

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Teori - Teori Manajemen

1. Definisi Manajemen

Banyak para ahli mendefinisikan tentang manajemen, diantaranya adalah Andrew F. Sikula yang mengatkan bahwa manajemen memiliki tujuan guna mengkomunikasikan bermacam-macam karakter manusia yang dipegang sebuah perusahaan melalui segala bentuk kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pemotivasian, pengarahan, komunikasi dan kebahagiaan yang dikerjakan oleh para kelompok struktur dengan tujuan memproduksi sebuah jasa dan barang secara hemat.³⁶ Sementara Manullang mengemukakan bahwa management merupakan sebuah cara guna memperoleh barang atau jasa dengan pemanfaatan sumber daya yang ada serta memantau kegiatan-kegiatan perorangan untuk meraih *goal* kelompok organisasi.³⁷

Peter Schoderbek menyebutkan di karyanya, bahwa manajemen adalah sebuah proses meraih tujuan-tujuan organisasi lewat sumber daya perusahaan).³⁸ Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh L. Gulik dan Folet sebagaimana yang dikutip oleh Nanang Fattah, bahwa untuk mendapatkan hasil

³⁶ Malayu S.P Hasibuan, *Basic Management: Definisi dan Problem* (Jakarta: Gunung Agung, 1996), 2.

³⁷ *Ibid*,

³⁸ Peter P. Schoderbek, *Manajemen* (London: Harcourt Brace Jovanovich Publisher, 1988), 8.

keahlian khusus yang diharapkan dapat membawa seseorang pada tujuan yang hendak dicapai.⁴

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses kegiatan melalui pelaksanaan serta diwujudkan melalui pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang dituju. Dalam proses manajemen tersebut terlibat fungsi-fungsi pokok yang diwujudkan seorang manajer. Fungsi pokok tersebut meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan staff, memimpin, memotivasi, pengarahan, komunikasi, dan pengendalian. Secara singkat dapat dikatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan memimpin organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2. Fungsi-Fungsi Manajemen

Manajemen dapat berjalan secara baik apabila fungsi-fungsi manajemen bergerak sesuai alurnya. Pandangan mengenai fungsi-fungsi manajemen tersebut berkembang dari waktu-waktu sesuai dengan kebutuhan dan kedudukannya. Para ahli telah mengemukakan fungsi-fungsi tersebut sebagaimana dijelaskan dalam tabel berikut:⁵

⁴ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 1.

⁵ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 23-24.

Tabel 1
Fungsi-fungsi Manajemen Menurut Para Ahli

Tokoh	Fungsi Manajemen
Ernes Dale	Perencanaan, Pengorganisasian, Penyusunan Kerja, Pengarahan, Inovasi, Penyampaian, dan Pengawasan.
Henry Fayol	Perencanaan, Pengorganisasian, Pemberian Perintah, Pengkoordinasian, Pengawasan, dan Penyajian Laporan.
William H. Newman	Perencanaan, Pengorganisasian, Pengumpulan Sumber, Pengarahan, dan Pengawasan.
James Stoner	Perencanaan, Pengorganisasian, Kepemimpinan, dan Pengawasan.
George R. Terry	Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan, dan Pengawasan.
Louis A. Allen	Kepemimpinan, Perencanaan, Pengorganisasian, dan Pengawasan.
William Sprigel	Perencanaan, Pengorganisasian, dan Pengawasan.
Winardi	Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan, Pengkoordinasian, Kepemimpinan, Komunikasi, dan Pengawasan.
Siagian	Perencanaan, Pengorganisasian, Motivasi,

	Pengawasan and Keuangan.
Kontz and O'donnel	Pengorganisasian, Penyusunan Kerja, Pengarahan, Perencanaan, dan Pengawasan.
Oey Liang Lee	Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengkoordinasian, dan Pengawasan.

Dari pendapat para ahli tersebut, fungsi-fungsi manajemen secara umum meliputi *Planning, Organizing, and Controlling*. Dimana *Planning* meliputi pemilihan dan penentuan tujuan organisasi, kebijakan, program dan lain-lain. *Pengorganisasian* meliputi penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan, menyusun organisasi atau kelompok kerja, penegasan wewenang dan tanggung jawab serta koordinasi. *Pengawasan* meliputi penetapan standart, pengukuran pelaksanaan, dan pengambilan tindakan korektif.⁶

3. Manajemen dan Implementasinya dalam Organisasi

Prinsip utama manajemen pada dasarnya adalah bagaimana menata sebuah kegiatan supaya berjalan dengan baik dalam mencapai tujuan secara optimal sesuai dengan yang diinginkan. Tanpa adanya sebuah manajemen, mustahil akan terjadi kerja sama yang baik diantara komponen-komponen organisasi. Prinsip ini oleh Goerge Terry dikemukakan dengan istilah pengorganisasian. Terry mengatakan bahwa Pengorganisasian adalah mengharmonisasikan kelompok orang yang berbeda, mempertemukan macam-

⁶ Tubagus Ahmad Darajat, *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini* (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), 29.

macam kepentingan dan memanfaatkan kemampuan-kemampuan kesemuanya kesuatu arah tertentu.⁷ Sehingga, dengan adanya pengorganisasian tersebut, sebuah organisasi dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam pengimplementasiannya, secara umum dapat dilihat dari gambaran berikut;

- a. Pekerjaan dilakukan secara kerjasama, akan sulit dan berat apabila dilakukan secara individual, adanya pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab memudahkan penyelesaiannya.
- b. Suatu organisasi akan berhasil dengan adanya implementasi dari sebuah manajemen.
- c. Ketepatan manajemen berimbas pada peningkatan kinerja dari semua potensi yang dimiliki.
- d. Ketepatan manajemen dapat menghindari pemborosan.
- e. Ketepatan manajemen harus memiliki sasaran yang dicapai dengan jelas.
- f. Manajemen merupakan suatu pedoman pemikiran dan tindakan kegiatan organisasi.
- g. Untuk mencapai pengoptimalan tujuan harus mengedepankan kerjasama, kerukunan, keseimbangan, searah, komunikasi yang konstruktif, saling menghargai, menghormati, dan mencintai.
- h. Untuk menjadi lebih baik dibutuhkan kemajuan, pertumbuhan, dan perkembangan dalam manajemen.⁸

⁷ *Ibid*, 39.

Apabila dalam mengimplementasikan manajemen memperhatikan hal-hal tersebut, maka organisasi akan mampu mencapai tujuan yang dikendaki secara efektif dan efisien.

B. Manajemen Personalia

1. Konsep Manajemen Personalia

Personalia atau personel sering diartikan sebagai pegawai atau karyawan dimana dalam lingkungan perguruan tinggi, bisa berupa dosen dan karyawan itu sendiri. Secara lebih luas, bisa mengandung arti keseluruhan orang-orang yang dipekerjakan dalam satu badan tertentu, baik di lembaga-lembaga pemerintahan maupun dalam badan-badan usaha. Sehingga, manajemen personalia dapat diartikan sebagai manajemen yang menekankan perhatiannya pada soal-soal kepegawaian atau personalia dalam suatu organisasi atau badan tertentu.⁹ Secara lebih sederhana, manajemen personalia bermaksud untuk mewujudkan tujuan perusahaan, individu, karyawan serta masyarakat dengan memperhatikan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan.¹⁰

Manajemen Personalia memiliki peranan yang sangat signifikan dalam organisasi. Sondang P. Siagian menyimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan elemen terpenting untuk mencapai keberhasilan yang dituju dalam setiap organisasi serta kemampuan menghadapi berbagai problematika, baik

⁸ *Ibid*,

⁹ M. Manullang, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Aksara Baru, 1972), 11.

¹⁰ Edwin B. Flippo, *Personnel Management*, (USA: MacGraw-Hill, 1984), 30.

yang sifatnya eksternal maupun internal. Kemampuan ketepatan mengelola sumber daya manusia dapat menentukan keberhasilan manajemen personalia.¹¹ Sehingga dengan adanya manajemen personalia, dosen di perguruan tinggi dapat dimaksimalkan fungsinya.

E. Mulyasa menegaskan bahwa tujuan manajemen personalia adalah mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien guna mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Senada juga dengan apa yang disampaikan oleh Mujamil Qomar bahwa manajemen personalia memiliki tujuan tertentu yang berorientasi pada optimalisasi sistem kerja dalam lembaga pendidikan.

Dalam melaksanakan fungsinya manajemen personalia mencakup tujuh komponen. Tujuh komponen tersebut adalah; 1) Perencanaan pegawai 2) Pengadaan pegawai 3) Pembinaan dan pengembangan pegawai 4). Promosi dan mutasi, 5) Pemberhentian pegawai, 6). Kompensasi, dan 7) Penilaian pegawai.¹² Tubagus juga menjelaskan bahwa fungsi manajemen personalia mencakup lima hal. Kelima hal tersebut adalah; *human resource planning* (perencanaan sumber daya manusia), *personnel procuremen* (pengadaan personalia), *personnel development* (pengembangan personalia), *personnel maintenance* (pemeliharaan personalia), dan *personnel utilization* (pemanfaatan personalia).¹³ Semua fungsi manajemen personalia tersebut harus dilaksanakan secara urut dari nomor satu kemudian dua, tiga dan seterusnya.

40. ¹¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003),

¹² Edwin B. Filippo, *Manajemen Personalia*, 6-7

¹³ Tubagus Achmad Darodjat, *Konsep-Konsep Dasar Manajemen*, 49

Secara hirarki atau berurutan dibawah ini dipaparkan fungsi-fungsi manajemen personalia sebagai berikut:

a). Perencanaan Personalia

Perencanaan adalah kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Bahkan Mudjamil menambahkan, perencanaan harus didasarkan pada tiga dimensi waktu yaitu masa lampau, masa sekarang dan masa yang akan datang.¹⁴ Dimana ketiga masa tersebut saling terintegrasi untuk menentukan perencanaan-perencanaan dimasa yang akan datang. Akan tetapi juga harus jeli dalam membaca situasi yang ada dalam menentukan perencanaan.

Dalam menyusun perencanaan tersebut, terdapat dua tahap yang harus dilakukan, sebagaimana berikut;

1). Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*)

Dalam pengadaan pegawai harus disesuaikan dengan kebutuhan. Maka harus dilakukan analisis pekerjaan terlebih dahulu, baik melalui analisis proses maupun analisis operasional. Untuk mendapatkan jenis pekerjaan yang dilaksanakan di suatu lembaga atau jabatan yang ada dinamakan analisis proses. Sedangkan analisis operasional dilakukan untuk menentukan tugas yang harus dilaksanakan oleh orang yang mendapatkan mandat jabatan tersebut.

2). Analisis Jabatan

¹⁴ *Ibid*, 132.

Analisis Jabatan adalah kegiatan yang bergerak dalam pengumpulan data, sehingga untuk memperoleh data jabatan dibutuhkan proses, teknik dan metode yang tepat. Setelah itu mengolahnya menjadi informasi jabatan, menyajikan program-program kelembagaan, kepegawaian serta ketatalaksanaan dan memberikan pelayanan bagi pihak-pihak yang memanfaatkannya. Dalam analisis ini meliputi tiga komponen; *pertama*, mengolah informasi jabatan melalui data-data jabatan yang telah dikumpulkan. *Kedua*, memberikan informasi terhadap program-program kelembagaan, ketenagaan, dan ketatalaksanaan. *Ketiga*, menyediakan informasi layanan pemanfaatan jabatan yang dibutuhkan.¹⁵

b). Pengadaan Personalia

Pengadaan pegawai adalah upaya untuk mencari dan mendapatkan calon-calon pegawai yang memenuhi syarat sebanyak mungkin untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercapak. Singodimedjo sebagaimana dikutip oleh Sutrisno menambahkan bahwa pengadaan tidak hanya mencari dan mendapatkan namun juga menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.¹⁶ Dimana dalam pengadaan pegawai memiliki tujuan untuk mempersiapkan calon pegawai yang betul-betul baik (*Surplus of candidates*) dan paling memenuhi kualifikasi (*most qualified*)

¹⁵ Muhammad Zaki & M Zahrul Jihad, *Pelaksanaan Manajemen Personalia Sekolah Di SMA Darul Ulum 2 BPPT Jombang*, (Jurnal Dirosat: Manajemen & Pendidikan Islam, Volume 2, No.1, Desember 2006), 5.

¹⁶ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenanada Media, 2016), 45.

and outstanding individuals). Oleh sebab itu, dalam pengadaan pegawai perlu dilakukan seleksi.

Seleksi memiliki beberapa langkah yang harus dilakukan, yakni: 1). Perumusan terhadap peranan sumber daya manusia secara teliti; 2). Menentukan standar seleksi; 3). Mengidentifikasi para calon pegawai yang memberi harapan baik; 4). Mengumpulkan informasi yang diperlukan; 5). Menilai bakal calon.¹⁷

Pegawai yang baik adalah pegawai yang bisa malampaui standart minimal yang dipersyaratkan, baik berupa kesehatan, tingkat pendidikan, keahlian, kepribadian, dan sebagainya.

c). Pembinaan dan Pengembangan Personalia

Seorang pegawai harus secara dinamis dalam melaksanakan tugasnya serta senantiasa berusaha dalam peningkatan segihasil kinerja atau prestasi, karir, dan jabatannya. Meskipun seorang pegawai telah memiliki bekal pengetahuan serta ketrampilan sebagai *presevice training* namun demi efektivitas dan efisiensi serta peningkatan produktivitas kerja maka kemampuan serta ketrampilan perlu terus ditingkatkan dan dikembangkan melalui *in service training*.

d). Promosi dan Mutasi

Promosi merupakan kenaikan jabatan, menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Promosi berlaku apabila ada orang yang meninggal dunia, keluar

¹⁷ Muhammad Zaki & M Zahrul Jihad, 6.

dari jabatannya atau tidak dapat memangku jabatannya. Terdapat beberapa hal yang menyebabkan promosi terjadi, diantaranya adalah untuk mempertinggi semangat kerja pegawai, untuk menjamin stabilitas kepegawaian, dan untuk memajukan kepegawaian. Dalam pengadaan penilaian kecakapan kepada pegawai yang akan dipromosikan maka promosi harus dilakukan secara objectif.

Permasalahan selanjutnya setelah promosi adalah mutasi. Mutasi dilakukan untuk memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan bekerja dalam situasi yang berbeda. Mutasi adalah bagian dari proses manajemen yang mengatur tentang pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan dari tenaga kependidikan pada situasi tertentu.

Mutasi memiliki dua macam, yaitu mutasi vertikal dan horizontal. Mutasi vertikal adalah mutasi yang dilakukan dengan memindahkan pegawai yang bersangkutan kepada jabatan yang lebih tinggi atau lebih rendah dalam jenjang organisasi kepegawaian. Sedangkan mutasi horizontal adalah mutasi yang dilakukan karena syarat-syarat tertentu. Syarat tersebut terdiri dari; diketahui benar-benar kelemahan atau kelebihan masing-masing pegawai yang dimaksudkan, berdasarkan hasil supervisi yang kontinu dan teliti, rencana yang matang, sistematis dan praktis.¹⁸

e). Pemberhentian Personalia

Pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja personalia adalah fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan personil

¹⁸ Sutopo dan Sumanto, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, t.th), 175-176.

dari hak dan kewajiban sebagai lembaga tempat bekerja dan sebagai pegawai.¹⁹ Sebab-sebab dalam pemberhentian pegawai dapat dikelompokkan menjadi tiga hal. *Pertama*, pemberhentian atas permohonan sendiri. *Kedua*, pemberhentian oleh dinas atau pemerintah atau bisa juga oleh yayasan yang menaungi pegawai. *Ketiga*, pemberhentian karena alasan lain. Hal ini bisa disebabkan karena yang bersangkutan meninggal dunia atau mencapai batas usia (pensiun).

f). Kompensasi

Kompensasi adalah belas jasa yang diberikan oleh dinas terkait atau lembaga yang menaungi pegawai. Kompensasi ini bisa berupa uang atau barang tertentu yang berharga. Menurut Mad Pidarta kompensasi ini berbanding lurus dengan produktivitas kerja. Hal ini mengandung pengertian bahwa pegawai dengan pendapatan kecil kecenderungan kerjanya juga kecil, sebaliknya pegawai dengan kompensasi atau penghasilan yang besar cenderung kepada produktifitas yang besar pula.²⁰

Kompensasi bisa berupa material maupun nonmaterial. Material bisa berbentuk gaji atau honorarium dan fasilitas fisik. Sementara non-material bisa berupa kepuasan kerja. Sebagai tenaga pendidik atau dosen kompensasi non-material seringkali sangat diperlukan, karena merupakan kaum terdidik. Sehingga kepuasan kerja sangat mempengaruhi kinerja.

g). Penilaian Personalia

Penilaian pegawai sangat perlu dilakukan. Karena akan mempengaruhi kinerja pegawai atau dosen kedepannya. Penilaian ini harus

¹⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014) 44.

²⁰ Mado Pidarta, *Manajemen Pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 138.

dilakukan secara transparan, obyektif dan akurat. Penilaian mencakup ruang lingkup kecakapan, kemampuan, keterampilan, kedisiplinan, dan sebagainya. Bagi seorang pegawai negeri penilaian ini didasarkan pada kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan.²¹

2. Pentingnya Personalia

Adanya personalia di dalam sebuah organisasi bertujuan untuk membantu orang dan organisasi mencapai tujuannya. Pentingnya Sumber daya manusia sebagaimana diungkapkan oleh William B, Werther Jr. dan Keith Davis berangkat dari sebuah kenyataan bahwa manusia adalah elemen utama di setiap organisasi; manusia menciptakan strategi dan inovasi yang dibutuhkan oleh organisasi. Mereka menambahkan dengan sebuah slogan '*Assets make things possible, people make things happens*' (segala asset membuat segala sesuatu menjadi mungkin sedangkan manusia membuatnya menjadi nyata).²²

Para ahli sebagaimana dikutip oleh Tubagus menyatakan pentingnya sumber daya manusia sebagai berikut;

- a. Jack Welch menyatakan bahwa dalam kompetisi yang dibutuhkan adalah sumber daya manusia. Manusia memiliki potensi yang dapat dikembangkan dan juga dapat diberdayakan agar dapat membuahakan hasil yang mengagungkan.

²¹ Mudjamil Qamar, *Manajemen Pendidikan Islam*, 141.

²² William B, dkk. , *Human Resourches and Personnel Management*, (North America: McGraw-Hill, 1996), 6

- b. Robert J. Eaton menyatakan kendala terbesar yang dihadapi dalam menghadapi globalisasi adalah terbaasnya sumber daya manusia dan ukan terbatasnya modal.
- c. Jim Alef menyatakan SDM sangat penting dalam kompetensi dan strategi dalam jangka pendek dan jangka panjang, maka apakah sebuah perusahaan telah mengelola SDM mereka secara efektif atau tidak dalam menghadapi kompetisis domestic maupun global.²³

Secara lebih sederhana terkait dengan pentingnya sumber daya manusia tersebut diungkapkan oleh Kadar bahwa manfaat personalia adalah sebagai berikut; (1). Melalui tenaga kerja, prosedur kerja dan sistem kerja yang dibuat dengan cepat, dapat dilakukan standarisasi dan pengendalian kerja secepat-cepatnya. (2). Penjabaran tujuan, sasaran, program kerja, fungsi-fungsi dan kebijakan kedalam kegiatan-kegiatan pelaksanaan operasional perusahaan sehari-hari (3). Tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja bermanfaat, bagi para pelaksana maupun semua pihak yang berkepentingan untuk dijadikan sebagai panduan dalam bekerja.²⁴

3. Perencanaan Personalia

Perencanaan personalia sebagaimana diungkapkan oleh Werther dan Davis adalah suatu perencanaan yang sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan pegawai. Perencanaan personalia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan bisnis dan

²³ Tubagus Achmad Darodjat, *Konsep-Konsep Dasar*, 47.

²⁴ Kadar Nurjaman, *Manajemen Personalia*, (Jawa Barat: CV Pustaka Setia, 2014), 40.

lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang, dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut.²⁵ Senada dengan apa yang dikemukakan oleh Reilly, bahwa perencanaan personalia adalah sebuah proses yang diusahakan oleh organisasi untuk menganalisis kebutuhan pegawai dan mengevaluasinya, serta usaha untuk memenuhinya sesuai dengan kebutuhan. Schuler juga menambahkan bahwa perencanaan personalia memiliki dua hubungan penting dengan lingkungan internal organisasi, yaitu hubungan dengan strategi organisasional dan budaya organisasional. Berhubungan dengan strategi organisasi berarti personalia perlu mengembangkan diri agar organisasi tidak mengalami hambatan dalam mencapai tujuannya dalam menghadapi dampak perkembangan yang selalu berubah-ubah. Sedangkan berhubungan dengan budaya organisasi berarti perencanaan organisasi tidak bersifat statis karena arus perkembangan ilmu, pengetahuan, teknologi, kebutuhan, lingkungan selalu berubah-ubah, maka perencanaan personalia harus dapat mengakomodasi setiap gerak perubahan tersebut.²⁶ Sehingga perencanaan personalia harus mengikuti perkembangan dan tuntutan perusahaan yang selalu berubah.

Terdapat empat tahapan dalam perencanaan sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh Jackson & Schuler. Empat langkah tersebut sebagai berikut,²⁷

²⁵ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya*, 33.

²⁶ *Ibid*, 34.

²⁷ *Ibid*, 35.

- a. Analisis dan identifikasi data untuk memprediksi permintaan maupun persediaan personalia manusia yang diproyeksikan bagi perencanaan bisnis di kemudian hari.
- b. Memberdayakan muara perencanaan personalia.
- c. Mendesign dan mengaplikasikan kegiatan-kegiatan yang bisa mempercepat organisasi dalam rangka pencapaian maksud perencanaan personalia.
- d. Memonitor dan menilai program-program yang sedang berlangsung.

Keempat tahapan tersebut dapat diimplementasikan kedalam pencapaian tujuan organisasi. Tujuan tersebut dapat berupa tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), jangka menengah (dua sampai tiga tahun), dan jangka panjang (lebih dari tiga tahun).

4. Pengembangan Personalia

Dalam rangka pengembangan menghadapi tantangan masa depan dan memenuhi tuntutan tugas setiap elemen dalam organisasi, maka pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak. Pengembangan SDM merupakan investasi SDM untuk jangka panjang. Pengembangan tersebut dilakukan baik untuk pegawai baru maupun yang sudah lama. Pengembangan (*development*) tersebut menurut para ahli bermakna penyiapan seseorang untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan. Pengembangan lebih cenderung bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian

individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan yang akan datang. Sasarannya menyangkut peningkatan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan.²⁸

Dalam konteks pengembangan juga dikenal dengan pelatihan. Pelatihan diorientasikan kepada kemampuan melaksanakan tugas dimas sekarang atau dapat dikatakan bahwa pelatihan adalah investasi jangka pendek. Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Sikula bahwa pelatihan (*training*) merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek yang memakai prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non-managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas (*training was short-term educational process utilizing the systemic and organized procedure by which non managerial personel learn technical knowledge and skills for the definite purpose.*).²⁹

Lebih jelasnya, perbedaan antara pengembangan dan pelatihan, sebagaimana diungkapkan oleh para ahli dapat dilihat dalam tabel berikut;

Tabel 2
Perbedaan Pengembangan dan Pelatihan

	Pengembangan	Pelatihan
Sasaran	Peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan yang akan datang	Peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan saat ini

²⁸ Tubagus Ahmad Darojad, *Manajemen Personalia*, 83.

²⁹ *Ibid*,

Orientasi	Peningkatan kinerja jangka panjang	Kebutuhan jabatan sekarang
Efek	Keterkaitan dengan karir relatif tinggi	Keterkaitan dengan karir relatif rendah

Pengembangan akan memberikan dampak yang signifikan bagi para pegawai. Penelitian telah membuktikan sedikitnya terdapat 10 manfaat yang di dapat dari pengembangan;³⁰

1. Menolong para personalia dalam membuat keputusan dengan lebih baik.
2. Mengasah keahlian para pegawai atau personalia dalam menyelesaikan berbagai problem yang dihadapi.
3. Adanya operasionalisasi dan internalisasi sebab-sebab motivasional.
4. Munculnya motivasi pada diri para pegawai untuk meningkatkan kualitas kerjanya.
5. Peningkatan keahlian karyawan atau personalia dalam menyelesaikan konflik, frustrasi, dan stress untuk meningkatkan rasa percaya diri karyawan.
6. Adanya informasi terkait kegiatan yang dapat berguna bagi pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara intelektual.
7. Meningkatnya kepuasan kerja
8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang

³⁰ Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 184-185.

9. Makin besarnya tekad bekerja untuk lebih mandiri
10. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

5. Penilaian Personalia

Penilaian pegawai memiliki berbagai macam istilah. Menurut Roger Bellow, penilaian pegawai bisa disebut dengan *employee evaluation*, *merit rating*, *employee rating*, *efficiency rating*, *progress report* dan *personal review*.³¹ Joseph Tiffin menambahkan pengertian sebagai berikut; evaluasi pegawai merupakan sebuah penilaian sistematis dari seorang pegawai oleh atasannya atau oleh beberapa orang ahli lainnya yang paham akan pelaksanaan pekerjaan pegawai atau jabatan itu.³²

T.V Rao memberikan pandangan lain terkait penilaian ini. Dia menyebutkan sebagaimana dikutip oleh Susilo Martoyo, bahwa penilaian prestasi kerja adalah sebuah mekanisme untuk memastikan orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh para majikan mereka.³³ Selanjutnya menurut James A.F Stoner sebagaimana dikutip oleh Handoko bahwa penilaian kecakapan adalah proses

³¹ Roger Bellows, *Psychology of Personnel in Business and Industry*, (Ney Jersey: Prentice-Hall, Inc. England Cliffs, 1961), 371.

³² Joseph Tiffin, *Industrial Psychology*, 4th Edition, George Allen & Unwin Ltd., t.t, 320

³³ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1, (Yogyakarta: BPFLE, 2017), 106.

berkesinambungan dalam memberikan kepada bawahan umpan balik tentang seberapa baik mereka melakukan pekerjaan mereka untuk organisasi.³⁴

Sedangkan menurut kamus besar Bahasa Indonesia, semua istilah penilaian diterjemahkan dengan penilaian pegawai. Dari pendapat yang dikemukakan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian pegawai adalah suatu proses penilaian secara sistematis kepada pegawai oleh beberapa orang ahli untuk suatu atau beberapa tujuan tertentu.

Evaluasi pegawai dapat dipergunakan sebagai alat dalam berbagai keputusan. Secara lebih terperinci, menurut para ahli dapat dikategorikan sebagai berikut;

- a. Alat untuk menentukan besaran upah pegawai.
- b. Instrument untuk pengawasan tugas kerja.
- c. Sebagai instrument dalam pelatihan.
- d. Instrument untuk memberikan nasihat kepada para pegawai.
- e. Instrument untuk merangsang pegawai dalam meningkatkan potensi kerja.³⁵

Manfaat penilaian pegawai selain sebagai alat pengambilan keputusan, ia juga berfaedah apabila dilihat dari segi karyawan. Program penilain pegawai yang dianut oleh perusahaan, dapat menimbulkan kepercayaan dan moral yang baik dari pegawai yang bersangkutan terhadap perusahaan. Adanya kepercayaan di kalangan karyawan bahwa mereka akan menerima imbalan

³⁴ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 1, (Yogyakarta: Liberty, 2016), 144.

³⁵ Rogger Bellow, *Psychology of Personnel in Bussines and Industry*, 372.

sesuai dengan prestasinya merupakan rangsangan bagi para pegawai untuk memperbaiki prestasinya.

Selanjutnya, bila pegawai diberitahu kelemahan-kelemahannya, melalui program penilaian pegawai, maka dengan bantuan pimpinanya mereka akan melakukan evaluasi diri. Sehingga penilaian dapat meningkatkan loyalitas dan rasa memiliki. Kesetiaan terhadap perusahaan akan mengembangkan dan memajukan pegawai di setiap unit kerjanya.

C. Perguruan Tinggi

1. Perguruan Tinggi dan Ciri - Cirinya

Pemerintah lewat UU No 20 Tahun 2003 Sisdiknas bagian ke- IV (empat) pasal 19 disebutkan bahwa perguruan tinggi adalah keberlanjutan dari pendidikan menengah yang diselenggarakan untuk menyiapkan terdidik atau siswa menjadi seorang individu dalam masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau professional serta dapat menerapkan, mengembangkan, dan atau menciptakan ilmu pengetahuan dan teknologi dan atau kesenian. Perguruan tinggi merupakan institusi yang mempunyai tiga misi pokok yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat.³⁶

Perguruan tinggi disebutkan dalam PP Nomor 60 Tahun 1999 yaitu satuan yang memiliki wilayah otonom dan mandiri yang berhak mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan pendidikan tinggi, penelitian ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat. Adapun maksud dan

³⁶ Undang-Undang No 20 Tahun 2003 Sisdiknas bagian keempat pasal 19.

tujuan pemberian otonom tersebut diberikan dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, pengembangan diri para *civitas academica*, serta berpedoman pada norma dan kaidah keilmuan itu sendiri. Dengan kata lain, untuk mempercepat pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, pengembangan potensi *civitas academica* memerlukan otonomi demi terselenggaranya pelayanan manajemen yang efektif dan bermutu dalam lingkungan Perguruan Tinggi dengan berpedoman pada norma dan kaidah keilmuan itu sendiri.³⁷

Perguruan Tinggi berdasarkan mekanisme penyelenggaraannya menurut ketentuan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2009 tentang Mekanisme Pendirian Badan Hukum, Perubahan Badan Hukum Milik Negara atau Perguruan Tinggi, dan Pengakuan Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi sebagai badan hukum pendidikan adalah PT yang diselenggarakan oleh pemerintah atau masyarakat.³⁸ Dimana pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah selanjutnya disebut dengan pendidikan tinggi negeri (PTN) dan yang diselenggarakan oleh masyarakat disebut dengan pendidikan tinggi swasta (PTS) dimana dalam pengelolaannya dinaungi oleh yayasan.

Sebagai lembaga pendidikan tinggi perguruan tinggi memiliki 8 ciri yang membedakanya dengan lembaga lain. Ciri-ciri tersebut sebagaimana

³⁷ Serian Wijatno, *Pengelolaan Perguruan Tinggi Secara Efisien, Efektif dan Ekonomis: Untuk Meningkatkan Mutu Penyelenggaraan Pendidikan dan Mutu Lulusan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), 17

³⁸ *Ibid*, 18

diungkapkan oleh David Warren yang dikutip oleh Sirozi sebagaimana berikut;³⁹

- a. Perguruan tinggi adalah sebuah komunitas para *scholar* dan *students*. *Scholar* diartikan sebagai *learned person* (orang terdidik) atau *persons who have made a through study and acquired a wealth of knowledge of a subject* (orang-orang yang telah melakukan studi secara sungguh – sungguh dan kaya akan ilmu pengetahuan). Sedangkan kata *student* diartikan sebagai “*a person who attends a university, college or school for study*” (seorang yang belajar di perguruan tinggi) atau “*anyone making a serious study of a subject*” (seorang yang secara serius melakukan studi atas sesuatu). Sehingga, insan perguruan tinggi adalah orang-orang yang memiliki kelebihan dalam bidang ilmu pengetahuan dan secara sungguh-sungguh mencari, mendalami, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan. Aktivitasnya adalah aktifitas keilmuan dan komunitasnya adalah komunitas keilmuan.
- b. Perguruan tinggi adalah tempat dimana orang memiliki kebebasan untuk mencari dan mengajarkan berbagai konsep kebenaran. Kebebasan dapat diperoleh dengan adanya independensi, dan independensi dapat menyebabkan orang bersifat dan berfikir obyektif serta memiliki pemikiran yang orisinil dalam mengungkapkan kebenaran.

³⁹ Muhammad Sirozi, *Agenda Strategis Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: A K Group, 2004), 51-54.

- c. Perguruan tinggi adalah sebuah badan yang mengatur kegiatannya sendiri dari manapun sumber dananya. Sehingga menjadikannya memiliki orang-orang yang otonom dan juga program-program yang otonom.
- d. Perguruan tinggi mempersiapkan mahasiswanya menjadi orang-orang yang berpengaruh (*influential figures*). Mahasiswa dibekali dengan kemampuan nalar, wawasan intelektual, kearifan dan kematangan emosional agar dapat mengarahkan dan membina masyarakat dengan cara-cara yang rasional.
- e. Perguruan tinggi adalah satu-satunya lembaga pendidikan yang berwenang memberikan gelar pada lulusanya. Setiap mahasiswa yang telah lulus dari program tertentu, berhak mendapatkan atau memperoleh gelar kesarjanaan.
- f. Perguruan tinggi merepresentasikan semua cabang aktifitas belajar. Di perguruan tinggi aktifitas belajar dilaksanakan dengan metode dan pendekatan yang beragam. Proses perkuliahan lebih banyak membutuhkan pendekatan mendalam yang berorientasi pada makna (*meaning*).
- g. Perguruan tinggi adalah sebuah pusat belajar sekaligus pusat budaya. Di dalamnya kegiatan belajar dan aktifitas budaya tidak hanya menyatu, tetapi saling menopang dan memberikan inspirasi. Peristiwa-peristiwa dan nilai-nilai budaya memberi inspirasi pada insan perguruan tinggi dalam menata aktifitas belajar mengajar, termasuk juga penelitian dan pengabdian masyarakat.

h. Perguruan tinggi bersifat netral. Artinya kebebasan atau otonom yang dimilikinya tidak menjadikannya memanfaatkan sesuatu yang ada dalam perguruan tinggi sebagai sarana untuk mencapai tujuan-tujuan kelompok atau memihak pada individu atau kelompok tertentu.

Ciri-ciri tersebut merupakan refleksi utama dari nilai-nilai ideal yang diharapkan dapat mewarnai program-program perguruan tinggi dan kualitas insan-insan yang berada di dalamnya, terutama dosen dan mahasiswa.

2. Kebijakan Perguruan Tinggi

Dalam penyelenggaraan perguruan tinggi merujuk kepada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 4 tahun 2014 tentang penyelenggaraan pendidikan tinggi dan pengelolaan pendidikan tinggi. Pasal 8 menjelaskan bahwa Perguruan Tinggi Negeri (PTN) didirikan oleh Pemerintah sedangkan Perguruan Tinggi Swasta didirikan oleh masyarakat dengan membentuk Badan Penyelenggara berbadan hukum (BPH) yang berprinsip nirlaba dan wajib memperoleh izin dari Menteri. Dalam Pendirian PTN dan PTS wajib memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh Menteri.⁴⁰

Terkait dengan pengelolanya mengacu pada pasal Pasal 22 yang menyebutkan bahwa Perguruan Tinggi (PTN, PTH BH dan PTS) memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi. Otonomi Pengelolaan Perguruan Tinggi terdiri atas: otonomi di bidang akademik, yang meliputi penetapan norma dan

⁴⁰ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 4 tahun 2014 tentang penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Pendidikan Tinggi Pasal 8.

kebijakan operasional serta pelaksanaan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Otonomi di bidang non-akademik yang meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan organisasi, keuangan, kemahasiswaan, ketenagaan dan sarana prasarana, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Otonomi pengelolaan pada PTN meliputi bidang akademik dan non-akademik.⁴¹ Pada tataran organisasinya mengacu kepada pasal 28 yang menyatakan bahwa organisasi PTN dan PTS paling sedikit terdiri atas unsur penyusun kebijakan, pelaksana akademik, pengawas dan penjamin mutu, penunjang akademik atau sumber belajar, dan pelaksana administrasi atau tata usaha.⁴²

Terkait dengan perguruan tinggi swasta perlu pengkajian yang lebih mendalam, karena melibatkan dua institusi yang dijadikan satu yaitu perguruan tinggi dan yayasan. Dalam pengelolaan perguruan tinggi swasta memerlukan sebuah wadah. Wadah inilah yang sering disebut dengan yayasan.

Sebelum mengkaji tentang kebijakan yayasan, perlu dikemukakan terlebih dahulu kebijakan terkait bentuk perguruan tinggi swasta. PTS ini menurut Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Pendidikan Tinggi Bab 1 Butir 6 menjelaskan bahwa PTS adalah perguruan

⁴¹Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 4 tahun 2014 tentang penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Pendidikan Tinggi Pasal 22 dan 23.

⁴² Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 4 tahun 2014 tentang penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Pendidikan Tinggi Pasal 28.

tinggi yang didirikan dan atau diselenggarakan oleh Masyarakat.⁴³ PTS ini bisa berbentuk Universitas, Institut, Sekolah Tinggi, Politeknik, Akademi, dan akademi komunitas. Penyelenggaraanya diatur dalam pasal 8 PP Nomor 4 Tahun 2014 butir 2 menyebutkan PTS didirikan oleh masyarakat dengan membentuk Badan Penyelenggara berbadan hukum yang berprinsip nirlaba dan wajib memperoleh izin dari menteri.

Pada pasal 1 Butir 1 Yayasan Tahun 2001 bahwa yayasan adalah badan hukum yang terdiri atas kekayaan yang dipisahkan untuk mencapai tujuan tertentu dibidang sosial, keagamaan, dan kemanusiaan yang tidak mempunyai anggota. Dengan pernyataan ini yayasan sah menjadi badan hukum karena undang-undang dan bukan lagi karena kebiasaan-kebiasaan, doktrin, atau ditunjang oleh yurisprudensi.⁴⁴

Selain itu, agar yayasan dapat diakui secara resmi sebagai badan hukum, akta pendirian yayasan harus memperoleh pengesahan terlebih dahulu dari menteri kehakiman sebagaimana diatur pada pasal 11 ayat (1) UU Yayasan tahun 2001.⁴⁵ Selanjutnya, ketentuan tersebut disempurnakan kembali pada pasal 11 ayat (2) UU Yayasan Tahun 2004 menambahkan ketentuan bahwa untuk dapat memperoleh pengesahan status badan hukum yayasan secara sah, pendiri, atau kuasanya mengajukan permohonan kepada menteri melalui notaris yang membuat akta pendirian tersebut. Adapun isi akta pendirian tersebut diantaranya memuat jumlah pendiri yang terdiri atas

⁴³Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Pendidikan Tinggi

⁴⁴ Undang-Undang Yayasan Pasal 1 Butir 1 Tahun 2001 Tentang Penyelenggaraan Yayasan

⁴⁵ Undang-Undang Yayasan Pasal 1 Butir 1 Tahun 2001 Tentang Penyelenggaraan Yayasan

satu atau lebih pendiri dengan memisahkan harta kekayaan pendirinya sebagai kekayaan awal, serta memuat anggaran dasar yayasan.⁴⁶

Sehingga dapat dikatakan bahwa PTS bernaung pada BHP yang berasal dari yayasan. Tentunya yayasan ini dibentuk sebagai penyelenggara PT. Selanjutnya, PTS mengembangkan sendiri PT tersebut dengan hak otonom yang dimiliki yayasan.

3. Manajemen Perguruan Tinggi

Fungsi manajemen secara umum tidak berbeda dengan fungsi manajemen pada perguruan tinggi. Artinya, dalam manajemen perguruan tinggi juga mengikuti alur perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan dan pengendalian (*directing and controlling*), penganggaran (*budgeting*), evaluasi (*evaluating*) serta kepemimpinan (*leading*).⁴⁷ Fungsi manajemen perguruan tinggi tersebut diarahkan pada pengelolaan standart nasional pendidikan tinggi.

Dalam peraturan Menristekdikti Nomor 44 Tahun 2015 tentang standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT) disebutkan bahwa terdapat 8 komponen penilaian standar. Delapan standart tersebut ditambah dengan standar penelitian dan pengabdian masyarakat.⁴⁸ Sehingga, fokus pada manajemen perguruan tinggi adalah komponen tersebut.

⁴⁶ Serian Wijatno, *Pengelolaan Perguruan Tinggi*, 41.

⁴⁷ Mahmud, *Manajemen Pendidikan Tinggi Berbasis Nilai-Nilai Spiritualitas* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2019), 95.

⁴⁸ *Ibid*, 174-175.

Terkait dengan manajemen perguruan tinggi swasta disebutkan bahwa terdapat sekitar 4000 PTS di Indonesia, yang hanya berbanding dengan sekitar 120 PTN. Dimana kedudukan PTS dalam sistem nasional pendidikan tinggi belum *peripheral* (menyentuh kepada tujuan pokoknya). Tentunya dengan jumlah yang banyak dari PTS ini, menjadikan jumlah mahasiswa yang banyak pula. Besaran jumlah mahasiswa PTS yang sekarang mencapai sekitar 2 juta dibanding dengan sekitar 700.000 mahasiswa PTN, mengingatkan betapa besar peranan PTS dalam pembangunan bangsa dan Negara. Hal ini menunjukkan juga betapa vitalnya manajemen masa depan PTS. Dalam pembangunan pendidikan tinggi. Jika jumlah mahasiswa sudah semakin besar, maka pengelolanya harus sungguh-sungguh.⁴⁹

Manajemen Perguruan Tinggi harus menerapkan prinsip manajemen yang *akuntable*. Dalam arti semua pihak yang terlibat harus berperan aktif serta tidak mengusung kepentingan pribadi. Para pemegang kekuasaan, utamanya ketua yayasan sebagai pengelola dan pengendali juga harus memahami tata pengelolaan perguruan tinggi.

Secara terperinci dapat dikelompokkan dalam alur manajemen sebagai berikut;

1. Pimpinan perguruan tinggi

Kepemimpinan dalam perguruan tinggi harus *akuntable*. Begitupun pada perguruan tinggi swasta. Biasanya perguruan tinggi swasta diwarnai dengan:

⁴⁹ Ahmad Zahro, *Problematika Manajemen Perguruan Tinggi Swasta* (Makalah disampaikan dalam rangka Harlah NU kab. Nganjuk, 15 Juni 2016).

- a. Perangkapan unsur pimpinan yayasan dalam kepemimpinan perguruan tinggi.
- b. Wawasan akademik dan manajerial pimpinan kurang begitu mumpuni karena factor pengetahuan akan kemanajemenan.
- c. Konvergensi awal *versus* divergensi yang muncul dikemudian hari tentang kepentingan yang berkembang dilingkungan yayasan, misalnya dalam menghadapi alih generasi.

Dari masalah diatas dapat dikatakan manajemen atau pengelolaan perguruan tingginya mengikuti alur yang “serba mono”, baik mono manajemen maupun mono administrasi sehingga tidak ada delegasi kewenangan ke unit-unit kerja lain yang ada dalam organisasi.⁵⁰ Maka ketika yayasan memiliki sebuah perguruan tinggi tata kelolanya harus beralih. Dari *monomanagement* menjadi *polymangement*.

Mudjamil menyebutkan seorang manajer harus menerapkan strategi berikut dalam mengembangkan perguruan tinggi;

- a. Memperkuat pola kepemimpinan inklusif-profesional dengan mengurangi dominasi kepemimpinan individual atau keluarga.
- b. Menggusur kecenderungan praktik-praktik yang bersifat praktis-pragmatis, kemudian mengganti dengan kecenderungan dan praktik yang bersifat idealis.
- c. Memperketat proses perkuliahan dan kelulusan

⁵⁰ M. Shulthon Masyhud dan Moh. Khusnurridlo, *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), 115.

- d. Memperkokoh jantung pendidikan islam (pendidik, perpustakaan, laboratorium), baik secara kualitatif maupun kuantitatif
- e. Menciptakan pembelajaran yang berbasis epistemology dan riset yang mengarah pada penemuan karya-karya ilmiah.
- f. Memfasilitasi publikasi karya-karya ilmiah dari civitas akademika
- g. Aktif menggali sumber-sumber finansial yang bersifat permanen selain dana rutin dari SPP mahasiswa.
- h. Menjalin kerja sama dengan perguruan tinggi maju dan lembaga terkait untuk penguatan akademik.⁵¹

Dengan strategi diatas diharapkan masalah kepemimpinan dalam perguruan tinggi berbasis pesantren dapat diatasi meski tidak menyeluruh namun setidaknya bisa diminimalisir.

2. Eksistensi yayasan dalam PTS

Yayasan sebagai BHP dari perguruan tinggi swasta harus menjadi suatu kesatuan institusional dengan kampus yang mencerminkan pertahanan dan ketahanan kampus, mengemban misi penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan upaya menumbuh kembangkan perguruan tinggi yang diasuhnya.

Fungsi yayasan berorientasi pada kebijakan manajemen keuangan, pembangunan fisik, dan sumber daya manusia. Oleh karena itu dalam PTS, yayasan mengusahakan sumber daya pendukung agar PTS yang diasuhnya dapat menjalankan fungsi yang diembanya. Upaya tersebut dilakukan melalui ragam usaha sehingga mampu menyediakan harta yang diperlukan untuk

⁵¹ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan*, 120. Lihat juga: Mujamil Qomar, *Dimensi Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Emir Devisi Erlangga, 2015), 411.

melengkapi kekurangan sumber daya yang diperoleh dari mahasiswa. Fungsi seperti itu tampaknya belum tercapai, dan sampai sekarang hampir seluruh sumber daya yang diperlukan PTS diperoleh dari mahasiswa.

Efektifitas keberadaan yayasan dalam manajemen PTS dapat dilihat dari peranya, yaitu *doing the right thing in the right place and time*. Ahmad Zahro mengemukakan bahwa keefektifan disini mengandung maksud kehandalan *output* terhadap fungsi manajemen yang diemban yayasan dalam upaya membina PTS yang diasuhnya. Kehandalan tersebut dicerminkan dengan pertumbuhan dan relevansi PTS yang ditopang hubungan baik yang terjalin antara yayasan dan PTS. Hal ini berarti juga bahwa yayasan sebagai manajemen puncak memahami pengetahuan kemanajerialanya serta bertanggung jawab pada cara yang ditempuh untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Oleh karena itu pengambilan keputusan hendaknya ditarik dari berbagai cara yang tepat, agar keputusan tersebut nyata bermanfaat. Fungsi manajemen yang dimaksud, utamanya dalam kebijakan keuangan, pembangunan fisik dan sumber daya manusia.⁵²

3. Kurikulum perguruan tinggi

Kurikulum perguruan tinggi harus di *design* seefektif mungkin. Kurikulum tidak perlu terlalu gemuk. Gemuknya kurikulum ini biasanya dikarenakan terlalu banyaknya yang ingin didapat. Akan tetapi justru berakibat sebaliknya, terlalu banyak mahasiswa yang tidak dapat apa-apa untuk bekal menghadapi kehidupan. Dengan kata lain banyak mahasiswa

⁵² Ahmad Zahro, *Problematika ...*, 4

setama kuliah tidak memiliki ketrampilan hidup. Maka kurikulum perguruan tinggi swasta harus ramping, tidak ada titipan diluar tujuan dan bakat-minat mahasiswa. Dalam arti fokus pada kurikulum yang diperlukan mahasiswa dengan ditambahkan kurikulum kecakapan. Selain itu, diperlukan juga koordinasi antar jenjang, sehingga tidak terjadi pengulangan berlebihan seperti yang terjadi. Misalnya pelajaran *thaharoh* diberikan disemua jenjang dari jenjang dasar sampai perguruan tinggi. Hal ini menurut penulis kurang efisien sehingga terkesan bab-bab *fiqh* itu diulang-ulang.

Untuk menambah peningkatan *research*, perlu juga dikembangkan *research – research* yang fokus pada kajian keagamaan; misalnya, kajian *tafsir, hadist, fiqh, tasawuf, akhlaq*. Namun tidak hanya berkutat pada ranah teoritis saja akan tetapi lebih kepada wilayah aksi atau aplikatif sehingga keberadaan perguruan tinggi swasta dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat tidak hanya ditataran hukum agama saja, namun merambah kewilayah-wilayah sosial kemasyarakatan.

4. Metode

Seperti sebuah pepatah yang mengatakan ‘*at-thoriqotu ahammu min al-madaah*’, maka perlu juga dikembangkan metode-metode untuk perguruan tinggi swasta. Mengingat bahwa kurikulum yang baik belum tentu bisa menjamin terpenuhinya kebutuhan mahasiswa dan sampainya misi pendidikan, bila tidak didukung oleh metode yang sesuai.

Secara umum system pembelajaran yang diterapkan dalam perguruan tinggi swasta masih mengikuti metode pembelajaran tradisional. Metode-

metode yang digunakan itu masih bersifat tradisional seperti metode sorogan, wetonan, *muhawarah*, *mudzakarah*, dan majlis taklim. Metode wetonan sebagaimana yang disampaikan Dlofir yang dikutip oleh Nur Effendi sama dengan bandongan.⁵³ Kemudian mengingat perkembangan, maka metode – metode tersebut beralih menggunakan metode Tanya jawab, diskusi, *imla'*, *muthala'ah*, proyek, dialog, karyawisata, hafalan, sosiodrama, *problem solving*, stimulus respon, dan lain sebagainya.⁵⁴

Menurut penulis perlu juga mengadopsi metode-metode yang dipakai dalam lembaga perguruan tinggi negeri, semisal perlu dipertimbangkan kemungkinan dipergunakannya secara adaptif metode *Quantum Learning* dan *Quantum Teaching* (pengubahan bermacam-macam interaksi yang ada di dalam dan disekitar momen belajar untuk mengubah kemampuan dan bakat alamiah mahasiswa menjadi cahaya yang akan bermanfaat bagi mereka sendiri dan bagi orang lain) dalam pembelajaran.⁵⁵

5. Dosen dan mahasiswa

Perguruan Tinggi tentunya memiliki keunggulan tersendiri dalam rangka suplai mahasiswa. Apalagi perguruan tinggi yang ada dipesantren. Sebut saja IAI Tri Bakti yang memiliki ladang santri beribu-beribu dari Pondok Pesantren Lirboyo, UNIDA yang juga sama memiliki basis santri yang begitu banyak dari pondok pesantren Darussalam Gontor Ponorogo.

⁵³ Nur Effendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren (Konstruksi Teoritik dan Praktik Pengelolaan Perubahan Sebagai Upaya Pewarisan Tradisi dan Menatap Tantangan Masa Depan)*, (Yogyakarta: Teras, 2014), 132.

⁵⁴ *Ibid*,

⁵⁵ Ahmad Zahro, *Pengembangan Perguruan Tinggi NU (Perguruan Tinggi Pesantren Sebagai Alternatif)*, (Makalah disampaikan pada Harlah NU pada tanggal 22 Mei 2016)

Tentunya juga akan sangat mudah untuk merekrut mahasiswa dan juga bisa memilih mahasiswa yang berkualitas.

Untuk itu, agar semua mahasiswa terhantarkan dengan mudah dan cepat sampai ke tujuan yang ingin dicapai, maka harus dirintiskan jalan yang tidak berliku-liku dan berbelit-belit menuju kepadanya dengan mengklasifikasikan mereka atas dasar bakat-minat dan bukan atas dasar ujian tulis kognitif. Tentunya dibutuhkan perangkat jitu dan instrument akurat dari para pakar penjaring bakat-minat. Oleh karenanya dimanapun dan apapun jenis lembaga pendidikan, harus disesuaikan dan diserahkan kepada bakat-minat mahasiswa itu sendiri, jangan, sampai ada pemaksaan kepada mereka dari pihak manapun.

Tenaga pendidikan yang dalam hal ini adalah dosen harus professional. Semodern apapun peradaban manusia dan secanggih apapun kemajuan teknologi, dosen tetap diperlukan dan bahkan memegang peran penting dalam interaksi kependidikan. Namun untuk dosen masa depan tidak bisa asal tunjuk dan asal mau, tetapi harus professional dalam arti menguasai bidang studi tertentu dan memahami metodologi pembelajaran sesuai bidang studinya. Karena persyaratan untuk menjadi dosen perguruan tinggi swasta harus diperketat, termasuk jenjang pendidikanya harus sesuai standart keilmuan dan kependidikan. Konsekuensinya dari beratnya persyaratan untuk menjadi dosen, maka gaji harus memadai menurut hukum ekonomi, sehingga tidak ada lagi dosen yang berprofesi ganda karena alasan ekonomi.

D. Implikasi Manajemen Personalia Terhadap Mutu Pendidikan

1. Mutu Pendidikan

Diskursus mutu telah banyak dipaparkan oleh para ahli. Khususnya mutu yang berhubungan dengan pendidikan. Setiap organisasi pendidikan atau institusi pendidikan mutu pendidikan menjadi hal yang paling pokok atau utama. Kebanyakan orang dalam kesehariannya juga lebih cenderung kepada barang atau sesuatu yang bermutu. Meskipun demikian, terkadang orang akan merasa kesulitan dalam mendeskripsikan mutu itu sendiri. Hal ini dikarenakan perbedaan setiap orang dalam menjelaskan makna mutu.

Edward Salis mencatat bahwa ahli yang telah mendeskripsikan mutu diantaranya adalah Edwards Deming, Joseph Juran, dan Philip B. Crosby.⁵⁶ Masing – masing ahli tersebut memberikan gambaran tentang mutu berdasarkan sudut pandang mereka sendiri. Deming misalnya mengatakan bahwa mutu terletak pada masalah manajemen. Dia menyebutkan pendekatan yang sistematis dan pendekatan statistik dalam mendeskripsikan masalah kualitas atau mutu.⁵⁷ Pada kesimpulannya, Deming memaknai mutu sebagai kesesuaian antara konsumen dan kebutuhan pasar. Deming menambahkan bahwa perusahaan yang bermutu adalah perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhan pasar. Sehingga, kebutuhan konsumen dapat terpenuhi dan perusahaan dapat memproduksi barang secara masal. Jika konsumen merasa

⁵⁶ Edward Sallis, *Total Quality Management*, 95.

⁵⁷ *Ibid*, 97.

puas, maka mereka akan setia dalam membeli produk perusahaan tersebut baik berupa barang maupun jasa.⁵⁸

Secara sederhana, Deming juga mengembangkan 14 prinsip mutu yang terkenal dengan nama "*filsafat mutu Deming*". Ke-empat belas prinsip tersebut adalah : (1) Menciptakan Konsistensi Tujuan; (2) Mengadopsi Filosofi Mutu Total; (3) Mengurangi Kebutuhan Pengujian; (4) Menilai Bisnis dengan Cara Baru; (5) Memperbaiki Mutu dan Produktifitas serta Mengurangi Biaya; (6) Belajar Sepanjang Hayat; (7) Kepemimpinan dalam Pendidikan; (8) Mengeliminasi Rasa Takut; (9) Mengeliminasi Hambatan Kebersihan; (10) Menciptakan Budaya Mutu; (11) Perbaiki Proses; (12) Membantu Siswa Berhasil; (13) Komitmen; (14) Tanggung Jawab.⁵⁹

Berbeda dengan Deming, Joseph Juran mengajukan beberapa aspek manajemen kualitas yang tidak terlalu statistik. Dia menambahkan bahwa mutu berkaitan dengan kepuasan manajemen. Dia mengajarkan perencanaan, penetapan sasaran, isu-isu organisasi, kebutuhan akan penetapan tujuan dan sasaran untuk perbaikan, dan tanggung jawab manajemen terhadap kualitas. Lebih lanjut, Josep Juran telah berhasil menciptakan kesesuaian dengan tujuan dan manfaat. Menurutnya terdapat tingkatan yang mempengaruhi dan memberi kontribusi terhadap peningkatan mutu yaitu, 1) manajer senior, 2) manajer menengah, yang memiliki tanggung jawab terhadap kontrol mutu.⁶⁰

⁵⁸ W.E. Deming, *Out of the Crisis*, (Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986), 176.

⁵⁹ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu Prinsip-prinsip dan tata Langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), hlm. 85-89.

⁶⁰ J.M. Juran, *Juran on Leadership for Quality*, (New York: Macmillan, 1993), 33.

Singkat kata, Juran menyebutkan bahwa mutu produk merupakan *fitness for use* atau kesesuaian dari penggunaan produk tersebut untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kesesuaian tersebut di dasarkan kepada ciri utamanya. Adapun cirinya menurut Juran adalah; 1) teknologi; kekuatan, 2) psikologis; citra rasa/status, 3) waktu; kehandalan, 4) kontraktual; ada jaminan, 5) etika; sopan santun.⁶¹

Kecocokan penggunaan produk tersebut memiliki dua aspek utama, yaitu ciri-ciri produknya memenuhi tuntutan *customer* dan tidak memiliki kelemahan. Adapun ciri-ciri produk yang memenuhi tuntutan pelanggan menurut Juran yaitu produk tersebut bermutu tinggi dan memiliki ciri khusus yang berbeda dari produk pesaing serta dapat memenuhi harapan sehingga dapat memuaskan pelanggan. Dengan mutu yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan meningkatkan kepuasan pelanggan, membuat laku terjual, dapat bersaing dengan pesaing, meningkatkan pangsa pasar, omset penjualan dan dapat dijual dengan harga yang lebih tinggi.

Sementara itu, Crosby dengan sangat lugas menyatakan bahwa mutu itu gratis. Crosby menambahkan bahwa mutu ialah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar atau kriteria mutu yang telah ditentukan, standar mutu tersebut meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi.⁶² Ada empat belas langkah program mutu sebagaimana dikatakan oleh Crosby, yaitu : 1) komitmen manajemen (*management*

⁶¹ J.M. Juran, *Juran on Leadership*, 16.

⁶² Philip B. Crosby, *Quality is Free*, (New York: Mentor Books, 1979), 58.

comitment), 2) membangun tim peningkatan mutu (*quality improvement team*), 3) pengukuran mutu (*quality measurement*), 4) mengukur biaya mutu (*the cost of quality*), 5) membangun kesadaran tentang mutu (*quality awareness*), 6) kegiatan perbaikan (*corrective actions*), 7) perencanaan tanpa cacat (*zero defects planning*), 8) pelatihan pengawas (*supervisor training*), 9) menyelenggarakan hari tanpa cacat (*zero defects day*), 10) penyusunan tujuan (*goal setting*), 11) penghapusan sebab kesalahan (*error cause removal*), 12) pengakuan (*recognitions*), 13) mendirikan dewan mutu (*Quality Councils*), 14) Lakukan Lagi (*Do It Over Again*).⁶³ Ide Crosby menurut Sallis jika diterapkan dalam pendidikan, dengan kata lain, empat belas langkah di atas, dapat diaplikasikan dalam pendidikan dan dapat membantu perguruan tinggi dalam meningkatkan kualitasnya.⁶⁴

Tokoh lain yang juga berbicara tentang mutu adalah Arcaro. Dia memberikan pengertian bahwa mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.⁶⁵ Garvin dan Davis menyatakan mutu sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja/jasa, proses dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.⁶⁶ Feigenbaum mengartikan mutu sebagai kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Suatu produk dianggap bermutu apabila dapat memberikan kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan harapan konsumen atas produk yang dihasilkan oleh

⁶³ Edward Sallis, *Total Quality*, 113-118.

⁶⁴ *Ibid*, 111.

⁶⁵ Jerome S Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu*, 75.

⁶⁶ Abdul Hadis & Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 86.

perusahaan.⁶⁷ Carvin mengartikan mutu sebagai "*suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumennya*"⁶⁸. Cortada juga menyatakan, sekalipun banyak definisi mutu yang berbeda-beda, tetapi semua sepakat bahwa mutu ditentukan oleh pelanggan. Jadi dari definisi-definisi di atas dapat diambil kesimpulan : 1) mutu sangat ditentukan oleh pelanggan atau pemakai suatu produk, 2) mutu mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan, 3) mutu merupakan kondisi yang selalu berubah, artinya penilaian suatu mutu sangat tergantung pada kondisi, hari ini dianggap bermutu mungkin dimasa mendatang kurang berkualitas.

Dalam konteks pendidikan, sangat sulit mengartikan dan mendefinisikan mutu atau kualitas pendidikan. Kualitas pendidikan merupakan suatu yang *intangible* (hal yang tidak biasa diraba), yaitu kualitas pendidikan yang sukar diraba dan sulit untuk diukur standarnya kecuali dengan mengkuantitaskan segala sesuatu. Dalam kaitan ini kualitas dapat diukur dengan kriteria yang ditentukan (*tangible*). Kualitas pendidikan dapat dilihat dari segi ekonomi, sosial, politik, sosial budaya, perspektif pendidikan dan perspektif proses globalisasi.

Terkait dengan mutu pendidikan, Sallis mengemukakan dua pertanyaan pokok yang perlu diungkapkan. Pertama, apakah produk pendidikan? Kedua, siapa pelanggan pendidikan? Dalam menjawab pertanyaan

⁶⁷ A.V. Feigenbaum, *Total Quality Control*. (New York: McGraw-Hill, 1986), 7.

⁶⁸ Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (MMT)* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), hlm. 6.

pertama, Sallis menyarankan agar lebih dahulu melihat pendidikan sebagai sebuah jasa atau layanan bukan berbentuk produksi, karena mutu jasa mencakup beberapa elemen subyek yang penting.⁶⁹ Kementerian pendidikan dan kebudayaan menyebutkan bahwa, mutu pendidikan mencakup input, proses dan output pendidikan.⁷⁰ Mutu dalam konteks input dan proses mencakup bahan ajar (kognitif, afektif dan psikomotorik), metodologi pembelajaran yang bervariasi sesuai dengan kemampuan pendidik, media pembelajaran yang tepat, sumber belajar yang lengkap, sistem penilaian dan evaluasi yang efektif, dukungan administrasi lembaga dan dukungan sarana prasarana.⁷¹ Mutu dalam konteks output/hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai lembaga dalam kurun waktu tertentu, misalnya tiap akhir semester, akhir tahun pembelajaran, dua tahun, lima tahun dan atau sepuluh tahun yang meliputi prestasi akademik dan non akademik.⁷²

Input pendidikan dikatakan bermutu, jika sumberdaya menjamin berlangsungnya proses secara baik. Proses dikatakan bermutu apabila pengkoordinasian dan penyerasian input dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mendorong motivasi dan minat belajar, serta memberdayakan peserta didik. Sedangkan output dikatakan bermutu, jika prestasi baik akademik maupun non akademik sesuai dengan standar nasional atau tujuan

⁶⁹ Edward Sallis, *Total Quality Management*, 61-62.

⁷⁰ Depdiknas. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Buku 1 Konsep dan pelaksanaan*, (Jakarta: Dirjen Dikdasmen Depdiknas, 2000).

⁷¹ Syarnubi Som, *Kepala Sekolah Sebagai the Key Person Madrasah* (Palmbang: 2008), hlm. 12.

⁷² Syarnubi, *Kepala Sekolah*, 8.

pendidikan.⁷³ Dzauzah menekankan bahwa mutu pendidikan sebagai kemampuan lembaga dalam pengelolaan secara operasional dan efisien, terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan lembaga sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku.⁷⁴ Sehingga, dalam konteks pendidikan mutu berarti kesesuaian antara input, proses dan output pada sebuah lembaga pendidikan. Antara masing-masing komponen tersebut, berjalan dalam kaidah manajemen mutu pendidikan.

2. Mutu Pendidikan Tinggi

Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Islam menyebutkan bahwa bermutu dimaknai sebagai : (1) Memiliki kemampuan untuk mengelola lembaga pendidikan Islam secara profesional berbasiskan pada akuntabilitas, transparansi dan efisiensi; (2) Memiliki rancangan pengembangan visioner; (3) Memiliki sarana dan fasilitas pembelajaran yang memadai, seperti perpustakaan, laboratorium dan sebagainya; (4) Memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang memenuhi tuntutan kualifikasi dan kompetensi; (5) Menggunakan kurikulum dan metode pembelajaran yang mencerminkan pembelajaran yang memenuhi standar (praktis, aktif, inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan dan Islami); (6) Memiliki keunggulan dalam bidang agama dan ilmu pengetahuan; (7) Mengembangkan kemampuan bahasa asing; dan (8)

⁷³ Depdiknas. *Manajemen Peningkatan Mutu*, 2000.

⁷⁴ Ahmad Dzauzah, *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar* (Jakarta: Depdikbud, 1996), hlm. 6.

Memberikan ketrampilan teknologi.⁷⁵ Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan tinggi, pendidikan tinggi harus mengikuti sistem penjaminan mutu di pendidikan tinggi. Pada undang-undang No. 12 tahun 2012 pada bab III bagian satu tentang sistem penjaminan mutu pasal 51 disebutkan bahwa pendidikan tinggi yang bermutu merupakan pendidikan tinggi yang menghasilkan lulusan yang mampu secara aktif mengembangkan potensinya dan menghasilkan ilmu pengetahuan dan atau teknologi yang berguna bagi masyarakat, bangsa dan negara.⁷⁶ Pada pendidikan tinggi mutu dikelola oleh sistem penjamin mutu pendidikan tinggi dengan mengikuti alur penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan standart pendidikan tinggi.

Sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi terdiri atas dua komponen. Dua komponen tersebut adalah komponen internal dan komponen eksternal. Dalam pelaksanaannya, sistem penjamin mutu internal dikembangkan oleh perguruan tinggi, sedangkan sistem penjamin mutu eksternal dilakukan melalui akreditasi. Akreditasi dibentuk oleh pemerintah melalui badan akreditasi nasional perguruan tinggi (BAN PT). BAN PT ini bertugas untuk menentukan kelayakan program studi dan perguruan tinggi atas dasar kriteria yang mengacu kepada standart nasional perguruan tinggi.⁷⁷

Lebih lanjut, mutu pendidikan tinggi juga dapat dilihat dari prestasi yang dicapai. Prestasi tersebut dapat diukur melalui perbandingan antara

⁷⁵ Dirjen Pendaik, *Rencana Strategik Pembangunan Pendidikan Islam 2010-2014* (Jakarta : Departemen Agama RI, 2010), hlm. 16-17.

⁷⁶ Undang-Undang No. 12 tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi Pasal 51.

⁷⁷ Undang-Undang No. 12 tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi Pasal 54.

standar yang ditetapkan dengan pencapaian prestasi mahasiswa. Standart nasional pendidikan tinggi tersebut tertuang di dalam peraturan menteri pendidikan dan kebudayaan Republic Indonesia nomor 3 tahun 2020 tentang standart nasional pendidikan tinggi (SNP Dikti).⁷⁸ SNP Dikti tersebut terdiri dari standart nasional pendidikan, standart penelitian dan standar pengabdian kepada masyarakat. Penjabaran dari standar tersebut diuraikan sebagai berikut:

- (1) Standar nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala.
- (2) Standar nasional pendidikan digunakan sebagai acuan pengembangan kurikulum, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan dan pembiayaan.
- (3) Pengembangan standar nasional pendidikan serta pemantauan dan pelaporan pencapaiannya secara nasional dilaksanakan oleh suatu badan standarisasi, penjaminan, dan pengendalian mutu pendidikan.
- (4) Ketentuan mengenai standart nasional pendidikan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.⁷⁹

Standar penelitian merupakan kegiatan yang dilakukan menurut kaidah dan metode ilmiah secara sistematis untuk memperoleh informasi, data dan keterangan

⁷⁸ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia nomor 3 tahun 2020 Tentang Standart Nasional Pendidikan Tinggi.

⁷⁹ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia nomor 3 tahun 2020 Tentang Standart Nasional Pendidikan Tinggi Pasal 4.

yang berkaitan dengan pemahaman dan atau pengujian suatu cabang pengetahuan dan teknologi. Sedangkan standart pengabdian kepada masyarakat adalah kegiatan sivitas akademika yang memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk memajukan kesejahteraan masyarakat dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Ketiga standart pendidikan tinggi tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi.

Dengan adanya standar nasional pendidikan tinggi, dosen selaku pengajar di perguruan tinggi tidak akan memberikan penafsiran berbeda terhadap kedalaman sebuah kompetensi dasar sebuah kurikulum. Demikian juga, dengan proses pembelajaran, dosen akan berfokus pada hasil (output) yang harus dicapai, tidak sekedar memenuhi target administratif yang ada dalam petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juknis).

Berdasarkan definisi mutu dan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa produk pendidikan tinggi adalah layanan atau jasa pendidikan yang diberikan kepada mahasiswa. Sedangkan mutu pendidikan di pendidikan tinggi ditentukan pelanggan pendidikan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Yang termasuk pelanggan internal pendidikan adalah dosen, pustakawan, laboran, teknisi dan tenaga administrasi. Sedangkan pelanggan eksternal pendidikan, adalah mahasiswa, orang tua mahasiswa, pemerintah, masyarakat, penerima dan pemakai lulusan.⁸⁰ Dengan demikian mutu pendidikan di pendidikan tinggi ditentukan oleh input, proses dan output pendidikan. Oleh sebab itu, mutu pendidikan merupakan kemampuan

⁸⁰ Edward Sallis, *Total Quality Management...*, 70.

mengelola input, proses dan mendayagunakan sumber-sumber pendidikan secara optimal untuk meningkatkan kemampuan belajar dan hasil belajar lulusannya.

3. Mutu dalam Perspektif Islam

Tokoh yang mencoba mendefinisikan mutu dalam perspektif Islam adalah Muhaimin. Dia menegaskan bahwa dasar ajaran Islam menjelaskan bahwa mutu merupakan realisasi dari ihsan, tidak bertindak seenaknya, hasil kerja yang maksimal, kerja yang optimal dan komitmen terhadap proses kerja, efisien dan efektif atau mempunyai daya guna yang setinggi-tingginya, sungguh-sungguh dan teliti (*itqon*), serta memiliki dinamika yang tinggi.⁸¹ Dari masing-masing definisi mutu tersebut dijabarkan berdasarkan ayat-ayat berikut;

a. Realisasi dari Ihsan

Mutu merupakan realisasi dari ajaran ihsan, yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmatNya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun. Sebagaimana Firman Allah QS Al-Qashash (28) : 77

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا
وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ
اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

⁸¹ Muhaimin, *Manajemen Penjaminan Mutu di Universitas Islam Negeri Malang*, (Malang: UIN Malik Pres, 2005), 79.

Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.⁸²

b. Tidak Bertindak Seenaknya

Seseorang tidak boleh bekerja dengan sembrono (seenaknya) dan acuh tak acuh, sebab akan berarti merendahkan makna demi ridlo Allah atau merendahkan Tuhan. QS Al Kahfi (18) : 110.

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ إِلَهٌ وَاحِدٌ فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ

بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا

Katakanlah: Sesungguhnya aku ini manusia biasa seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa Sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan yang Esa". Barangsiapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya, Maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya.⁸³

c. Bekerja Maksimal

Setiap orang dinilai dari hasil kerjanya, seperti firman Allah QS An-Najm (53) : 39.

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ

Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya.⁸⁴

⁸² Q.S Al-Qashas, 77.

⁸³ Q.S Al-Kahfi: 110.

⁸⁴ Q.S An- Najm: 39.

d. Bekerja Optimal dan Komitmen

Seseorang harus bekerja secara optimal dan komitmen terhadap proses dan hasil kerja yang bermutu atau sebaik mungkin, selaras dengan ajaran ihsan.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَائِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ

الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

*Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.*⁸⁵

e. Efektif dan Efisien

Seseorang harus bekerja secara efisien dan efektif atau mempunyai daya guna yang setinggi-tingginya, sebagaimana dijelaskan dalam al Qur'an surat as-Sajdah (32) : 7.

الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ

*"Yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya".*⁸⁶

Seseorang harus mengerjakan sesuatu dengan sungguh-sungguh dan teliti (*itqon*), tidak separo hati atau setengah-setengah, sehingga rapi, indah, tertib dan bersesuaian antara satu dengan lainnya. Firman Allah QS. An-Naml (27) : 88.

وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ

الَّذِي اتَّقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ

Dan kamu Lihat gunung-gunung itu, kamu sangka Dia tetap di tempatnya, Padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap

⁸⁵ Q.S An-Nahl : 90

⁸⁶ Q.S. As-Sajdah : 7

*sesuatu; Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*⁸⁷

f. Berdinamika Tinggi

Seseorang dituntut untuk memiliki dinamika yang tinggi, komitmen terhadap masa depan, memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi, dan bersikap istiqomah. Seperti dijelaskan dalam Al Qur'an surat Al-Insyirah (94) : 7-8, Al- Dhuha (93) : 4, Al-Alaq (96) : 1-3, As-Syuro (42) : 15.

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ . وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ

*Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.*⁸⁸

وَلَلْآخِرَةُ خَيْرٌ لَّكَ مِنَ الْأُولَىٰ

*Dan Sesungguhnya hari kemudian itu lebih baik bagimu daripada yang sekarang (permulaan).*⁸⁹

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ . خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ . اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ

*Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah.*⁹⁰

فَلِذَلِكَ فَادْعُ وَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ

*Maka karena itu serulah (mereka kepada agama ini) dan tetaplah sebagai mana diperintahkan kepadamu.*⁹¹

⁸⁷ Q.S An-Naml ; 88

⁸⁸ Q.S Al-Insyirah; 7-8.

⁸⁹ Q.S Al-Dhuha ; 4

⁹⁰ Q.S Al- 'Alaq : 1- 3

⁹¹ As- Syu'ara : 40

4. Peningkatan Mutu Lulusan Perguruan Tinggi

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di Perguruan Tinggi, Mortimore yang dikutip Soetopo mengemukakan beberapa faktor yang perlu dicermati, yaitu:

- 1) Kepemimpinan. Kepemimpinan memiliki peran yang sangat signifikan terutama kepemimpinan yang positif dan kuat. Kepemimpinan bertugas memberi pengarahan, bekerja sama dan memberi kebebasan.
- 2) Harapan yang tinggi. Mutu pendidikan dapat diperoleh jika harapan yang diterapkan kepada peserta didik memberikan tantangan kepada mereka untuk berkompetisi mencapai tujuan pendidikan.
- 3) Pengawasan. Aspek pengawasan atau *monitoring* menjadi penting karena keberhasilan tidak akan terekam dengan baik tanpa adanya aktifitas *monitoring* secara kontinyu. *Monitoring* akan meningkatkan kualitas pendidikan karena dengan *monitoring* akan ada program perbaikan dan pengayaan.
- 4) Tanggung jawab. Pendidikan akan berkualitas jika menghasilkan lulusan yang bertanggungjawab, disiplin, kreatif dan terampil. Setiap individu dilatih untuk bertanggung jawab atas tugasnya dan berani menanggung resiko atas perbuatannya.
- 5) Insentif dan hadiah. Sebuah apresiasi terhadap pencapaian pendidikan akan memberikan motivasi bagi individu untuk meningkatkan etos

kerjanya. Sehingga dengan begitu kualitas pendidikan akan turut meningkat.

- 6) Keterlibatan orang tua. Faktor ini merupakan bagian dari realisasi tanggung jawab pendidikan. Namun faktor ini akan meningkatkan mutu pendidikan jika dirancang secara terstruktur dan peran aktif orang tua tampak secara nyata.
- 7) Perencanaan dan pendekatan yang konsisten. Kualitas pendidikan akan meningkat jika semua aktifitas pendidikan direncanakan dengan baik dan menggunakan pendekatan yang tepat dalam merancang dan melaksanakan pendidikan. Perencanaan dan pendekatan dilakukan berdasarkan kajian holistik terhadap situasi dan kondisi yang ada di lembaga pendidikan.⁹²

Murgatroyd dan Morgan mengemukakan setidaknya terdapat empat hal yang sangat sentral bagi keefektifan sistem pendidikan, yaitu :⁹³

Pertama, lembaga pendidikan adalah mata rantai yang menghubungkan *customer-client* dan *supplier*. Lembaga pendidikan merupakan organisasi yang mengendalikan mata rantai para klien. Dosen dalam perguruan tinggi adalah pemasok layanan terhadap mahasiswa dan para orang tua. Sedangkan pemerintah merupakan pemasok layanan terhadap dosen, dan dosen memberikan layanan satu terhadap yang lain. Ada pelanggan internal dan ada pula pelanggan eksternal. Disamping itu, ada juga pemasok eksternal suatu layanan. Semuanya memiliki

⁹² Hendyat Soctopo, *Pendidikan dan Pembelajaran Teori, Permasalahan, dan Praktik* (Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2004), 87-88.

⁹³ S. Murgatroyd & C. Morgan, *Total Quality Management and the School*, (Buckingham: Open University Press, 1994), 76.

hubungantimbal balik antara pelanggan-pemasok yang dibatasi oleh organisasi yang dinamai Perguruan Tinggi.⁹⁴

Kedua, Semua hubungan antara pelanggan dan pemasok (apakah itu internal atau eksternal) dijalankan oleh sebuah proses. Dosen sebagai penyelenggara kesempatan belajar kepada peserta didik, staf tata usaha yang menyediakan layanan kepentingan atau administrator yang merancang jadwal kegiatan. Semuanya merupakan rangkaian manajemen proses. Mutu atau kualitas diperoleh melalui perbaikan proses yang diharapkan mampu mendukung hasil-hasil yang berbeda dari proses tersebut.⁹⁵

Ketiga, manajemen yang bersifat piramida terbalik. Hal ini berarti pada puncak piramida terdapat para pelanggan, di tengah para dosen, dan di bawah adalah para mahasiswa. Di tengah terletak kliennya yaitu para orang tua dan peserta didik. Selanjutnya dosen sebagai proses kunci. Dosen akan memberikan pembelajaran, fasilitasi pembelajaran, pengembangan dan implementasi kurikulum, evaluasi reflektif, evaluasi formatif dan sumatif dan memelihara serta menyimpan catatan penting. Mereka bertanggung jawab sepenuhnya terhadap proses di kelas.

Keempat, asumsi bahwa setiap orang adalah pemimpin dalam organisasi. Dalam alur organisasi, semua orang adalah pelopor dan bertanggung jawab. Hal penting yang perlu dikemukakan adalah bahwa kepemimpinan merupakan hal yang mendukung dan dapat meningkatkan kinerja setiap orang dalam organisasi.⁹⁶

⁹⁴ *Ibid*, 80.

⁹⁵ *Ibid*, 83.

⁹⁶ *Ibid*, 87.

Komponen penunjang manajemen peningkatan mutu mempersyaratkan dari berbagai faktor yang perlu diintegrasikan. Faktor itu adalah klien (pelanggan), kepemimpinan, tim, proses, dan struktur. Pelanggan atau klien, dalam organisasi manajemen peningkatan mutu pelanggan atau klien adalah seseorang atau kelompok yang menerima produk atau jasa layanan. Jadi, klien tidak berada secara eksternal terhadap organisasi tetapi berada pada setiap tahapan yang mempersyaratkan penyempurnaan hasil setiap produk atau pemberian layanan. Hal ini menggambarkan bahwa terdapat mata rantai dari klien, yang keterkaitannya bersama dengan proses. Manajemen mutu mempersyaratkan organisasi melakukan penggalian dengan bertanya atau mendengarkan, yang tentunya kepada klien yang tepat. Dalam hal ini diperlukan umpan balik yang pasti untuk menjamin bahwa peningkatan mutu terhadap pelanggan adalah nilai-nilai organisasi, visi, dan misi yang perlu dikomunikasikan, yang dikerjakan dengan mempertimbangkan etika dalam pengambilan keputusan dan perencanaan anggaran.⁹⁷

Mahmud menjelaskan lebih lanjut bahwa kepemimpinan merupakan cara untuk peningkatan mutu. Dengan adanya kepemimpinan yang solid akan menetapkan dan mengendalikan visi. Kepemimpinan akan menggambarkan perbedaan antara pemimpin, manajer, dan administrasi. Mutu kepemimpinan mencakup visi, kreativitas, sensitivitas, pemberdayaan, dan manajemen perubahan. Pemimpin dalam manajemen peningkatan mutu pada dasarnya peduli

⁹⁷ Marzuki Mahmud, *Manajemen Mutu Perguruan Tinggi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), 14-15.

dengan nilai-nilai dan orang, menetapkan arah dan mengizinkan orang untuk mendapat target makro maupun mikro.⁹⁸

Selanjutnya, adalah peran dari struktur organisasi. Beberapa organisasi memiliki struktur yang berfokus pada klien. Hal ini sesuai dengan manajemen peningkatan mutu yang dikemukakan oleh Departemen pendidikan dan kebudayaan. Depdikbud mengedepankan empat teknik manajemen peningkatan mutu, yaitu : *Institution Review*, *Benchmarking*, *Quality Assurance*, dan *Quality Control*.⁹⁹ Keempat hal ini memberikan dampak yang signifikan terhadap mutu suatu institusi pendidikan.

Riview institusi merupakan proses mengharuskan seluruh komponen bekerja sama dengan berbagai pihak yang memiliki keterkaitan, misalnya orang tua dan tenaga profesional untuk mengevaluasi keefektifan kebijakan, program dan pelaksanaannya, serta mutu lulusan. Dengan adanya *review* diharapkan akan dapat dihasilkan laporan yang dapat membeberkan kelemahan-kelemahan, kekuatan, prestasi, dan memberikan rekomendasi untuk menyusun perencanaan strategis pengembangan dimasa mendatang, yang berjangka sekitar tiga atau empat tahun mendatang.

Benchmarking adalah kegiatan untuk menetapkan standar, baik proses maupun hasil yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu. Untuk kepentingan praktis, maka standar tersebut direfleksikan dari realitas yang ada. Dalam perilaku mengajar bisa saja standar yang telah ditetapkan direfleksikan pada salah seorang

⁹⁸ *Ibid*, 23.

⁹⁹ Dikmenum Depdikbud, *Manajemen Peningkatan Mutu dalam Suplemen 2 Pelatihan kepala Sekolah Menengah Umum*, (Jakarta: Depdikbud, 1998/1999).

pendidik yang dikenal baik. Dapat juga standar kualitas yang akan dicapai direfleksikan pada lembaga yang lain (*eksternal benchmarking*).

Quality Assurance, yang berarti mengandung jaminan bahwa proses yang berlangsung dilaksanakan sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan. Dengan demikian dapat diharapkan hasil (*output*) yang memenuhi standar yang ditentukan pula. Agar proses berlangsung sesuai dengan standar yang telah ditentukan, maka perlu dilaksanakan audit atau pengecekan secara berkesinambungan. Sistem audit ini harus dilembagakan, sehingga menjadi subsistem lembaga. Subsistem inilah yang disebut, *quality assurance*. Untuk itu perlu disusun suatu prosedur dan mekanisme sehingga *checking* dapat dilaksanakan secara menyeluruh untuk semua komponen. Hasil pengecekan merupakan balikan (*feedback*) yang digunakan untuk meningkatkan mutu proses pendidikan. Dengan *quality assurance* pihak institusi meyakinkan orang tua dan masyarakat bahwa institusi selalu memberikan layanan yang terbaik bagi para peserta didiknya. Jadi, *quality assurance* adalah suatu subsistem dari suatu institusi yang bertujuan untuk; (1) membantu institusi dalam menilai dan mengkaji pelaksanaan serta hasil pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu proses belajar mengajar, (2) menilai program-program yang relevan, dan (3) memperkuat akuntabilitas dan mutu lulusan.

Quality Control, merupakan suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas *output* yang tidak sesuai dengan standar. Konsep ini berorientasi pada *output* untuk memastikan apakah *output* sesuai dengan standar. Oleh karena itu, konsep ini menuntut adanya indikator yang pasti dan jelas.

Menurut Murgatroyd dan Morgan tiga teknik mendasar dalam menetapkan mutu, yaitu; (1) *quality assurance*, (2) *contract conformance*, dan (3) *customer-driven*.¹⁰⁰ *Quality Assurance* mengacu pada penetapan standar, metode yang memadai, dan tuntutan mutu oleh suatu kelompok/lembaga.

Contract Conformance, yaitu mutu standar harus ditetapkan secara spesifik melalui negosiasi dalam bentuk sebuah kontrak. Mutu harus dilihat apakah punya kesesuaian dengan komitmen yang spesifik tersebut. Yang membedakan antara *quality assurance* dengan *contract conformance* adalah spesifikasi mutu dibuat oleh orang yang membuat tugas kerja (lokal), bukan oleh panel (jajaran para pakar).

Customer-driven mengacu pada pemikiran mutu dari mereka yang menerima produk atau layanan. Produk atau layanan yang diberikan harus sesuai dengan harapan dan kualitasnya ditentukan oleh klien. Produk atau layanan harus disesuaikan dengan tuntutan dan harapan para klien. Manajemen peningkatan mutu yang efektif perlu juga memperhatikan beberapa hal yang mempengaruhi mutu "3 Cs of TQM", yaitu; (1) *culture*, (2) *commitment*, (3) *communication*.¹⁰¹

Untuk membangun sistem penyelenggaraan pendidikan yang bermutu memerlukan persyaratan sebagai berikut : (1) *Customer focus*, harus mampu menjawab apa yang menjadi kebutuhan masyarakat pemakai jasa layanan pendidikan; (2) *Total involvement*, diperlukan komitmen yang kuat dari semua pihak yang terlibat dalam manajemen kelembagaan dari mulai staf, tenaga pendidikan, administrator, maupun mahasiswa dalam mencapai prestasi terbaik;

¹⁰⁰ S. Murgatroyd dan C. Morgan, *Total Quality Management*, 54.

¹⁰¹ *Ibid*, 51.

(3) *Measurement*, mengukur kualitas berdasarkan prestasi (*student achievement*). Jika skor tes meningkat maka kualitas pendidikan meningkat.¹⁰²

Dengan demikian untuk meningkatkan mutu di setiap institusi pendidikan khususnya pendidikan tinggi memerlukan manajemen personalia yang kuat dan visioner dan komitmen bersama diantara seluruh pelanggan pendidikan, baik pelanggan eksternal maupun pelanggan internal yakni pemimpin, staf, dosen, mahasiswa, orang tua, yayasan dan masyarakat.

E. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelusuran peneliti tentang fokus penelitian yang akan dilakukan, peneliti menemukan beberapa penelitian yang memiliki keterkaitan dengan judul disertasi ini, diantaranya yaitu:

1. Muttaqin, Imron. 2016. *Manajemen Pemberdayaan Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multikasus di MAN 2 Pontianak dan SMA Mujahidin Pontianak)*. Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang (UIN Maliki).¹⁰³ Hasil dari penelitian ini mengemukakan bahwa; 1). Konsep pemberdayaan guru menekankan pada pemberian kesempatan beraktualisasi diri. Landasan nilai yang dipakai adalah nilai religious, sosial, professional, humanis, kekeluargaan, dan tolong menolong. Prinsip spirit kerja adalah ibadah, peningkatan diri adalah berkarya dan

¹⁰² Bedjo Sujanto, *Guru Indonesia dan Perubahan Kurikulum: Mengorek Kegelisahan Guru* (Jakarta: Sagung Seto, 2007), 110-120.

¹⁰³ Imron Muttaqin, *Manajemen Pemberdayaan Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multikasus di MAN 2 Pontianak dan SMA Mujahidin Pontianak)*, (UIN Maliki: Disertasi, 2016).

pengembangan adalah bentuk dari pengabdian. 2). Pola pemberdayaan guru menggunakan enam dimensi yang terintegrasi, yaitu; a). Memberikan akses terhadap informasi, b). Memberikan akses terhadap sumber daya, c). Memberikan dukungan, d). Memberikan peluang, e). Kesiapan dan Kemauan, f). Komitmen. Strategi pemberdayaan guru dilakukan dengan komunikasi formal dan non-formal, pemberdayaan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB), pendelegasian tugas, pemanfaatan peluang eksternal. Langkah-langkah pemberdayaan guru dilakukan dengan identifikasi, analisis data dan penetapan program / tujuan. 3). Evaluasi pemberdayaan guru dilakukan melalui pendekatan penyelarasan kinerja yang terdiri atas aksi (*action*), guna (*use*) dan dampak (*impact*). Adapun model penilaian digunakan penilaian kerja guru (PKG), pembinaan melalui supervisi akademik oleh tim internal dan eksternal, berbasis motivasi dan kinerja.

2. Rokhmah, Siti. 2011. *Rencana Strategis untuk Pengembangan Sumber Daya Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Al-Fatah Jayapura*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang.¹⁰⁴ Hasil dari penelitian ini adalah Rencana strategi yang dilakukan: 1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas rekrutmen dosen dan mahasiswa. 2) Meningkatkan kemampuan dosen dalam pembelajaran, 3) Menyusun dan merencanakan keuangan yang mantap, 4) menjamin ketersediaan dana untuk menjamin keberlanjutan

¹⁰⁴ Siti Rokhmah, *Rencana Strategis untuk Pengembangan Sumber Daya Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Al-Fatah Jayapura* (Malang: PPs UNM, 2011).

kampus, 5) Menjamin pemanfaatan sarpras, 6) Melaksanakan penataan bangunan kampus, 7) pengembangan sumber daya teknologi informasi, 8) Memanfaatkan teknologi informasi dalam pembelajaran.

3. Shelly Andari, 2014. *Manajemen Program Internasionalisasi di Internasional Office (IO) Dalam Mewujudkan World Class University (Studi Multikasus di Universitas Brawijaya, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, dan Universitas Muhammadiyah Malang)*. Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Malang.¹⁰⁵ Hasil dari penelitian ini adalah; 1). Penyusunan program internasionalisasi didasarkan atau berlandaskan pada Tri Dharma Perguruan Tinggi, Visi Misi, dan tujuan yang mencerminkan cita-cita perguruan tinggi. 2). Pada proses penyusunan program internasionalisasi dilaksanakan oleh internasional office (IO) dan fihak-fihak lain seperti Rektor, fakultas, jurusan, atau unit lain di perguruan tinggi.
4. Zarkasyi, 2018. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Perguruan Tinggi dan Pondok Pesantren (Studi di Institut Agama Islam Ibrahimiyah Sukorejo Situbondo dan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo)*. Disertasi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam,

¹⁰⁵ Shelly Andari, *Manajemen Program Internasionalisasi di Internasional Office (IO) Dalam Mewujudkan World Class University (Studi Multikasus di Universitas Brawijaya, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, dan Universitas Muhammadiyah Malang)*, (UM: Disertasi, 2014).

Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.¹⁰⁶ Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa; 1). Perencanaan pengembangan sumber daya manusia baik di Institut Agama Islam Ibrahimy maupun di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo dilakukan dengan melibatkan beberapa pihak, tetapi koordinasi utama perencanaan pengembangan sumber daya manusia di Institut Agama Islam Ibrahimy dilakukan oleh kepala bidang pendidikan tinggi pondok pesantren salafiyah syafi'iyah Sukoreja Situbondo yang secara operasional menjadi pengendali utama yang ditugaskan oleh pengasuh pondok pesantren salafiyah syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Di dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia kedua lembaga tersebut memiliki kesamaan, yaitu perencanaan pengembangan sumber daya manusia berdasarkan standart kualifikasi latar belakang keilmuan atau latar belakang akademik serta profesionalisme. Analisis perencanaan pengembangan sumber daya manusia di IAI Ibrahimy mengacu pada rasio dosen tetap dan jumlah mahasiswa sesuai aturan perundang-undangan, sedangkan di pondok pesantren salafiyah syafi'iyah Sukoreja Situbondo mengacu pada data *input* dan *output* santri yang berkembang dari tahun ke tahun sesuai ketersediaan sarana dan prasarana pondok pesantren. 2). Implementasi pengembangan sumber daya manusia di Institut Agama Islam Ibrahimy Sukorejo Situbondo dilakukan dengan menekankan dosen melalui studi lanjut baik beasiswa maupun biaya mandiri dengan

¹⁰⁶ Zarkasyi, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Perguruan Tinggi dan Pondok Pesantren (Studi di Institut Agama Islam Ibrahimy Sukorejo Situbondo dan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo)*, (UIN Maliki: Disertasi, 2018).

partisipasi dari pesantren, setelah selesai akan dikoordinasikan kepada pengasuh untuk dilakukan pembinaan lanjutan yang mengacu pada rencana kerja bidang pendidikan tinggi Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Sedangkan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo, implementasi pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan menekankan aspek kompetensi di bidang agama dan komitmen kuat untuk mengembangkan tradisi keilmuan yang menjadi ciri khas pondok pesantren. Langkah selanjutnya adalah melakukan pemetaan dan analisa personal, yang hasilnya akan diserahkan kepada pengasuh untuk dilakukan istikharah dan hasilnya akan diimplementasikan dalam pengembangan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Begitu pula dengan pendidikan dan pelatihan yang juga intens dilakukan guna memberi bekal menjadi pendidik yang professional.

3).Evaluasi pengembangan sumber daya manusia memiliki kesamaan yaitu dilakukan dengan mengumpulkan data dan informasi dari masing- masing bidang untuk dilakukan pengawasan yang sifatnya rutinitas dan dilakukan secara terstruktur sesuai kewenangan yang ada pada struktur organisasi dan standart kerja yang sudah ditentukan sesuai dengan tingkatanya dalam rangka pengendalian kinerja organisasi agar dapat mewujudkan tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. Sedangkan titik perbedaanya di Institut Agama Islam Ibrahimy dengan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo adalah terletak dengan lembaga khusuyang ada di Institut Agama Islam Ibrahimy yaitu

Lembaga Penjamin Mutu (LPM) yang merupakan sebuah lembaga untuk melakukan pendampingan sesuai ketentuan undang-undang guna mengukur kinerja organisasi, sedangkan pengendalian tetap dilakukan oleh Kepala Bidang Pendidikan Tinggi Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo.

5. Taufiqurrahman, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Profesionalisme Pengawas Pendidikan (Studi Multisitus di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Kediri dan Jombang)*. Disertasi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.¹⁰⁷ Dalam Disertasi ini menunjukkan bahwa; 1). Konsep perencanaan sumber daya pengawas di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Kediri dan Jombang meliputi; *Pertama*, konsep perencanaan sumberdaya pengawas bersifat *pseudo ilmiah*, berbasis kebutuhan sasaran supervisi dan jenjang pendidikan dengan pendekatan akomodasi kepentingan, dan kebutuhan, kompetensi, rasio kebutuhan, kontinuitas jabatan dan sentralistik. Tahapannya meliputi kebutuhan, analisis proses, identifikasi kebutuhan, kompetensi, rasio pengawas, pengamatan individu dan dedikasi pegawai negeri sipil. *Kedua*, langkah-langkah perencanaan sumber daya pengawas adalah analisis perubahan factor internal, penentuan kebutuhan dan jabatan, implementasi program manajemen sumber daya pengawas dan evaluasi program. 2). Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Pengawas di Kantor Kementrian

¹⁰⁷ Taufiqurrahman, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Profesionalisme Pengawas Pendidikan (Studi Multisitus di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Kediri dan Jombang)*. (UIN Maliki: Disertasi, 2016).

Agama Kabupaten Kediri dan Jombang terdiri dari; a) Rekrutmen sumber daya pengawas dengan pola ; peluang formasi pegawai negeri sipil, hasil seleksi kualifikasi, kompetensi, pengalaman, beban kerja dan jabatan, rasio kebutuhan, beban kerja dan satuan supervisi/ sebaran wilayah,serta kontinuitas jabatan. b).Seleksi sumber daya manusia bersifat multi standart instrument dan belum berbasis kinerja pengawas, seleksi belum menekankan pada prediksi produktivitas kinerja professional pengawas dan penjarangan berjenjang tingkat kabupaten dan provinsi. 3). Penempatan dan Pengembangan Sumber Daya Pengawas di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Kediri dan Jombang maliputi; a. penempatan sumber daya pengawas berdasarkan senioritas sumber daya pengawas, jarak antara tempat tinggal dengan *homebase*, pengawas, kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing pengawas. b. pengembangan sumber daya manusia terdiri dari, *Pertama*, pengembangan pada peningkatan kompetensi dan membangun komitmen solidaritas. Loyalitas terkait dengan profesionalisme, pengembangan dengan tiga cara; i) mengirimkan pengawas untuk mengikuti diklat di tingkat Jawa Timur, ii). Pengawas harus mengikuti program coordinator pengawas, dan iii). Mengadakan rapat kerja pimpinan mandiri untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil, maupun pengawas dan pejabat-pejabat fungsional maupun structural yang ada di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Kediri. Sedikit agak berbeda meskipun senada dengan Kantor Kementrian Agama Kabupaten Jombang. Pengembangan pengawas yaitu ada dua;

pertama, pengembangan kompetensi dan kinerja yaitu dengan mengikutsertakan atau menyelenggarakan pelatihan, workshop, atau yang lainnya, dan mengadakan koordinasi rutin maupun incidental dalam wadah kelompok kerja pegawai. *kedua*, pengembangan karier pengawas yaitu dengan peningkatan jenjang dari dasar ke menengah dan peningkatan tanggung jawab wilayah sasaran, dan pengembangan karier pengawas negeri sipil yang meningkat tanggung jawabnya beralih menjabat ke jabatan lain.

Kedua, pengembangan sumber daya pengawas di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri dilakukan dengan pengembangan profesi dan karir. Secara berjenjang dan motivasi secara kelompok. Sedangkan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jombang pengembangan sumber daya pengawas juga adanya motivasi dari individu pengawas itu sendiri dalam mengembangkan kompetensi dan kariernya sehingga dapat bersaing secara kompetitif untuk meningkatkan kualitas kompetensinya, sehingga bermanfaat dan meningkatkan raudlatul atfal dan madrasah. 4). Penilaian Kinerja Sumber Daya Pengawas di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri dan Jombang meliputi; a). pengawasan akademik dan manajerial; b). pengembangan profesi pengawas; c). penunjang tugas pengawas madrasah. Selain penilaian dalam bentuk laporan sebagai bukti fisik pelaksanaan kegiatan tim juga monitor tugas pengawas di lembaga sasaran supervisi di sekolah dan madrasah. Sementara penilaian kinerja pengawas di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jombang dalam bentuk sasaran

kinerja pegawai yang dinilai pada akhir tahun dalam bentuk penilaian prestasi kerja dalam meningkatkan etos kerja.

6. Mohammad Thoha, 2017. *Manajemen Peningkatan Mutu Ketenagaan dan Sumber Daya Manusia (SDM) di Madrasah Aliyah Negeri Pamekasan*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Manajemen tenaga kependidikan/pegawai merupakan salah satu bentuk pengelolaan orang/tenaga kependidikan baik guru maupun non guru yang bekerja di suatu sekolah/madrasah secara efektif untuk menghasilkan proses pendidikan yang baik. MAN Pamekasan melaksanakan perencanaan pengadaan pegawai dan perekrutan pegawai. Cara perekrutan tenaga kependidikan tidak dilakukan dengan meletakkan pengumuman namun dengan melihat surat lamaran yang telah diajukan oleh para pelamar dan disimpan di bagian tata usaha. Setelah itu mencari kualifikasi akademik yang sesuai. Misalkan membutuhkan tenaga pengajar fikih maka dicari surat pelamar yang lulusan serjana PAI kemudian ditelpon untuk mengikuti tes lisan, praktek mengajar dan tes tulis sesuai bidangnya. Pelamar yang mencapai nilai tertinggi dari hasil tes tersebut, maka dia yang lulus. MAN Pamekasan senantiasa berusaha meningkatkan kualitas kinerja pegawai dengan cara mengikutsertakan tenaga kependidikan pada seminar, workshop/pelatihan. Hal ini ditunjuk oleh kepala sekolah sesuai dengan bidang pelatihan masing-masing. Kepala sekolah memotivasi guru untuk mengikuti KKG dan MGMP. Proses promosi di MAN Pamekasan didasarkan pada hasil PPKP (Penilaian Prestasi Kerja Pegawai) yang

nanti dapat diajukan untuk diposisikan pada jabatan yang lebih tinggi. Proses mutasi bisa terjadi sesuai dengan kebutuhan. Pemberhentian pegawai di MAN Pamekasan disebabkan oleh tiga hal: satu pengunduran diri sendiri, pemberhentian oleh pihak lembaga dan pemerintah, pemberhentian dengan alasan lain-lain. Penilaian terhadap tenaga kependidikan/pegawai MAN Pamekasandidasarkan pada kemampuan, keterampilan, kedisiplinan dalam bentuk PPKP. Kompensasi yang diberikan oleh MAN Pamekasan meliputi tunjangan gaji, tunjangan lauk pauk, gaji 13, sertifikasi, Tunjangan Hari Raya (THR).¹⁰⁸

7. Agus Zaenul Fitri, 2016. *Mengurangi Gap Perguruan Tinggi Dengan Dunia Kerja: Upaya Peningkatan Kualitas Sumber daya Manusia*. Penelitian ini menunjukkan hasil yang menyatakan bahwa Perguruan tinggi perlu mendorong upaya peningkatan kualifikasi tenaga dosen dengan pendidikan lanjutan atau kursus dengan fasilitas yang memadai agar kualitas sumber daya dapat ditingkatkan, sehingga secara otomatis akan mendorong peningkatan mutu pendidikan di PT. Tempat kerja menuntut seseorang yang tidak hanya memiliki kemampuan berfikir secara baik, tetapi juga keterampilan yang diperlukan dalam menyelesaikan setiap tugas. Seringkali lulusan pendidikan tinggi tidak memiliki kemampuan yang sesuai dengan harapan dunia kerja. Sehingga tuntutan terhadap mutu pendidikan yang terus ditingkatkan

¹⁰⁸ Mohammad Thoha, *Manajemen Peningkatan Mutu Ketenagaan dan Sumber Daya Manusia (SDM) di Madrasah Aliyah Negeri Pamekasan*, *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Volume 2, Nomor 1, Mei 2017/1438.

sebagai upaya untuk menciptakan output dan outcomes yang berkualitas dan siap terjun ke pasar kerja (*workplace*), serta untuk memenuhi standar atau ketentuan akreditasi. Output yang dihasilkan tentunya berdasarkan suatu proses yang matang dan didukung oleh input yang baik pula, sehingga PT pada akhirnya akan mampu memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat sesuai dengan konsep link and match agar mampu meminimalisir gap antara PT dengan dunia kerja atau pengguna lulusan.¹⁰⁹

8. Maskuri, 2006. *Implementasi Kebijakan Sistem Pendidikan Nasional Di Pendidikan Tinggi Islam (Studi Multisitus proses pembelajaran berdasarkan UUSPN 20/2003 di UIN Malang, Unisma dan UMM)*. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa implementasi kebijakan Sisdiknas kaitanya dengan proses pembelajaran meliputi; koordinasi, pembimbingan, perencanaan, interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar, evaluasi hasil belajar, dan kendali mutu belum terlaksana secara optimal. Keunikanya meliputi; integrasi ilmu dan agama, sintesa pendidikan tinggi dan pesantren, penguatan mata kuliah dasar dan agama, terdapat fakultas agama yang terpisah dengan fakultas umum dan manajemen amanah. Munculnya temuan model implementasi kebijakan pendidikan kaitanya dengan proses pembelajaran di PTI
9. Sofyan Tsauri, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Perguruan Tinggi (Studi Multikasus di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana*

¹⁰⁹ Agus Zacnul Fitri, 2016. *Mengurangi Gap Perguruan Tinggi Dengan Dunia Kerja: Upaya Peningkatan Kualitas Sumberdaya Manusia*. Jurnal MPI IAIN Tulungagung Vol 1, 2016.

Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang (UMM).
Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, UIN Maliki Malang. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa; (1). Implementasi system perencanaan SDM *pertama*, mengacu pada visi universitas yang berbasis pada kebutuhan yang terintegrasi antara universitas dan lintas fakultas, *kedua*, proses perencanaan sumber daya manusia diawali dengan analisis dan identifikasi kebutuhan kompetensi serta rasio tenaga pendidik, *ketiga*, pengamatan lingkungan, perumusan strategis, implementasi strategis, evaluasi dan pengendalian, dan *keempat*, menggunakan perencanaan internal berbasis kompetensi dan dedikasi. (2). Implementasi system rekrutmen SDM , *pertama*, melalui analisis jabatan dan beban kerja, *kedua*, kebutuhan penyelenggaraan kurikulum, prediksi keberlanjutan prodi dan keuangan institusi, *ketiga*, didasarkan pada rasio kebutuhan (need ratio), *keempat*, system rekrutmen terbuka dan tertutup. Sementara Implementasi system seleksi SDM; *pertama*, melalui seleksi terpusat mandiri, *kedua*, seleksi berbasis kepada kompetensi akademik dan non-akademik. Implementasi system penempatan SDM; *pertama*, berdasarkan hasil rekrutmen dan seleksi, *kedua*, berdasarkan formasi serta masa percobaan, *ketiga*, didasarkan pada kebutuhan dan permintaan unit kerja dengan memperhatikan spesifikasi kompetensi dan keahlian. (3). Implementasi system pelatihan SDM ; *pertama*, pelatihan berbasis kompetensi yang dilaksanakan oleh LPM dan BPSDM , *kedua*, menggunakan pelatihan *multi level training*, *ketiga*, menggunakan design

pelatihan *in-house management training* dan *out bond management training*. Implementasi system pengembangan SDM, pertama terfokus pada pengembangan studi dan profesi, kedua, terfokus pada pengembangan karir dengan system berjenjang (karir awal, tengah dan akhir). (4). Dampak implementasi system perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan sumberdaya manusia, pertama berdampak pada budaya organisasi berbasis ulul albab dan budaya akademik, kedua, pada program beasmar dan program pengabdian bertaraf internasional, ketiga, pada sosialisasi karakter Universitas.

10. Aan Eko Khusni Ubaidillah, 2015, *Pengembangan Sumber Daya Pendidik Berkesetaraan Jender (Studi Multikasus di Madrasah Aliyah Miftahul Qulub Mojokerto dan SMP A. Wahid Hasyim Tebuireng Jombang)*. Disertasi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Malang. Penelitian ini menyatakan bahwa; (1). Konsep pengembangan sumberdaya pendidik berkesetaraan jender menekankan pada kesamaan dalam pengabdian yang setinggi-tingginya dengan prinsip kerja; a. niat suci, b. ketulusan hati, c. loyalitas/ pengabdian seutuhnya, d. keridloan ilahi, e. keberkahan; dengan syarat: a). berbasis hasil (goal oriented), b). keutamaan kerja dan kerja utama, c). kegigihan dan kesungguhan mencapai hasil, *man jadda wa jadda*. Pengembangan sumber daya pendidik dilakukan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh organisasi dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan

pekerjaan, baik pada saat ini maupun pada masa yang akan datang. (2). Strategi pengembangan sumber daya pendidik berkesetaraan jender dilakukan dengan menerapkan *make tipe academy* berbasis kesetaraan dalam pengabdian melalui; a. pengembangan sumber daya manusia sebagai tim akademi, b. penetapan produktifitas/ hasil kinerja sumber daya manusia dengan syarat/kriteria; (a). optimalisasi hasil, (b). kreatifitas, (c). produktivitas kerja, (d). nilai manfaat dan berdaya saing dan dilakukan, c. apresiasi hasil kerja tim akademi dengan nilai keadilan, keterbukaan dan kesamaan hak. Strategi make (pengembangan) oleh pimpinan lembaga kepada bawahan yang berkesetaraan yang menkankan hasil optimal, produktif, bermanfaat dan berdaya saing. Dimana lembaga pendidikan dalam mengembangkan SDM pendidikanya dimulai dari awal yakni, dimulai dari proses pengembangan tenaga sampai dengan melakukan pembinaan, pelatihan dan pendidikan serta kegiatan-kegiatan lain yang dapat menunjang karir dan mutu tenaga. (3). Dampak pengembangan sumber daya pendidik berkesetaraan jender yaitu dengan a). tidak terjadi stereotip bias jender dalam pengembangan karir dan peran tenaga pendidik , b). berlomba-lomba dalam pengabdian yang terbaik dengan persyaratan dilakukan dengan persaingan yang sehat, sehingga tercipta dan terjadi *fastaiqul khairaat*. Pendidik melakukan pengembangan kapasitas diri secara kritis serta menciptakan suasana kebersamaan dalam lembaga pendidikan , mampu mengevaluasi diri sehingga terjadi peningkatan kualitas pendidikan secara utuh yang secara sosiologis berdampak positif

langsung terhadap tingkat kepercayaan masyarakat sehingga secara birokratif akan berdampak adanya promosi terhadap pendidik yang potensi dan berprestasi untuk menduduki jabatan tertentu yang dilakukan tanpa membedakan antara pendidik laki-laki maupun perempuan.

11. Muhamad Zaki dan M Zahrul Jihad, 2016. *Pelaksanaan Manajemen Personalia Sekolah Di SMA Darul Ulum 2 Bppt Jombang*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Perencanaan personalia di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dilakukan menjelang tahun ajaran baru. Perencanaan dilakukan dengan mengecek jumlah guru dan pegawai yang tersedia, membandingkan antara rombel yang diterima dengan jumlah personalia yang ada, serta memprediksi jumlah personalia yang dibutuhkan dan selanjutnya analisis kebutuhan tersebut dilaporkan ke Yayasan PP Darul Ulum. Dari hasil laporan maka sekolah akan mendapatkan informasi tentang penambahan atau pengurangan personalia yang ada pada sekolah. Selanjutnya, Pembinaan dan pengembangan personalia di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan sekolah, dengan menganalisis kompetensi guru dan pegawai terkait pelatihan dan pengembangan. Sekolah juga melaksanakan kegiatan pelatihan mandiri, guna menambah serta mengembangkan potensi personalia yang ada, terutama personalia yang ditempatkan pada jabatan yang tertentu. Namun, pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan mengalami kadang hambatan, karena personalia memiliki motivasi dan semangat yang

berbeda dalam mengikuti program tersebut. Untuk biaya pengembangan berasal dari Yayasan atas dasar usulan dari sekolah. Evaluasi personalia di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dilaksanakan berdasarkan standar dan unsur-unsur yang dinilai dengan cara supervisi untuk guru dan dari laporan atau job description untuk pegawai nonguru. Khusus untuk guru PSN, menyesuaikan dengan aturan pemerintah. Setelah evaluasi, dilakukan juga tindak lanjut dengan cara pembinaan.¹¹⁰

Untuk lebih jelasnya dalam mencari perbedaan dan persamaan antara penelitian dalam disertasi ini dengan penelitian sebelumnya maka Tabel di bawah ini memetakan persamaan, perbedaan dan orisinalitas penelitian dalam disertasi ini;

Tabel 3
Persamaan, Perbedaan dan Orisinalitas Penelitian

No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Imran Muttaqin, Manajemen Pemberdayaan Guru Pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi	Pemberdayaan Tenaga Pendidik	Lokasi Penelitian di Madrasah Aliyah	Manajeme n Personalia Perguruan Tinggi

¹¹⁰ Muhamad Zaki dan M Zahrul Jihad, 2016. *Pelaksanaan Manajemen Personalia Sekolah Di SMA Darul Ulum 2 Bppt Jombang*. Dirāsāt: Jurnal Manajemen & Pendidikan Islam Volume 2, Nomor 1, Desember 2016; E-Issn: 2527-6190; P-Issn: 2503-3506; Hal. 1-20 Program Pascasarjana UNIPDU Jombang.

	Multikasus di MAN 2 Pontianak dan SMA Mujahidin Pontianak). 2016.			
2.	Siti Rokhmah, Rencana Strategis untuk Pengembangan Sumber Daya Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Al-Fatah Jayapura, 2011.	Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia	Lokasi Penelitian di Sekolah Tinggi dan hanya kasus tunggal	Pengembangan dan Evaluasi Personalia di Universitas
3.	Shelly Andari, Manajemen Program Internasionalisasi di Internasional Office (IO) Dalam Mewujudkan <i>World Class University</i> (Studi Multikasus di Universitas Brawijaya, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, dan Universitas Muhammadiyah	Salah Satu Lokasi Penelitian adalah Universitas Brawijaya	Program Internasionalisasi Lembaga	Peningkatan Kualitas Pendidik

	Malang), 2014.			
4.	Taufiqurrahman, Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Profesionalisme Pengawas Pendidikan (Studi Multisitus di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri dan Jombang), 2016.	Manajemen Sumber Daya Manusia	Lokasi di Kantor Kementerian	Perguruan Tinggi
5.	Zarkasyi, Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Perguruan Tinggi dan Pondok Pesantren (Studi di Institut Agama Islam Ibrahimi Sukorejo Situbondo dan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo), 2018.	Pengembangan Sumber Daya Manusia	Lokasi di Pondok Pesantren	Perguruan Tinggi
6.	Mohammad Thoha, Manajemen Peningkatan	Peningkatan Mutu Sumber	Lokasi Kasus Tunggal di	Manajemen Personalia

	Mutu Ketenagaan dan Sumber Daya Manusia (SDM) di Madrasah Aliyah Negeri Pamekasan, 2017.	Daya Manusia	Madrasah Aliyah	
7.	Agus Zaenul Fitri, Mengurangi Gap Perguruan Tinggi dengan Dunia Kerja: Upaya Peningkatan Kualitas Sumber daya Manusia, 2016.	Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia	Dunia Kerja	Perguruan Tinggi
8.	Maskuri, Implementasi Kebijakan Sistem Pendidikan Nasional Di Pendidikan Tinggi Islam (Studi Multisitus proses pembelajaran berdasarkan UUSPN 20/2003 di UIN Malang, Unisma dan UMM), 2006.	Perguruan Tinggi	Manajemen Personalia	Peningkatan Mutu Pendidikan
9.	Sofyan Tsauri,	Manajemen	Peningkatan	Salah

	Manajemen Sumber Daya Manusia Di Perguruan Tinggi (Studi Multikasus di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dan Universitas Muhammadiyah Malang (UMM)), 2016.	Sumber Daya Manusia	Mutu Pendidikan	satu lokasi adalah Perguruan Tinggi Negeri (PTN)
10.	Aan Eko Khusni Ubaidillah, Pengembangan Sumber Daya Pendidik Berkesetaraan Jender (Studi Multikasus di Madrasah Aliyah Miftahul Qulub Mojokerto dan SMP A. Wahid Hasyim Tebuireng Jombang). 2015.	Pengembangan Sumber Daya	Manajemen Personalia	Lokasi Penelitian di PTN dan PTS
11.	Muhamad Zaki dan M	Pelaksanaan	Lokasi	Multi

	Zahrul Jihad, Pelaksanaan Manajemen Personalia Sekolah Di SMA Darul Ulum 2 BPPT Jombang, 2016.	Manajemen Personalia	Penelitian	Kasus di PTN dan PTS
--	--	-------------------------	------------	----------------------------

Dari sebelas penelitian diatas maka dapat dipetakan dimana letak pembeda pada penelitian disertasi ini. Penelitian disertasi yang berjudul “Manajemen Personalia Perguruan Tinggi (PT) dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multikasus di Universitas Islam Malang (Unisma) dan Universitas Brawijaya (UB))” ini memiliki keunikan karena mengambil lokasi di perguruan tinggi swasta terkemuka di Indonesia khususnya Jawa Timur dengan latar belakang atau basis NU dan perguruan tinggi negeri yang menempati urutan ke-2 secara nasional. Selain itu Manajemen personalia yang identik dalam dunia perusahaan ditarik dalam dunia pendidikan yang tentunya akan memberikan implikasi-implikasi dalam temuannya. Sehingga dapat diketahui posisi penelitian disertasi ini. Hal ini dapat dilihat dari pemetaan penelitian terdahulu tentang tema-tema yang sejenis.

F. Paradigma Penelitian (*Research Paradigm*)

Berdasarkan tujuan dari sebuah penelitian untuk mendapatkan hasil yang diinginkan, sebelum melangkah lebih jauh, peneliti membuat sebuah gambaran penelitian. Sebagai suatu proses interaksi sosial, peneliti melihat, masalah manajemen personalia merupakan suatu hal yang bisa dikaji lebih

dalam melalui penelitian. Dalam mengkaji manajemen personalia dalam meningkatkan mutu pendidikan, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus dan dengan rancangan multi kasus.

Manajemen Personalia Perguruan Tinggi (PT) dalam meningkatkan mutu pendidikan sebagai suatu fenomena yang menjadi sumber pencarian data dalam penelitian ini. Data tersebut akan digali secara mendalam dan akan dikumpulkan melalui prosedur yang diinginkan, diantaranya adalah melalui prosedur observasi partisipan, wawancara mendalam dan dokumentasi.

Berdasarkan paparan di atas, model penelitian ini dapat digambarkan dalam sebuah kerangka sebagai berikut :

