang bersangkutan. Perguruan tinggi sangat bergantung pada alumni, karena alumni dapat memberikan *feedback* terhadap kemajuan perguruan tinggi tersebut melalui persepsi masyarakat terhadap keberadaan alumninya ditengah-tengah masyarakat, khususnya

keberadaannya di dunia kerja. Alumni memiliki peran yang penting bagi pengembangan perguruan tinggi, melalui serangkaian proses penelitian terhadap alumni, dapat menghasilkan masukan yang bermanfaat sebagai bahan evaluasi pengembangan perguruan tinggi. Jumlah alumni di UNPAZ untuk tahun 2017 sekitar 1.193 alumni atau lulusan.

### **5.1.3 Tahap Implementasi Sarana Prasarana**

Saran dan prasarana sebagai salah satu bagian dari sistem penjaminan kualitas internal perguruan tinggi. Standar kualitas pelayanan untuk sarana prasarana sebagai kegiatan akademik meliputi kondisi ruangan (*in door* atau *out door*). Berikut adalah tahapan implementasi strategi sarana prasarana, antara lain:

1. Gedung dan lahan milik sendiri
  - a. Legalitas lahan; sebagian besar lahan adalah milik sendiri dengan sertifikat atas nama UNPAZ.
  - b. Lokasi lahan; lokasi kampus harus mudah dijangkau oleh mahasiswa dengan menggunakan transportasi umum, dan lokasi kampus dipilih sesuai dengan peruntukannya berdasarkan *masterplan* kota Dili.
  - c. Bangunan; jumlah gedung dan luas lantai mempertimbangkan jumlah fakultas/program studi dan jumlah rombongan belajar masing-masing.

2. Ketersediaan transportasi umum

Keberadaan transportasi umum sangat mendukung mobilitas masyarakat dan mengurangi kemacetan lalu lintas, karena mempunyai daya angkut yang besar dan hanya membayar sejumlah biaya tertentu. Sedangkan transportasi umum di kota Dili, Timor - Leste mengikuti peraturan transportasi umum yang berlaku, untuk mahasiswa hanya membayar sebesar dua ribu rupiah, dan untuk masyarakat umum membayar dua ribu lima ratus.

3. Perawatan gedung kurang terkontrol

Diharapkan UNPAZ harus melakukan pemeliharaan (*maintenance*) secara rutin terhadap gedung/bangunan, agar memberi kenyamanan kegiatan perkuliahan dilingkungan kampus.

#### 4. Keterbatasan kemampuan PLN

Keterbatasan kemampuan PLN mendanai investasi baru untuk meningkatkan *supply* tenaga listrik di satu sisi dan semakin tingginya permintaan akan listrik sisi lainnya, mengakibatkan terjadinya kerusakan pada fasilitas-fasilitas yang digunakan oleh kampus.

## **BAB 6**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini akan disimpulkan hasil penelitian yang telah dilakukan serta pemberian saran dan perbaikan bagi penelitian selanjutnya pada bidang pendidikan perguruan tinggi.

#### **6.1 Kesimpulan**

Dari hasil penelitian yang telah didapat sehingga dapat dirumuskan dalam beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. IFE dan EFE menunjukkan bahwa posisi mahasiswa dan lulusan berada pada kuadran II dengan total nilai internal 0.22 dan total nilai eksternal - 0.14 menandakan bahwa posisi mahasiswa dan lulusan UNPAZ berada pada kondisi kuat untuk menghindari ancaman (ST).
2. IFE dan EFE menunjukkan bahwa posisi sumber daya manusia berada pada kuadran III dengan total nilai internal -0.01 dan total nilai eksternal 0.11 menandakan bahwa posisi sumber daya manusia UNPAZ berada pada kondisi peluang untuk mengatasi kelemahan (WO).
3. IFE dan EFE menunjukkan bahwa posisi sarana prasarana berada pada kuadran III dengan total nilai internal -0.16 dan total nilai eksternal 0.26 menandakan bahwa posisi sarana prasarana UNPAZ dalam kondisi lemah dan bepeluang (WO).
4. Pemilihan strategi terbaik yang akan diimplementasikan antara lain: pembobotan sumber daya manusia adalah kebijakan pemerintah yang memberlakukan dosen harus S2 (0.471), tersedianya beasiswa dari pemerintah pendidikan Timor – Leste (0.225), dosen melanjutkan S2 dan S3 untuk memperbaiki karir (0.255), dan produktivitas publikasi ilmiah (0.049) dengan *overall inconsistency* 0.05. Pembobotan mahasiswa dan lulusan adalah persaingan lulusan semakin ketat (0.461), sistem seleksi mahasiswa (0.336), lulusan belum mendapatkan *softskill* (0.126), dan peningkatan peran alumni (0.077), dan *overall inconsistency* 0.04. Sedangkan pembobotan sarana prasarana adalah gedung dan lahan milik (0.441), ketersediaan transportasi umum (0.324), perawatan gedung kurang

terkontrol (0.154), dan keterbatasan kemampuan PLN (0.081) dengan *overall inconsistency* 0.02.

5. Faktor internal dan eksternal yang mendukung proses penyelenggaraan mahasiswa dan lulusan, sumber daya manusia, serta sarana prasarana terhadap kualitas pendidikan perguruan tinggi terus ditingkatkan sebagai upaya untuk menciptakan *output* yang berkualitas serta memenuhi standar atau ketentuan dari tim akreditasi ANAAA.

## **6.2 Saran**

Saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya antara lain:

1. Disarankan kepada UNPAZ untuk dapat mengimplementasikan model strategi kualitas pendidikan perguruan tinggi di Timor – Leste, agar dapat mempertahankan keberlangsungan kualitas pendidikan perguruan tinggi berdasarkan standar akreditasi ANAAA.
2. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat mengembangkan strategi terbaik dengan menggunakan analisis SWOT dan AHP pada pengambilan keputusan dalam pengembangan perguruan tinggi untuk memecahkan permasalahan yang sama atau dengan permasalahan lainnya.
3. Perlu memperluas lingkup penelitian pada seluruh perguruan tinggi yang ada di Timor – Leste.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aan Zainal Muttaqin, (2015). Perumusan Strategi dan Pengembangan Energi Geotermal di Indonesia.
- Ali Gorener, (2012). *Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for a Manufacturing Firm* (procedia).
- Angga Martha Mahendra, (2015). SWOT Analisis Sebagai Perencanaan Strategi Pemasaran Dalam Upaya Membangkitkan Usaha Sepatu di Pusat Perkulakan Sepatu Trowulan Kab. Mojokerto.
- Artawan, Made I. 2002. Strategi Meningkatkan Mutu Pendidikan di Perguruan Tinggi. Website : I. Made Artawan.co. id.
- Barney, 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Brojonegoro PS, Bambang. 1992. *AHP (the Analytical Hierarchy Process)*. Pusat Antar University – Studi Ekonomi Universitas Indonesia.
- Chairul Furcon. Kualitas Pelayanan pada Perguruan Tinggi.
- Chih Nuo Grace Chao, Wing Sze, Emily Chow, Chris Forlin, dan Fuk Chuen Ho, (2016). *Improving Teachers' Self-Efficacy In App Lying Teaching and Learning Strategies and Classroom Management to Students with Special Education needs in Hong Kong*.
- Chrystalla Kapentaniou dan Soo Hee Lee, (2015). *A Framework for Assesing the Performance of Universities: The Case of Cyprus*.
- Dela Purwandani, Cicik Sutarsih, Sururi. Pengaruh Mutu Layanan Sarana Dan Prasarana Terhadap Kepuasan Mahasiswa Di Fakultas Pendidikan Teknologi Dan Kejuruan Universitas Pendidikan Indonesia.
- Djemari Mardapi, (2012). Pengukuran Penilaian dan Evaluasi Pendidikan. Yogyakarta: Nuha Litera.
- Ellya Sestri, 2013. Penilaian Kinerja Dosen Dengan Menggunakan Metode AHP, Studi Kasus di STIE Ahmad Dahlan Jakarta.
- Francesca Pucciarelli dan Andreas Kaplan, (2016). *Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty*.
- Fred R. David, (2011). *Strategic Management Concepts and Cases – 13th ed.* p. cm.
- Juan Hu, Hao Liu, Yingxia Chen, dan Jiali Qin, (2016). *Strategic Planning And The Stratification Of Chinese Higher Education Institutions*.
- Jeronimo da Silva, (2016). Strategi Mutu Pendidikan Di Universidade Da Paz (UNPAZ) Dengan Menggunakan Integrasi Makro Ergonomi Dan Multikriteria
- Lidia Hernandez-Lopez, Desiderio J. Gracia Almeida, (2016). *Student's Perceptions of the Lecturer's role in Management education: Knowledge Acquisition and Competence Development*.
- M. Rosul Asmawi, (2005). Strategi Meningkatkan Lulusan Bermutu Di Perguruan Tinggi. Website : [rosul@gmf-aroasia.co.id](mailto:rosul@gmf-aroasia.co.id).
- Peraturan Pemerintah Perguruan Tinggi UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Rasto, (2012). Mengukur Kinerja Perguruan Tinggi. Fakultas Manajemen Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia.
- Rangkuti, F. (2006). Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama; Jakarta.

- Sadikin Kuswanto, (2012). Perancangan Manajemen Kinerja Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Perancangan *Management By Objectives* (MBO) dan Perspektif *Balanced Scorecard*.
- Seungbum Lee, (2010). *SWOT and AHP Hybrid for Sport marketing outsourcing using case of intercollegiate sport*.
- Standar Akreditasi *National Agency for Academic Assessment and Accreditation* (ANAAA, 2011).
- Saaty, T. L. (1993). *Decision Making for Leader: The Analytical Hierarchy Process for Decision in Complex World*, Prentice Hall Coy. Ltd. : Pittsburgh.
- Undang-Undang Dasar Republik Demokratis Timor Leste (RDTL) tentang Pendidikan dan Kebudayaan. Pasal 59, Ayat 1 sampai dengan 4.

## Lampiran A



### KUISIONER

#### **MERUMUSKAN STRATEGI DALAM MEMBANGUN KOMPETENSI BERBASIS STANDAR AKREDITASI ANAAA UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN DAN KINERJA DI UNIVERSIDADE DA PAZ (UNPAZ) DILI, TIMOR - LESTE**

#### **PETUNJUK UMUM**

Survei ini merupakan salah satu media untuk menyelesaikan tesis yang dilakukan oleh mahasiswa S2 Teknik Industri ITS. Tujuan utama dari kuesioner ini adalah untuk mendapatkan persepsi dan pendapat dari para ahli mengenai pemilihan strategi yang berbasis standar akreditasi ANAAA dalam rangka untuk meningkatkan kualitas dan kinerja di Universidade da Paz (UNPAZ) Dili, Timor – Leste. Kerja sama Bapak/Ibu dalam memberikan masukan yang jujur dan apa adanya akan membantu penulis untuk dapat mengetahui situasi dan kondisi yang ada di UNPAZ. Hasil dari survei yang didapatkan akan digunakan untuk menyelesaikan penelitian tesis dan diharapkan dapat menjadi acuan bagi pihak akademik dalam merumuskan strategi dari berbagai pihak pemerintah pendidikan Timor – Leste.

Sebagai petunjuk pengisian kuesioner akan diberikan petunjuk pengisian. Pastikan Bapak/Ibu/Sdr. membaca dan mengerti dengan baik petunjuk pengisian tersebut sebelum memulai pengisian kuesioner ini. Survei ini bukanlah tes sehingga tidak ada jawaban yang akan disalahkan. Survei ini merupakan penilaian yang dilakukan berdasarkan sudut pandang *expert* dalam bidang pendidikan akademik.

Di mohon dengan sangat kepada Bapak/Ibu untuk menjawab seluruh pertanyaan dalam survei ini agar hasilnya dapat diolah dan dianalisa.

Terimakasih,

Joaninha Maria Nascimento

**Lampiran B**

**KUESIONER ANALISIS SWOT**

Nama :  
Pekerjaan :  
No. Hp :  
*e-mail* :

**Petunjuk:**

Diharapkan Bapak/Ibu mengisi kuesioner sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan Bapak/Ibu. Mohon Bapak/Ibu memberikan komentar mengenai faktor internal dan faktor eksternal yang eksisting di Universidade da Paz (UNPAZ).

Menurut Bapak/Ibu faktor internal dan faktor eksternal apa saja yang berkaitan dengan mahasiswa dan lulusan, sumber daya manusia, serta daya dukung sarana prasarana?

**Strenghts**

S1 .....  
S2 .....  
S3 .....  
S4 .....  
S5 .....

**Weaknesses**

W1 .....  
W2 .....  
W3 .....  
W4 .....  
W5 .....

**Opportunities**

O1 .....  
O2 .....  
O3 .....  
O4 .....  
O5 .....

**Threats**

T1 .....  
T2 .....  
T3 .....  
T4 .....  
T5 .....

### DAFTAR NAMA RESPONDEN DOSEN DAN MAHASISWA

No	Nama	Jenis Kelamin	Pekerjaan	No	Nama	Jenis Kelamin	Status
1	Apolinario M. M. do Rego	Laki -Laki	Direktur IQA	1	Maria Cardoso	Perempuan	Mahasiswi
2	Filinto Tai Boe	Laki-Laki	Direktur SDM	2	Zelina Imaculada	Perempuan	Mahasiswi
3	Adolfo Freitas Bere	Laki -Laki	Dekan	3	Camilo Soares	Laki-Laki	Mahasiswa
4	Martinus Nahak	Laki -Laki	Dekan	4	Nelson Baptista	Laki-Laki	Mahasiswa
5	Tito Benjamin	Laki -Laki	Kajur	5	Adelina Fatima	Perempuan	Mahasiswi
6	Made I Anggreani	Perempuan	Kajur	6	Teresa da Costa	Perempuan	Mahasiswi
7	Calisto Miranda	Laki -Laki	Dosen	7	Albino de Oliveira	Laki-Laki	Mahasiswa
8	Inacio Andrade	Laki -Laki	Dosen	8	Narciso da Costa	Laki-Laki	Mahasiswa
9	Domingos dos Santos	Laki -Laki	Dosen	9	Delio Fernandes	Laki-Laki	Mahasiswa
10	Almerindo Bianco Sequeira	Laki -Laki	Dosen	10	Alviana Vinhas Alves	Perempuan	Mahasiswi
11	Albino de Jesus Barros	Laki -Laki	Dosen	11	Apricio da Costa	Laki-Laki	Mahasiswa
12	Jeronimo da Silva	Laki -Laki	Dosen	12	Cesaria Carvalho	Perempuan	Mahasiswi
13	Jose Manuel Manequin	Laki -Laki	Dosen	13	Maria Fatima Silvana	Perempuan	Mahasiswi
14	Ludovinho Chang	Laki -Laki	Dosen	14	Therejina Fernandes	Perempuan	Mahasiswi
15	Rui Amandio G. Freitas	Laki -Laki	Dosen	15	Celina de Jesus Soares	Perempuan	Mahasiswa
16	Teresinha R. Goncalves	Perempuan	Dosen	16	Gil Fernandes	Laki-Laki	Mahasiswa
17	Olinda Rodrigues	Perempuan	Dosen	17	Domingos Alves	Laki-Laki	Mahasiswa
18	Euclides Fernandes	Laki -Laki	Dosen	18	Selio Fernandes	Laki-Laki	Mahasiswa
19	Eustaquio Antonio	Laki -Laki	Dosen	19	Mariquito Pereira	Laki-Laki	Mahasiswa
20	Elizino Ferreira	Laki -Laki	Dosen	20	Hugo dos Santos	Laki-Laki	Mahasiswa
21	Rosalia dos Santos	Perempuan	Dosen				
22	Mariana Freitas	Perempuan	Dosen				
23	Felisbela Amaral O. de Oliveira	Perempuan	Dosen				
24	Arsenia P. C. de Sa Benevides	Laki -Laki	Dosen				
25	Lucio Franculino Barros	Laki -Laki	Dosen				
26	Leonardo Ximenes	Laki -Laki	Dosen				
27	Levi A. S. M. Exposto	Laki-Laki	Dosen				
28	Egidius Salu	Laki-Laki	Dosen				
29	Quintilano F. Barros	Laki-Laki	Dosen				
30	Raja Domenico Martins	Laki-Laki	Dosen				

## Lampiran C

### KUESIONER MEMFORMULASIKAN STRATEGI DENGAN FAKTOR IFE DAN EFE

Penelitian kuisisioner untuk menjangking penilaian/persepsi atas *internal factor evaluation* (IFE) dan *external factor evaluation* (EFE) terhadap lingkungan perguruan tinggi, sebagai upaya pemilihan/penilaian (*judgement comparison*) untuk merumuskan strategi berdasarkan standar akreditasi ANAAA untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja di UNPAZ.

#### Data Responden

Nama Lengkap :  
Jabatan :  
Alamat :  
Pendidikan Tertinggi : /S1/S2/S3\*

#### Petunjuk pengisian:

1. Tujuan kuisisioner: menjangking persepsi penilaian responden berdasarkan persepsi terhadap penilaian faktor internal dan faktor eksternal yang terkait dengan mahasiswa dan lulusan, sumber daya manusia, serta sarana prasarana UNPAZ.
2. Berilah penilaian atas *statement* dibawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu pilihan angka di bawah ini:

Nilai	Keterangan Skala Penilaian
1	Sama pentingnya
2	Antara sama penting dan cukup penting daripada
3	Sedikit lebih penting daripada
4	Antara cukup penting dan penting daripada
5	Cukup penting daripada
6	Antara penting dan sangat penting daripada
7	Sangat penting daripada
8	Antara sangat penting dan mutlak penting daripada
9	Penting sekali daripada

3. Pemilihan jawaban rating pada faktor IFE dan EFE dengan cara memberi tanda silang (X) pada salah satu pilihan huruf berikut:

Nilai	Keterangan Skala Penilaian
a	Prioritas amat penting
b	Prioritas penting
c	Prioritas cukup penting
d	Prioritas kurang penting

Bapak/Ibu bebas memberikan penilaian, asalkan berkisar antara nilai-nilai:

### Faktor IFE dan EFE Mahasiswa dan Lulusan

No	Faktor Internal	Penilaian atas kondisi/prestasi faktor-faktor									Bobot Kepentingan			
		Buruk			Netral			Buruk						
Kekuatan		1	2	3	4	5	6	7	8	9	a	b	c	d
1	Minat calon mahasiswa													
2	Sistem seleksi mahasiswa													
3	Komunikasi dosen dan mahasiswa													
4	Indeks Prestasi Kumulatif (IPK)													
5	Mahasiswa lulus dengan tepat waktu													
Kelemahan		1	2	3	4	5	6	7	8	9	a	b	c	d
1	Kurangnya sosialisasi													
2	Pemahaman bahasa Indonesia kurang													
3	Kelulusan mahasiswa belum diuji													
4	Fakultas belum membentuk asosiasi terhadap alumni													
5	Lulusan belum mendapatkan <i>softskill</i> dari kampus													
No	Faktor Eksternal													
Peluang		1	2	3	4	5	6	7	8	9	a	b	c	d
1	Peningkatan peran alumni													
2	Mahasiswa mengikuti organisasi diluar kampus													
3	Dukungan orang tua dan keluarga													
Ancaman		1	2	3	4	5	6	7	8	9	a	b	c	d
1	Keterbatasan tempat Kerja Praktek													
2	Tuntutan kualitas profesional lapangan kerja													
3	Pembukaan fakultas/program studi sejenis													
4	Jumlah perguruan tinggi yang berkualitas													

### Faktor IFE dan EFE Sumber Daya Manusia

No	Faktor Internal	Penilaian atas kondisi/prestasi faktor-faktor									Bobot Kepentingan			
		Buruk			Netral			Baik						
Kekuatan		1	2	3	4	5	6	7	8	9	a	b	c	d
1	Perekrutan dosen													
2	Pengembangan kualifikasi dosen													
3	Sistem Pengontrolan dosen dilaksanakan oleh IQA													
4	Dosen dan tenaga kependidikan													
5	Dosen untuk melanjutkan studi S2 dan S3 untuk memperbaiki karir													

6	Setiap dosen mengikuti seminar di Inasional maupun internasional																
7	Kenaikan gaji																
	<b>Kelemahan</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	a	b	c	d			
1	Evaluasi terhadap kinerja dosen																
2	Keahlian dosen mengenai pembelajaran masih kurang																
3	Produktivitas publikasi ilmiah dosen																
4	Dosen tetap/kontrakan masih memiliki <i>double job</i>																
<b>No</b>	<b>Faktor Eksternal</b>																
	<b>Peluang</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	a	b	c	d			
1	Perkembangan teknologi yang menunjang kualitas dosen untuk lebih lanjut																
2	Tersedianya beasiswa dari pemerintah pendidikan																
3	Pembenahan sikap disiplin dosen																
4	Peluang kerja bagi lulusan untuk di rekomendasikan sebagai dosen																
	<b>Ancaman</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	a	b	c	d			
1	Pertumbuhan perguruan tinggi sejenis																
2	Kebijakan pemerintah yang memberlakukan dosen harus S2																
3	Sosio-budaya masyarakat																
4	Persaingan kulifikasi Dosen																

### Faktor IFE dan EFE Sarana Prasarana

No	Faktor Internal	Penilaian atas kondisi/prestasi faktor-faktor									Bobot Kepentingan			
		Buruk			Netral			Baik			a	b	c	d
	<b>Kekuatan</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	a	b	c	d
1	Gedung dan lahan milik sendiri													
2	Perpustakaan dan fasilitas internet													
3	Ruang kuliah dan laboratorium													
4	Menyediakan tenaga laboran													
	<b>Kelemahan</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	a	b	c	d
1	Perawatan gedung kurang terkontrol													
2	Jumlah buku diperpustakaan masih kurang													
3	Laboratorium masih memiliki kekurangan material dan peralatan													
4	Gedung baru yang dibangun belum dipergunakan													
<b>No</b>	<b>Faktor Eksternal</b>													
	<b>Peluang</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	a	b	c	d
1	Penyediaan fasilitas fisik dan peralatan lainnya													

2	Ketersediaan transportasi umum													
3	Penyediaan tempat parkir													
4	Penyediaan jaringan telepon, internet, listrik dan air bersih													
<b>Ancaman</b>		1	2	3	4	5	6	7	8	9	a	b	c	d
1	Keterbatasan air bersih													
2	Pengembangan teknologi yang berdampak pada sarana prasarana													
3	Kualitas sarana prasarana yang masih kurang													
4	Keterbatasan kemampuan PLN													

Lampiran D

HASIL PENGOLAHAN DATA FAKTOR IFE DAN EFE

Faktor Internal - Pembobotan dan Rating Mahasiswa dan Lulusan

No	S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5	Total
1	7	8	7	4	8	5	6	8	8	8	69
2	8	5	7	8	8	7	7	6	7	7	70
3	5	7	4	7	8	5	3	5	8	8	60
4	4	5	5	6	7	2	3	7	6	6	51
5	8	8	7	5	9	5	5	6	6	6	65
6	8	7	8	7	9	6	6	6	6	6	69
7	8	7	9	8	9	7	7	3	7	3	68
8	7	7	6	6	8	6	6	7	6	7	66
9	9	9	9	8	6	7	8	8	7	8	79
10	9	9	9	9	6	8	8	8	8	8	82
11	9	9	9	9	8	7	7	7	7	7	79
12	8	9	9	9	7	8	8	8	6	6	78
13	6	7	7	7	8	6	6	7	7	8	69
14	6	7	7	6	6	6	6	7	8	8	67
15	8	9	8	7	6	6	6	7	7	7	71
16	7	5	4	7	6	7	3	7	8	8	62
17	8	7	5	6	7	6	7	4	6	6	62
18	6	6	7	5	7	7	8	5	6	6	63
19	6	6	8	7	9	8	8	7	6	6	71
20	6	3	9	8	9	7	7	8	7	3	67
21	7	7	6	6	9	6	6	7	6	7	67
22	9	9	9	8	9	7	8	8	7	8	82
23	9	9	9	9	7	8	8	8	8	8	83
24	9	9	9	9	7	7	7	7	7	7	78
25	8	9	9	9	9	8	8	8	6	6	80
26	6	7	7	7	5	6	6	7	7	8	66
27	6	7	7	6	7	6	6	7	8	8	68
28	8	9	8	7	6	6	6	7	7	7	71
29	7	5	4	7	6	7	3	7	8	8	62
30	8	7	5	6	3	6	7	4	6	6	58
31	6	6	7	5	7	7	8	5	6	6	63
32	6	6	8	7	9	8	8	7	8	7	74
33	6	3	9	8	9	7	7	8	7	8	72
34	7	7	6	6	9	6	6	7	6	7	67
35	9	9	9	8	9	7	8	8	8	8	83
36	9	9	9	9	7	8	8	8	8	8	83
37	9	9	9	9	6	7	7	7	7	7	77
38	8	9	9	9	7	8	8	8	8	8	82
39	6	7	7	7	7	6	6	7	6	7	66
40	6	7	7	6	6	6	6	7	6	7	64
41	8	9	8	7	5	6	6	7	6	7	69
42	7	5	4	7	7	7	3	7	3	7	57
43	8	7	5	6	8	6	7	4	7	4	62
44	6	6	7	5	6	7	8	5	8	5	63

45	6	6	8	7	8	8	8	7	8	7	73
46	6	3	9	8	9	7	7	8	7	8	72
47	8	7	5	6	9	6	7	4	7	4	63
48	6	6	7	5	9	7	8	5	8	5	66
49	6	6	8	7	7	8	8	7	8	7	72
50	6	3	9	8	6	7	7	8	7	8	69
Total	359	348	367	353	369	332	331	335	346	340	3480
Bobot	0.103	0.100	0.105	0.101	0.106	0.095	0.095	0.096	0.099	0.098	1

No	S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5	Total
1	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	37
2	3	3	4	4	1	3	2	2	4	2	28
3	2	1	3	3	4	2	3	4	4	3	29
4	3	4	4	2	1	3	3	1	4	3	28
5	3	1	3	3	3	2	3	2	3	3	26
6	4	4	4	3	1	2	4	3	3	4	32
7	4	1	4	4	4	2	3	2	3	3	30
8	3	4	3	4	4	2	4	1	3	4	32
9	2	1	3	4	1	3	4	3	3	4	28
10	3	3	4	4	3	2	4	2	3	4	32
11	3	1	4	1	2	3	3	2	4	3	26
12	4	4	4	1	2	4	3	2	3	3	30
13	4	4	4	1	1	4	4	1	3	4	30
14	4	1	3	2	2	4	3	1	3	3	26
15	4	3	3	1	3	2	4	1	3	4	28
16	1	2	3	3	3	1	4	3	2	4	26
17	1	2	3	3	3	1	4	4	3	4	28
18	1	1	4	4	4	2	3	4	1	3	27
19	2	2	4	4	4	1	2	4	1	2	26
20	1	3	4	4	1	1	2	3	1	2	22
21	3	3	4	4	3	2	4	2	3	2	30
22	3	3	4	1	1	3	3	2	4	2	26
23	4	4	4	1	2	4	3	2	3	2	29
24	4	4	4	1	3	4	4	1	3	1	29
25	4	1	3	2	1	4	3	1	3	1	23
26	4	3	3	1	3	2	4	1	3	1	25
27	1	1	3	3	1	1	4	3	2	3	22
28	1	2	3	3	3	1	4	4	3	4	28
29	1	3	4	4	4	2	3	4	1	4	30
30	2	1	4	4	4	1	2	4	1	4	27
31	1	3	4	3	4	1	2	3	1	3	25
32	3	1	4	1	4	2	4	2	3	2	26
33	3	3	4	3	4	3	3	2	4	2	31
34	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	34
35	4	4	4	4	4	4	4	1	3	1	33
36	4	4	3	4	3	4	3	1	3	1	30
37	4	3	3	3	3	2	4	1	3	1	27
38	1	1	3	1	3	1	4	3	2	3	22
39	1	2	3	2	3	1	4	4	3	4	27

40	1	3	4	3	4	2	3	4	1	4	29
41	2	1	4	1	4	1	2	4	1	2	22
42	1	3	4	3	4	1	2	3	1	2	24
43	1	2	3	2	3	1	4	4	3	4	27
44	1	3	4	3	4	2	3	4	1	3	28
45	2	2	4	2	4	1	2	4	1	2	24
46	1	1	4	1	4	1	2	3	1	2	20
47	1	2	3	2	3	1	4	4	3	4	27
48	1	1	4	1	4	2	3	4	1	3	24
49	2	2	4	2	4	1	2	4	1	2	24
50	1	1	4	1	4	1	2	3	1	2	20
Total	121	120	182	129	150	107	160	132	124	139	1364
Rating	2	2	4	3	3	2	3	3	2	3	

**Faktor Eksternal - Pembobotan dan Rating Mahasiswa dan Lulusan**

No	O1	O2	O3	T1	T2	T3	T4	T5	Total
1	8	9	2	6	7	4	6	3	45
2	7	8	6	7	8	7	9	9	61
3	6	7	5	7	6	7	6	7	51
4	5	5	8	4	4	4	8	9	47
5	6	6	7	6	6	7	9	9	56
6	6	8	7	6	3	4	7	7	48
7	9	9	7	9	9	8	9	8	68
8	7	7	6	6	7	6	7	7	53
9	7	7	9	8	9	8	7	6	61
10	7	7	6	9	9	9	7	8	62
11	6	6	6	7	7	7	8	8	55
12	8	9	8	9	8	8	5	6	61
13	6	6	7	7	7	7	7	5	52
14	6	6	6	7	6	7	5	7	50
15	8	7	5	7	8	7	8	6	56
16	7	9	7	8	8	3	6	7	55
17	8	6	8	5	6	7	7	8	55
18	6	9	7	7	5	8	7	6	55
19	6	9	6	5	7	8	4	4	49
20	6	9	5	8	6	7	6	6	53
21	8	9	2	6	7	4	6	3	45
22	7	8	6	7	8	7	9	9	61
23	6	7	5	7	6	7	6	7	51
24	5	5	8	4	4	4	8	9	47
25	6	6	7	6	6	7	9	9	56
26	6	8	7	6	3	4	7	7	48
27	9	9	7	9	9	8	9	8	68
28	7	7	6	6	7	6	9	8	56

29	7	7	9	8	9	8	9	9	66
30	7	7	6	9	9	9	7	7	61
31	6	6	6	7	7	7	8	8	55
32	8	9	8	9	8	8	7	7	64
33	6	6	7	7	7	7	6	7	53
34	6	6	6	7	6	7	8	7	53
35	8	7	5	7	8	7	8	3	53
36	7	9	7	8	8	3	6	7	55
37	8	6	8	5	6	7	5	8	53
38	6	9	7	7	5	8	7	8	57
39	6	9	6	5	7	8	6	7	54
40	6	9	9	8	6	7	9	9	63
41	7	7	6	9	9	9	7	7	61
42	6	6	6	7	7	7	8	8	55
43	8	9	8	9	8	8	7	7	64
44	6	6	7	7	7	7	6	7	53
45	6	6	8	7	6	7	8	7	55
46	8	7	6	7	8	7	8	3	54
47	7	9	6	8	8	3	6	7	54
48	8	6	6	5	6	7	5	8	51
49	6	9	7	7	5	8	7	8	57
50	6	9	6	5	7	8	6	8	55
Total	338	372	326	347	343	337	355	353	2771
Bobot	0.122	0.134	0.118	0.125	0.124	0.122	0.128	0.127	1
<b>No</b>	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>	<b>T4</b>	<b>T5</b>	<b>Total</b>
1	3	1	3	3	3	4	3	1	21
2	3	3	3	3	2	2	2	3	21
3	2	2	1	2	4	3	3	2	19
4	3	3	4	3	1	3	3	2	22
5	3	2	4	3	2	3	4	2	23
6	3	3	1	4	3	4	4	2	24
7	1	4	3	4	2	3	4	1	22
8	4	2	3	3	1	4	4	1	22
9	4	4	3	2	3	4	1	3	24
10	1	2	2	3	2	4	1	4	19
11	3	4	4	3	2	3	1	4	24
12	3	4	3	4	2	3	2	4	25
13	3	3	3	4	2	4	1	3	23
14	2	3	2	4	1	3	1	4	20
15	4	4	3	4	1	4	2	3	25

16	3	4	2	1	3	4	1	2	20
17	3	3	2	1	4	4	1	2	20
18	2	4	3	1	4	3	2	4	23
19	3	4	2	2	4	2	3	3	23
20	2	3	3	1	3	2	4	3	21
21	2	3	4	1	4	4	4	4	26
22	3	4	4	2	3	4	4	3	27
23	2	4	4	1	2	4	2	4	23
24	3	4	4	1	2	3	1	4	22
25	3	4	3	2	4	2	1	4	23
26	3	4	3	3	3	2	2	3	23
27	4	4	1	4	3	2	1	2	21
28	4	4	2	4	4	1	1	2	22
29	4	3	1	4	3	1	1	4	21
30	3	3	1	2	4	1	2	3	19
31	2	3	3	1	4	3	4	3	23
32	2	3	2	1	4	4	4	4	24
33	3	4	1	2	3	4	3	4	24
34	2	4	4	1	2	4	2	4	23
35	3	4	1	1	2	3	2	3	19
36	2	3	4	1	4	4	4	4	26
37	3	4	4	2	3	4	3	4	27
38	2	4	4	1	2	4	2	4	23
39	3	4	4	1	2	3	2	3	22
40	2	3	3	1	4	4	4	4	25
41	3	4	4	2	3	4	3	4	27
42	4	4	4	4	3	2	3	2	26
43	4	4	4	4	4	1	4	1	26
44	4	3	3	4	3	1	3	1	22
45	3	3	3	2	4	1	4	1	21
46	2	3	3	1	4	3	4	3	23
47	2	3	1	1	4	4	1	4	20
48	3	4	2	2	3	4	2	3	23
49	2	4	1	1	2	4	1	2	17
50	3	4	1	1	2	3	1	2	17
Total	140	171	137	113	143	154	122	146	441
Rating	3	3	3	2	3	3	2	3	

**Faktor Internal - Pembobotan dan Rating Sumber Daya Manusia**

No	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	W1	W2	W3	W4	Total
1	6	7	6	9	8	8	8	8	7	6	7	80
2	8	8	8	8	8	8	8	8	7	7	9	87
3	7	7	8	7	9	9	9	9	7	6	7	85
4	4	5	4	5	6	6	7	7	3	3	7	57
5	6	7	7	7	6	6	7	7	3	3	7	66
6	7	8	7	7	7	7	8	9	5	5	3	73
7	8	9	8	8	6	7	7	7	6	7	7	80
8	6	6	6	7	8	9	8	8	6	5	8	77
9	8	9	8	8	6	7	6	9	8	7	7	83
10	8	8	8	8	7	5	4	7	8	8	7	78
11	8	8	8	8	7	6	9	7	7	7	8	83
12	9	9	9	9	8	8	8	9	8	8	7	92
13	6	6	7	7	7	8	7	7	7	7	5	74
14	6	6	7	7	5	4	5	7	6	7	3	63
15	7	7	8	9	7	7	7	7	7	8	3	77
16	6	7	7	7	8	7	7	3	3	3	4	62
17	8	9	8	8	9	8	8	7	8	7	9	89
18	6	7	6	9	6	6	7	8	7	6	7	75
19	7	5	4	7	9	8	8	7	3	7	8	73
20	6	3	9	8	8	8	8	7	7	8	8	80
21	6	7	6	9	8	8	8	8	7	6	7	80
22	8	8	8	8	9	9	9	7	7	7	7	87
23	7	7	8	7	6	7	7	5	7	6	7	74
24	4	5	4	5	6	7	7	3	3	3	3	50
25	6	7	7	7	7	8	9	3	3	3	3	63
26	7	8	7	7	7	7	7	4	5	5	5	69
27	8	9	8	8	9	8	8	9	6	7	6	86
28	6	6	6	7	6	6	6	7	6	5	6	67
29	8	9	8	8	8	9	8	8	8	7	8	89
30	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	88
31	8	8	8	8	8	8	8	8	7	7	7	85
32	9	9	9	9	9	9	9	9	8	8	8	96
33	6	6	7	7	6	6	7	7	7	7	7	73
34	6	6	7	7	6	6	7	7	6	7	6	71
35	7	7	8	9	7	7	8	9	7	8	7	84
36	6	7	7	7	6	7	7	7	3	3	3	63
37	8	9	8	8	8	9	8	8	8	7	8	89
38	6	7	6	9	6	7	6	9	7	6	6	75
39	7	5	4	7	7	5	4	7	3	7	4	60

40	6	3	9	8	6	3	9	8	7	8	9	76
41	8	9	8	8	8	9	8	8	8	7	8	89
42	6	7	6	9	6	7	6	9	7	6	6	75
43	7	5	4	7	7	5	4	7	3	7	4	60
44	6	3	9	8	6	3	9	8	7	8	9	76
45	8	9	8	8	8	9	8	8	8	7	8	89
46	6	7	6	9	6	7	6	9	7	6	6	75
47	7	5	4	7	7	5	4	7	3	7	4	60
48	6	3	9	8	6	3	9	8	7	8	9	76
49	7	5	4	7	7	5	4	7	3	7	4	60
50	6	3	9	8	6	3	9	8	7	8	9	76
Total	341	338	353	385	355	342	363	368	306	321	323	3795
Bobot	0.090	0.089	0.093	0.101	0.094	0.090	0.096	0.097	0.081	0.085	0.085	1
<b>No</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>S5</b>	<b>S6</b>	<b>S7</b>	<b>W1</b>	<b>W2</b>	<b>W3</b>	<b>W4</b>	<b>Total</b>
1	1	3	3	2	2	2	2	3	4	3	1	26
2	2	1	3	2	3	3	1	3	4	3	3	28
3	3	2	2	3	2	2	1	2	3	3	4	27
4	2	3	3	1	3	3	2	3	4	4	4	32
5	3	2	2	1	4	4	1	3	3	1	2	26
6	3	1	2	1	4	4	2	3	4	3	3	30
7	2	2	2	1	4	4	1	1	4	3	4	28
8	1	2	2	2	2	2	2	4	3	3	4	27
9	2	3	3	1	1	1	1	4	3	1	3	23
10	2	2	2	1	1	1	1	1	4	3	3	21
11	1	3	3	2	2	2	2	3	4	3	3	28
12	1	4	4	1	1	1	1	3	4	4	3	27
13	2	4	4	2	1	1	1	3	4	4	4	30
14	2	4	4	1	2	2	1	2	3	1	2	24
15	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	27
16	3	1	1	1	3	3	1	3	3	1	3	23
17	3	1	1	1	2	2	1	3	3	3	4	24
18	2	2	2	2	3	3	2	2	4	3	4	29
19	1	1	1	1	4	4	1	3	4	3	4	27
20	2	1	1	1	4	4	2	2	4	1	4	26
21	2	2	2	1	4	4	1	1	4	3	3	27
22	1	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	26
23	2	3	3	1	1	1	1	4	3	1	2	22
24	2	2	2	1	1	1	1	1	4	3	3	21
25	1	3	3	2	2	2	2	3	4	3	4	29
26	1	4	4	1	1	1	1	3	4	4	4	28
27	2	4	4	2	1	1	1	3	4	4	4	30

28	2	4	4	1	2	2	1	2	3	1	4	26
29	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	4	28
30	3	1	1	1	3	3	1	3	3	1	3	23
31	3	1	1	1	2	2	1	3	3	3	3	23
32	2	2	2	2	3	3	2	2	4	3	4	29
33	1	1	1	1	4	4	1	3	4	3	4	27
34	2	1	1	1	4	4	2	2	4	1	3	25
35	2	2	2	1	2	2	2	1	4	3	3	24
36	1	2	2	2	1	2	2	4	3	3	4	26
37	2	3	3	1	2	3	3	4	3	1	4	29
38	2	2	2	1	2	2	2	1	4	3	3	24
39	1	3	3	2	1	3	3	3	4	3	4	30
40	1	4	4	1	1	4	4	3	4	4	4	34
41	2	4	4	2	2	4	4	3	4	4	4	37
42	2	4	4	1	2	4	4	2	3	1	4	31
43	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	4	28
44	3	1	1	1	3	1	1	3	3	1	4	22
45	3	1	1	1	3	1	1	3	3	3	4	24
46	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	27
47	1	1	1	1	1	1	1	3	4	3	4	21
48	2	1	1	1	2	1	1	2	4	1	4	20
49	2	4	4	1	2	2	2	2	3	1	4	27
50	2	2	2	2	2	4	4	4	3	3	4	32
Total	96	114	117	70	112	120	85	137	178	129	175	841
Ratng	2	2	2	1	2	2	2	3	4	3	4	

**Faktor Eksternal - Pembobotan dan Rating Sumber Daya Manusia**

No	O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	T4	Total
1	9	9	8	7	9	7	6	7	62
2	9	8	7	9	8	5	5	5	56
3	8	6	9	8	8	8	4	8	59
4	7	7	6	7	6	8	8	6	55
5	7	3	5	8	7	6	6	9	51
6	9	8	4	7	5	7	3	9	52
7	8	8	8	6	8	9	8	7	62
8	7	6	6	9	6	8	8	9	59
9	8	8	8	9	9	7	6	7	62
10	7	8	8	8	9	8	8	7	63
11	6	6	7	6	7	9	9	6	56
12	9	9	9	7	9	6	7	9	65
13	7	7	6	3	7	6	7	7	50
14	7	7	6	8	7	7	6	9	57

15	7	7	7	8	6	7	6	8	56
16	7	7	7	6	9	9	9	7	61
17	6	6	6	9	7	7	7	6	54
18	9	8	9	6	9	8	8	7	64
19	6	6	6	6	7	7	7	3	48
20	6	6	6	8	7	6	7	8	54
21	9	9	8	7	9	7	6	8	63
22	9	8	7	9	8	3	5	6	55
23	8	6	9	6	8	8	4	7	56
24	7	7	6	5	6	8	8	9	56
25	7	3	5	4	7	6	6	8	46
26	9	8	4	8	5	7	3	6	50
27	8	8	8	6	8	9	8	8	63
28	7	6	6	8	6	8	8	9	58
29	8	8	8	8	9	7	6	7	61
30	7	8	8	7	9	8	8	7	62
31	6	6	7	6	7	9	9	6	56
32	9	9	9	9	9	6	7	6	64
33	7	7	6	7	7	6	7	9	56
34	7	7	6	7	7	7	6	9	56
35	7	7	7	7	6	7	6	7	54
36	7	7	7	7	9	9	9	8	63
37	6	6	6	6	7	7	7	7	52
38	9	8	9	8	9	8	8	6	65
39	6	6	6	6	7	7	7	9	54
40	6	6	6	6	7	6	7	6	50
41	6	6	7	6	7	9	9	6	56
42	9	9	9	9	9	6	7	7	65
43	7	7	6	7	7	6	7	9	56
44	7	7	6	7	7	7	6	7	54
45	7	7	7	7	6	7	6	7	54
46	7	7	7	7	9	9	9	7	62
47	6	6	6	7	7	7	7	9	55
48	9	8	9	7	9	8	8	7	65
49	6	6	6	7	7	7	7	7	53
50	6	6	6	6	7	6	7	6	50
Total	368	349	345	352	375	360	343	364	2856
Bobot	0.129	0.122	0.121	0.123	0.131	0.126	0.120	0.127	1
<b>No</b>	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>	<b>T4</b>	<b>Total</b>
1	3	2	2	2	3	3	3	3	21
2	3	2	2	1	3	3	3	4	21

3	3	3	3	2	2	1	1	4	19
4	3	2	2	2	3	3	3	3	21
5	3	3	3	1	3	2	2	2	19
6	4	2	2	2	4	1	1	3	19
7	3	1	3	1	4	2	2	3	19
8	3	2	2	2	3	2	2	4	20
9	3	2	2	2	2	3	3	4	21
10	2	1	1	2	3	2	2	4	17
11	2	2	2	3	3	2	1	4	19
12	1	1	1	3	4	4	4	1	19
13	2	2	2	2	4	4	4	1	21
14	2	2	2	3	4	2	4	1	20
15	2	2	4	2	4	2	2	2	20
16	4	3	4	2	1	1	1	1	17
17	3	3	3	3	1	3	3	3	22
18	3	2	3	2	1	2	2	2	17
19	4	3	3	3	2	2	2	2	21
20	4	3	3	2	1	3	3	4	23
21	2	1	1	3	3	2	2	4	18
22	2	2	2	2	3	2	1	2	16
23	1	1	4	2	4	4	4	2	22
24	2	2	2	1	4	4	4	1	20
25	2	2	4	2	4	2	4	3	23
26	2	2	2	1	4	2	2	2	17
27	4	3	1	2	1	1	1	2	15
28	3	3	3	2	1	3	3	3	21
29	3	2	4	4	1	2	2	2	20
30	4	3	3	3	2	2	4	2	23
31	4	3	3	4	1	3	3	4	25
32	2	1	2	4	3	2	2	1	17
33	2	2	2	2	3	2	1	4	18
34	1	1	4	2	4	4	4	4	24
35	2	2	2	1	4	4	4	4	23
36	2	2	3	2	4	2	4	2	21
37	2	2	2	2	4	2	2	1	17
38	4	3	2	2	1	1	1	3	17
39	3	3	3	2	1	3	3	2	20
40	3	2	3	3	1	2	2	2	18
41	4	3	3	3	2	2	2	4	23
42	4	3	3	3	1	3	4	3	24
43	3	3	3	3	1	3	3	2	21
44	3	2	3	3	1	2	2	1	17

45	4	3	3	3	2	2	2	1	20
46	4	3	3	2	1	3	3	1	20
47	3	3	3	4	1	3	3	2	22
48	3	2	1	3	1	2	2	1	15
49	4	3	3	3	2	2	2	1	20
50	4	3	3	4	1	3	3	2	23
Total	143	113	129	119	121	121	127	123	754
Rating	3	2	3	2	2	2	3	2	

**Faktor Internal - Pembobotan dan Rating Sarana Prasarana**

No	S1	S2	S3	S4	W1	W2	W3	W4	Total
1	8	6	6	5	4	4	3	9	45
2	7	8	8	8	8	7	7	8	61
3	9	6	7	8	5	6	6	7	54
4	6	6	7	5	5	5	5	8	47
5	5	7	7	9	4	4	4	6	46
6	4	8	7	6	4	4	5	6	44
7	8	9	9	6	6	6	6	7	57
8	5	8	8	7	6	7	7	5	53
9	8	8	9	7	9	8	9	8	66
10	8	9	9	6	8	8	9	6	63
11	5	9	9	5	7	7	7	9	58
12	9	9	9	6	8	8	8	9	66
13	6	7	7	6	6	6	7	4	49
14	6	7	6	8	6	6	7	8	54
15	7	9	7	7	7	8	7	5	57
16	7	8	4	9	5	7	3	5	48
17	6	8	8	6	8	9	8	4	57
18	5	6	6	5	6	8	8	4	48
19	6	8	8	4	9	7	6	6	54
20	6	8	8	8	9	8	8	6	61
21	8	6	6	5	4	4	3	9	45
22	7	8	8	8	8	7	7	8	61
23	9	6	7	8	5	6	6	7	54
24	6	6	7	5	5	5	5	8	47
25	5	7	7	9	4	4	4	6	46
26	4	8	7	6	4	4	5	6	44
27	8	9	9	6	6	6	6	7	57
28	5	8	8	7	6	7	7	5	53
29	8	8	9	7	9	8	9	8	66
30	8	9	9	6	8	8	9	8	65
31	5	9	9	5	7	7	7	8	57

32	9	9	9	6	8	8	8	7	64
33	6	7	7	6	6	6	7	8	53
34	6	7	6	9	6	6	7	6	53
35	7	9	7	7	7	8	7	6	58
36	7	8	4	6	5	7	3	8	48
37	6	8	8	7	8	9	8	7	61
38	5	6	6	4	6	8	8	9	52
39	6	8	8	8	9	7	6	8	60
40	6	8	8	6	9	8	8	3	56
41	5	9	9	8	7	7	7	7	59
42	9	9	9	8	8	8	8	6	65
43	6	7	7	6	6	6	7	5	50
44	6	7	6	8	6	6	7	4	50
45	7	9	7	7	7	8	7	5	57
46	7	8	4	7	5	7	3	6	47
47	6	8	8	7	8	9	8	5	59
48	5	6	6	7	6	8	8	4	50
49	6	8	8	9	9	7	6	4	57
50	6	8	8	5	9	8	8	6	58
Total	325	387	370	334	331	340	329	324	2740
Bobot	0.119	0.141	0.135	0.122	0.121	0.124	0.120	0.118	1

No	S1	S2	S3	S4	W1	W2	W3	W4	Total
1	3	3	2	1	3	2	2	3	19
2	4	3	2	1	2	1	3	3	19
3	2	3	3	1	3	2	2	3	19
4	1	3	2	2	2	3	4	1	18
5	3	3	2	2	2	3	3	3	21
6	3	3	3	1	3	4	2	3	22
7	3	4	1	1	3	2	3	4	21
8	2	4	1	1	4	2	4	4	22
9	1	4	1	1	4	1	3	4	19
10	4	4	2	1	2	2	2	3	20
11	2	3	2	2	3	2	1	2	17
12	1	3	1	1	3	2	2	3	16
13	2	3	1	2	3	1	1	2	15
14	1	4	1	1	3	2	3	2	17
15	3	2	1	2	1	1	3	3	16
16	3	1	1	2	3	4	2	3	19
17	3	2	2	3	3	3	4	4	24
18	3	1	1	2	4	3	3	4	21
19	4	2	2	2	4	4	2	2	22

20	1	2	1	3	4	3	2	3	19
21	2	3	2	1	3	2	2	3	18
22	1	3	2	1	2	1	3	3	16
23	2	3	3	1	3	2	2	3	19
24	1	3	2	2	2	3	4	2	19
25	3	3	2	2	2	3	3	1	19
26	4	3	3	1	3	4	2	2	22
27	3	4	1	1	3	2	3	2	19
28	3	4	1	1	4	2	4	2	21
29	4	4	1	3	4	1	3	1	21
30	4	4	2	4	2	2	2	2	22
31	4	3	2	4	3	2	1	1	20
32	3	3	1	4	3	2	2	4	22
33	4	3	1	4	3	1	1	3	20
34	4	4	1	3	3	2	3	3	23
35	3	2	1	3	1	1	3	3	17
36	4	1	1	3	3	4	2	2	20
37	3	2	2	4	3	3	4	2	23
38	1	1	1	2	4	3	3	2	17
39	3	2	2	1	4	4	2	3	21
40	3	2	1	2	4	3	2	2	19
41	4	3	2	1	3	2	2	4	21
42	4	3	2	2	2	1	3	3	20
43	3	3	3	2	3	2	2	2	20
44	1	3	2	3	2	3	4	3	21
45	4	3	2	3	2	3	3	3	23
46	1	3	3	3	3	4	2	4	23
47	4	4	1	3	3	2	3	2	22
48	2	4	1	3	4	2	4	2	22
49	1	4	1	3	4	1	3	1	18
50	4	4	2	4	2	2	2	2	22
Total	136	148	83	106	146	116	130	131	759
Rating	3	3	2	2	3	2	3	3	

**Faktor Eksternal - Pembobotan dan Rating Sarana Prasarana**

No	O1	O2	O3	O4	T1	T2	T3	Total
1	6	7	4	7	4	7	8	43
2	8	8	8	6	8	9	7	54
3	7	7	7	3	8	9	9	50
4	7	7	6	4	7	8	8	47
5	7	7	3	7	9	8	9	50

6	8	8	4	6	5	5	8	44
7	9	9	7	9	7	7	8	56
8	8	8	6	8	9	6	4	49
9	8	9	9	8	8	5	7	54
10	7	8	8	7	8	8	6	52
11	8	8	8	6	9	9	8	56
12	9	7	7	6	7	4	8	48
13	7	7	6	8	6	9	9	52
14	6	7	6	5	6	9	9	48
15	8	8	8	4	8	7	7	50
16	7	3	5	8	7	6	8	44
17	9	8	4	6	5	3	6	41
18	8	8	8	8	8	8	9	57
19	7	6	6	4	6	8	4	41
20	8	8	8	8	9	6	8	55
21	6	7	4	7	4	7	8	43
22	8	8	8	8	8	9	7	56
23	7	7	7	3	8	9	9	50
24	7	7	6	8	7	8	5	48
25	7	7	3	8	9	8	7	49
26	8	8	4	6	5	5	9	45
27	9	9	7	8	7	7	8	55
28	8	8	6	7	9	6	8	52
29	8	9	9	8	8	5	9	56
30	7	8	8	7	8	8	7	53
31	8	8	8	7	9	9	6	55
32	9	7	7	7	7	4	6	47
33	7	7	6	8	6	9	3	46
34	6	7	6	3	6	9	8	45
35	8	8	8	8	8	7	8	55
36	7	3	5	8	7	6	6	42
37	9	8	4	6	5	3	9	44
38	8	8	8	8	8	8	4	52
39	7	6	6	8	6	8	9	50
40	8	8	8	7	9	6	9	55
41	8	8	8	7	9	9	5	54
42	9	7	7	7	7	4	8	49
43	7	7	6	8	6	9	6	49
44	6	7	6	3	6	9	9	46
45	8	8	8	8	8	7	9	56

46	7	3	5	8	7	6	7	43
47	9	8	4	5	5	3	6	40
48	8	8	8	4	8	8	7	51
49	7	6	6	8	6	8	9	50
50	8	8	8	6	9	6	8	53
Total	381	366	322	332	359	351	369	2480
Bobot	0.154	0.148	0.13	0.134	0.145	0.142	0.149	1
<b>No</b>	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>	<b>Total</b>
1	3	2	2	3	3	3	3	19
2	3	1	2	3	2	4	4	19
3	3	2	3	3	2	4	2	19
4	3	3	2	3	3	4	2	20
5	3	3	2	3	4	3	1	19
6	2	4	3	3	2	4	2	20
7	4	2	1	4	2	4	2	19
8	4	2	1	4	2	3	2	18
9	4	1	1	4	3	1	1	15
10	4	2	2	4	3	2	2	19
11	3	2	2	3	4	2	1	17
12	3	2	1	3	4	2	2	17
13	3	1	1	3	2	1	2	13
14	4	2	1	4	4	2	4	21
15	2	1	1	2	2	1	4	13
16	1	4	1	2	3	2	4	17
17	2	3	2	2	3	1	4	17
18	1	3	1	2	4	4	3	18
19	2	4	2	2	4	4	4	22
20	2	3	1	2	4	4	4	20
21	3	2	2	3	3	3	4	20
22	3	1	2	3	2	4	3	18
23	3	2	3	3	2	4	4	21
24	3	3	2	3	3	4	4	22
25	3	3	2	3	4	3	3	21
26	2	4	3	3	2	4	1	19
27	4	2	1	4	2	4	2	19
28	4	2	1	4	2	3	2	18
29	4	1	1	4	3	1	2	16
30	4	2	2	4	3	2	1	18

31	3	2	2	3	4	2	2	18
32	3	2	1	3	4	2	2	17
33	3	1	1	3	2	1	2	13
34	4	2	1	4	4	2	2	19
35	2	1	1	2	2	1	2	11
36	1	4	1	2	3	2	2	15
37	2	3	2	2	3	1	3	16
38	1	3	1	2	4	4	3	18
39	2	4	2	2	4	4	3	21
40	2	3	1	2	4	4	4	20
41	3	2	2	3	4	2	1	17
42	3	1	2	3	4	2	2	17
43	3	2	3	3	2	1	1	15
44	4	3	2	4	4	2	2	21
45	2	3	2	2	2	1	2	14
46	1	4	3	2	3	2	4	19
47	2	2	1	2	3	1	2	13
48	1	2	1	2	4	4	1	15
49	2	1	1	2	4	4	2	16
50	2	2	2	2	4	4	2	18
Total	135	116	83	143	154	133	123	887
Rating	3	2	2	3	3	3	2	

## Lampiran E

### IDENTITAS RESPONDEN

Nama :  
Jabatan :  
No.Tlp/Hp :  
Alamat :  
Jenis Kelamin :  
Pendidikan :

### PETUNJUK

Pada kuesioner ini *expert* dimohon untuk melakukan perbandingan secara berpasangan. Dalam melakukan perbandingan berpasangan dimohon untuk memberikan penilaian pada butir-butir pertanyaan yang tersedia dengan menggunakan sistem penilaian Saaty (1993) dengan penjelasan sebagai berikut:

Nilai	Keterangan Skala Penilaian
1	Sama pentingnya
2	Antara sama penting dan cukup penting daripada
3	Sedikit lebih penting daripada
4	Antara cukup penting dan penting daripada
5	Cukup penting daripada
6	Antara penting dan sangat penting daripada
7	Sangat penting daripada
8	Antara sangat penting dan mutlak penting daripada
9	Penting sekali daripada

Dalam pengisian kriteria terpilih, *expert* dapat membrikan tanda (√) pada kolom yang terpilih sebagai contoh:

Kriteria	Skala Penilaian																Kriteria Lain	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
Kriteria 1	√																	Kriteria 2
Kriteria 1							√											Kriteria 3
Kriteria 2															√			Kriteria 3

Interpretasi dari jawaban tersebut adalah:

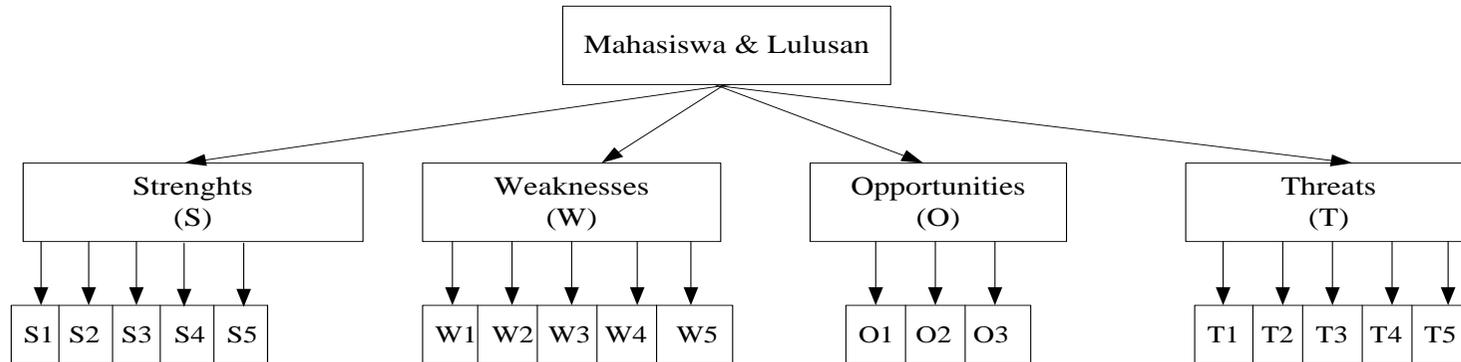
Kolom pertama: Kriteria 1 sedikit lebih penting jika dibandingkan denga Kriteria 2.

Kolom kedua: Kriteria 3 dinilai cukup penting dibanding Kriteria 1.

Kolom ketiga: Kriteria 3 sangat penting dibanding Kriteria 2.

Pada penelitian ini kriteria diklasifikasikan menjadi empat bagian yaitu kriteria kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di Universidade da Paz (UNPAZ).

## KUESIONER PEMILIHAN STRATEGI DENGAN MENGGUNAKAN PEMBOBOTAN AHP



### Kekuatan Mahasiswa dan Lulusan

Kriteria	Skala Penilaian																	Kriteria
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Minat calon mahasiswa																		Sistem seleksi mahasiswa
Minat calon mahasiswa																		Komunikasi dosen dan mahasiswa
Minat calon mahasiswa																		Indeks prestasi kumulatif
Minat calon mahasiswa																		Mahasiswa lulus dengan tepat waktu
Sistem seleksi mahasiswa																		Komunikasi dosen dan mahasiswa
Sistem seleksi mahasiswa																		Indeks prestasi kumulatif
Sistem seleksi mahasiswa																		Mahasiswa lulus dengan tepat waktu
Komunikasi dosen dan mahasiswa																		Indeks prestasi kumulatif
Komunikasi dosen dan mahasiswa																		Mahasiswa lulus dengan tepat waktu
Indeks prestasi kumulatif																		Mahasiswa lulus dengan tepat waktu

### Kelemahan Mahasiswa dan Lulusan

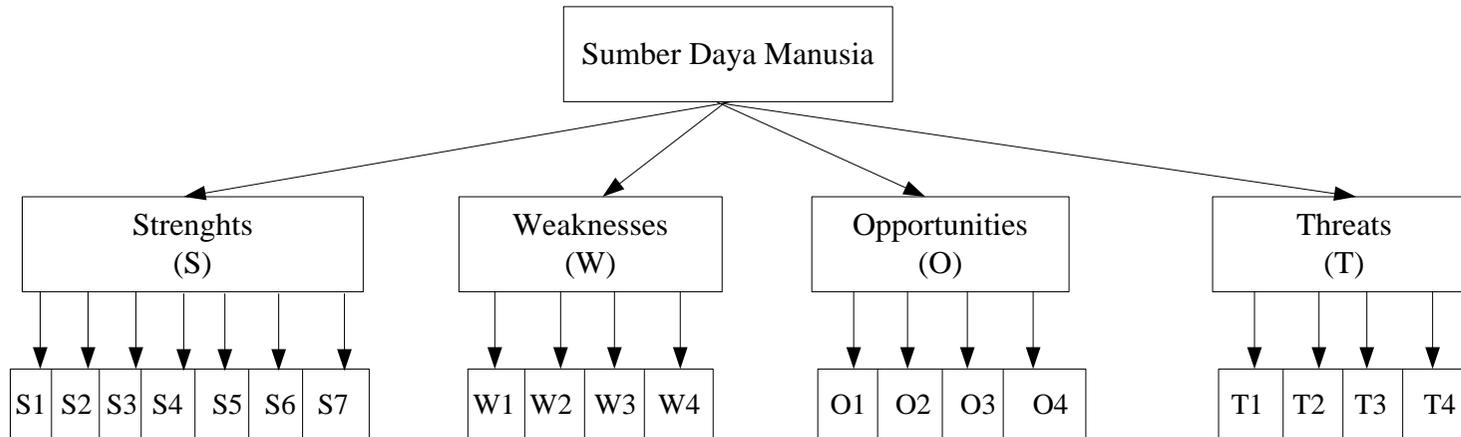
Kriteria	Skala Penilaian																		Kriteria
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Kurangnya sosialisasi																			Pemahaman bahasa Indonesia kurang
Kurangnya sosialisasi																			Kelulusan mahasiswa belum diuji
Kurangnya sosialisasi																			Fakultas/Jurusan belum membentuk asosiasi terhadap alumni
Kurangnya sosialisasi																			Lulusan belum mendapatkan <i>softskill</i> dari kampus
Pemahaman bahasa Indonesia kurang																			Kelulusan mahasiswa belum diuji
Pemahaman bahasa Indonesia kurang																			Fakultas/Jurusan belum membentuk asosiasi terhadap alumni
Pemahaman bahasa Indonesia kurang																			Lulusan belum mendapatkan <i>softskill</i> dari kampus
Kelulusan mahasiswa belum diuji																			Fakultas/Jurusan belum membentuk asosiasi terhadap alumni
Kelulusan mahasiswa belum diuji																			Lulusan belum mendapatkan <i>softskill</i> dari kampus
Fakultas/Jurusan belum membentuk asosiasi terhadap alumni																			Lulusan belum mendapatkan <i>softskill</i> dari kampus

### Peluang Mahasiswa dan Lulusan

Kriteria	Skala Penilaian																		Kriteria
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Peningkatan peran alumni																			Mahasiswa mengikuti organisasi diluar kampus
Peningkatan peran alumni																			Dukungan orang tua dan keluarga
Mahasiswa mengikuti organisasi diluar kampus																			Dukungan orang tua dan keluarga

### Ancaman Mahasiswa Dan Lulusan

Kriteria	Skala Penilaian																Kriteria	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
Keterbatasan tempat penelitian																		Tuntutan kualitas profesional lapangan kerja
Keterbatasan tempat penelitian																		Persaingan lulusan semakin ketat
Keterbatasan tempat penelitian																		Pembukaan fakultas/program studi sejenis
Tuntutan kualitas profesional lapangan kerja																		Persaingan lulusan semakin ketat
Tuntutan kualitas profesional lapangan kerja																		Pembukaan fakultas/program studi sejenis
Persaingan lulusan semakin ketat																		Pembukaan fakultas/program studi sejenis



**Kekuatan Sumber Daya Manusia**

Kriteria	Skala Penilaian																		Kriteria
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Perekrutan dosen																		Pengembangan kualifikasi dosen	
Perekrutan dosen																		Sistem Pengontrolan dosen dilaksanakan oleh IQA	
Perekrutan dosen																		Dosen dan tenaga kependidikan	
Perekrutan dosen																		Dosen untuk melanjutkan studi S2 dan S3 untuk memperbaiki karir	
Perekrutan dosen																		Mengikuti seminar nasional maupun internasional	
Perekrutan dosen																		Kenaikan gaji	
Pengembangan kualifikasi dosen																		Sistem Pengontrolan dosen dilaksanakan oleh IQA	
Pengembangan kualifikasi dosen																		Dosen dan tenaga kependidikan	
Pengembangan kualifikasi dosen																		Dosen untuk melanjutkan studi S2 dan S3 untuk memperbaiki karir	
Pengembangan kualifikasi dosen																		Mengikuti seminar nasional maupun internasional	
Pengembangan kualifikasi dosen																		Kenaikan gaji	
Sistem Pengontrolan dosen dilaksanakan oleh IQA																		Dosen dan tenaga kependidikan	
Sistem Pengontrolan dosen dilaksanakan oleh IQA																		Dosen untuk melanjutkan studi S2 dan S3 untuk memperbaiki karir	
Sistem Pengontrolan dosen dilaksanakan oleh IQA																		Mengikuti seminar nasional maupun internasional	

Sistem Pengontrolan dosen dilaksanakan oleh IQA																			Kenaikan gaji
Dosen dan tenaga kependidikan																			Dosen untuk melanjutkan studi S2 dan S3 untuk memperbaiki karir
Dosen dan tenaga kependidikan																			Mengikuti seminar nasional maupun internasional
Dosen dan tenaga kependidikan																			Kenaikan gaji
Dosen untuk melanjutkan studi S2 dan S3 untuk memperbaiki karir																			Mengikuti seminar nasional maupun internasional
Dosen untuk melanjutkan studi S2 dan S3 untuk memperbaiki karir																			Kenaikan gaji
Mengikuti seminar nasional maupun internasional																			Kenaikan gaji

**Kelemahan Sumber Daya Manusia**

Sub Kriteria	Skala Penilaian																		Sub Kriteria
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Evaluasi terhadap kinerja dosen																			Keahlian dosen mengenai pembelajaran masih kurang
Evaluasi terhadap kinerja dosen																			Produktivitas publikasi ilmiah dosen
Evaluasi terhadap kinerja dosen																			Dosen tetap/kontrakan masih memiliki <i>double job</i>
Keahlian dosen mengenai pembelajaran masih kurang																			Produktivitas publikasi ilmiah dosen





### Kelemahan Sarana Prasarana

Sub Kriteria	Skala Penilaian																	Sub Kriteria
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Perawatan gedung kurang terkontrol																		Jumlah buku perpustakaan masih kurang
Perawatan gedung kurang terkontrol																		Laboratorium masih memiliki keterbatasan material dan peralatan
Perawatan gedung kurang terkontrol																		Gedung baru yang dibangun belum dipergunakan
Jumlah buku perpustakaan masih kurang																		Laboratorium masih memiliki keterbatasan material dan peralatan
Jumlah buku perpustakaan masih kurang																		Gedung baru yang dibangun belum dipergunakan
Laboratorium masih memiliki keterbatasan material dan peralatan																		Gedung baru yang dibangun belum dipergunakan

### Peluang Sarana Prasarana

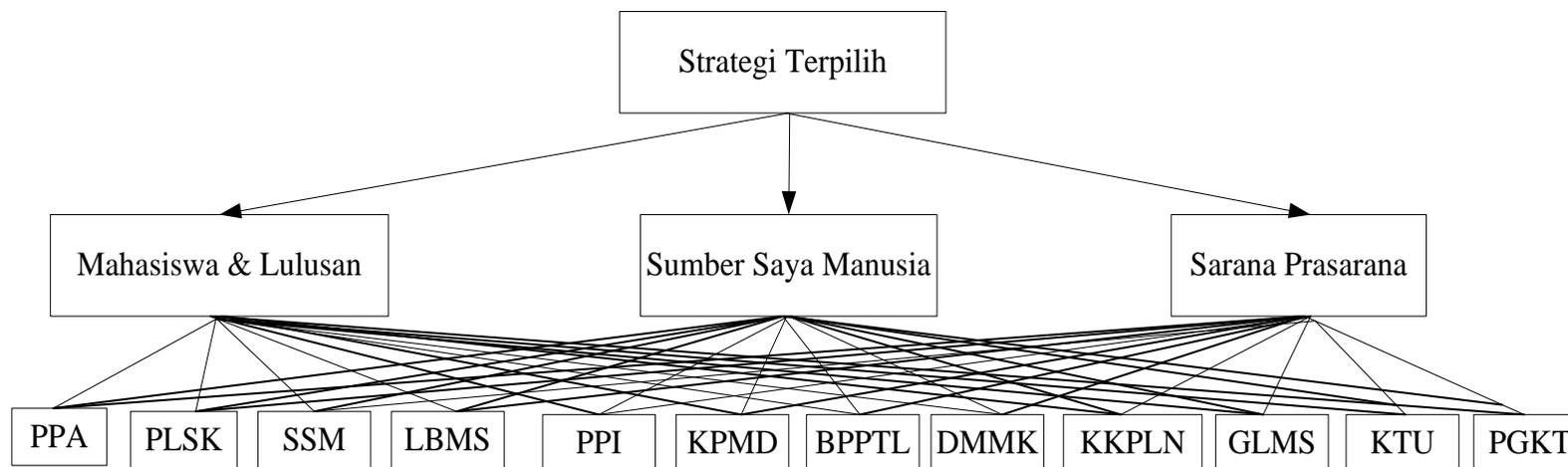
Sub Kriteria	Skala Penilaian																	Sub Kriteria
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Penyediaan fasilitas fisik dan peralatan																		Ketersediaan transportasi umum
Penyediaan fasilitas fisik dan peralatan																		Penyediaan tempat parkir
Penyediaan fasilitas fisik dan peralatan																		Penyediaan jaringan telepon, internet, listrik, air
Ketersediaan transportasi umum																		Penyediaan tempat parkir
Ketersediaan transportasi umum																		Penyediaan jaringan telepon, internet, listrik, air
Penyediaan tempat parkir																		Penyediaan jaringan telepon, internet, listrik, air

**Ancaman Sarana Prasarana**

Sub Kriteria	Skala Penilaian																	Sub Kriteria
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Penyediaan fasilitas fisik dan peralatan																		Ketersedian transportasi umum
Penyediaan fasilitas fisik dan peralatan																		Penyediaan tempat parkir
Penyediaan fasilitas fisik dan peralatan																		Penyediaan jaringan telepon, internet, listrik, air
Ketersedian transportasi umum																		Penyediaan tempat parkir
Ketersedian transportasi umum																		Penyediaan jaringan telepon, internet, listrik, air
Penyediaan tempat parkir																		Penyediaan jaringan telepon, internet, listrik, air

**Lampiran F**

**KUESIONER STRATEGI TERPILIH**



**Strategi Terpilih Mahasiswa & Lulusan**

Sub Kriteria	Skala Penilaian																	Sub Kriteria
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Peningkatan peran alumni																		Persaingan lulusan semakin ketat
Peningkatan peran alumni																		Sistem seleksi mahasiswa
Peningkatan peran alumni																		Lulusan belum mendapatkan <i>softskill</i>
Persaingan lulusan semakin ketat																		Sistem seleksi mahasiswa
Persaingan lulusan semakin ketat																		Lulusan belum mendapatkan <i>softskill</i>
Sistem seleksi mahasiswa																		Lulusan belum mendapatkan <i>softskill</i>

### Strategi Terpilih Sumber Daya Manusia

Sub Kriteria	Skala Penilaian																	Sub Kriteria
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Produktivitas publikasi ilmiah																		Kebijakan pemerintah yang memberlakukan dosen harus S2
Produktivitas publikasi ilmiah																		Tersedianya beasiswa dari pemerintah pendidikan Timor – Leste
Produktivitas publikasi ilmiah																		Dosen melanjutkan S2 dan S3 untuk memperbaiki karir
Kebijakan pemerintah yang memberlakukan dosen harus S2																		Tersedianya beasiswa dari pemerintah pendidikan Timor – Leste
Kebijakan pemerintah yang memberlakukan dosen harus S2																		Dosen melanjutkan S2 dan S3 untuk memperbaiki karir
Tersedianya beasiswa dari pemerintah pendidikan Timor – Leste																		Dosen melanjutkan S2 dan S3 untuk memperbaiki karir

### Strategi Terpilih Sarana Prasarana

Sub Kriteria	Skala Penilaian																	Sub Kriteria
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Keterbatasan kemampuan PLN																		Gedung dan lahan milik sendiri
Keterbatasan kemampuan PLN																		Ketersediaan transportasi umum
Keterbatasan kemampuan PLN																		Perawatan gedung kurang terkontrol
Gedung dan lahan milik sendiri																		Ketersediaan transportasi umum
Gedung dan lahan milik sendiri																		Perawatan gedung kurang terkontrol
Ketersediaan transportasi umum																		Perawatan gedung kurang terkontrol

## Lampiran H

### KUESIONER PENILAIAN *IMPLEMENTATION PLAN*

Daftar pertanyaan untuk menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi strategi mengenai kualitas dan kinerja di Universidade da Paz (UNPAZ), Dili Timor Leste. UNPAZ sebagai salah satu universitas swasta di Timor – Leste. Oleh karena itu, perlu diadakan kajian untuk menentukan *implementation plan strategy* agar UNPAZ dapat meningkatkan kualitas dan kinerja berdasarkan standar akreditasi ANAAA.

Nama :

Jabatan :

#### PETUNJUK

Mohon berkenan Bapak/Ibu membantu untuk memberikan tanda “√” pada tiap kotak apa bila menurut bapak ibu indikator tersebut sesuai dan mengisi kolom data untuk kemungkinan data apa saja yang bisa untuk mengukur pada masing-masing indikator.

Mohon pertanyaan berikut diisi:

1. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana kondisi yang ada saat ini di UNPAZ dalam menjalin mahasiswa dan lulusan, sumber daya manusia serta sarana prasarana? (Mohon didiskusikan)
2. Menurut Bapak/Ibu, faktor apa saja yang dapat meningkatkan kualitas dan kinerja di UNPAZ? (Mohon didiskusikan)
3. Dari beberapa faktor yang Bapak/Ibu sebutkan diatas, faktor apa saja yang menjadi permasalahan saat ini? (Mohon didiskusikan)
4. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana upaya mengembangkan strategi yang baik terhadap UNPAZ?

Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara

Surabaya, 15 April 2018

( )