

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Manusia merupakan aset yang sangat penting di sebuah organisasi. Tanpa adanya manusia organisasi tidak akan bisa berjalan dengan baik, demikian juga dalam organisasi pendidikan. Secanggih apapun teknologi yang digunakan, sebanyak apapun dana yang disiapkan, tanpa adanya manusia maka semua akan menjadi tidak bermakna. Betapa pentingnya kehadiran manusia dalam sebuah organisasi mengharuskan adanya sebuah pengelolaan yang baik agar bisa bersama-sama mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan sangat menguntungkan bagi sebuah organisasi karena akan menghemat biaya, memperbaiki kinerja, mempercepat pencapaian tujuan, dan sekaligus akan menciptakan hubungan yang baik antara anggota dengan organisasi. Untuk itu, sumber daya manusia perlu dikelola melalui strategi-strategi sumber daya manusia yang tepat, agar organisasi dapat memaksimalkan pertumbuhannya dan mencapai tujuan dalam jangka pendek dan jangka panjang secara optimal. organisasi dapat memaksimalkan keunggulan bersaingnya dengan berpusat pada sumber daya manusia, melalui efisiensi dari para anggotanya.

Memperkuat paparan di atas, Ali Hardana menjelaskan bahwa pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, menuntut setiap organisasi mendapatkan pegawai yang berkualitas dan produktif untuk

menjalankan organisasi. Hal ini dikarenakan, manajemen sumber daya manusia pada era informasi seperti saat ini, mempunyai cakupan yang sangat luas, yaitu cara mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan atau *goal* bersama antara perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal.¹

Hal ini juga selaras dengan apa yang diungkapkan oleh Nawawi, bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi.² Dari sini terlihat bahwa para pimpinan organisasi harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja serta mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Di era persaingan global yang ketat, sumber daya manusia dianggap sebagai salah satu faktor yang paling penting memainkan peran utama dalam menjaga keberlanjutan organisasi, kredibilitas serta penciptaan kepercayaan publik. Penekanan pada sumber daya manusia sebagai modal berharga dalam organisasi mencerminkan tekanan lebih pada sumber daya tidak berwujud dari pada yang nyata.

¹ Ali Hardana, "Manajemen Sumber Daya Insani", dalam *Jurnal Al-Masharif*, Vol. 3, No. 1, Januari-Juni 2015, hlm. 115.

² Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), hlm. 42. Cet. IV

Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengelolaan seluruh sumber daya yang ada di muka bumi. Amanah yang dipegang seorang manajer sumber daya manusia selain meningkatkan produktivitas karyawannya untuk mencapai laba perusahaan atau lembaga adalah mengantarkan para karyawannya atau pekerjanya melalui pekerjaan yang diembannya menuju derajat insan kamil yang diridhoi Allah Swt.³ Manusia sebagaimana tujuan diciptakan oleh Allah Swt. adalah sebagai pengelola di bumi untuk menjaga bumi dan sumber daya yang ada didalamnya demi kesejahteraan manusia sendiri, makhluk dan seluruh alam semesta demi kebaikan dan kepentingan manusia sendiri. Hal ini sebagaimana difirmankan Allah dalam Al-Qur'an surah al-Jatsiyah ayat 13 yang berbunyi:

وَسَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ
لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ

Artinya: “Dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berpikir”.⁴

Selain itu, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mempunyai dampak yang sangat kuat terhadap manajemen sumber daya manusia.⁵ Pengelolaan sumber daya manusia hendaknya disesuaikan dengan tuntutan zaman, juga perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Oleh karena itu, untuk menciptakan sumber daya manusia yang berproduktivitas tinggi,

³ Jusmaliani, *Pengelolaan*, hlm. VI.

⁴ Departemen Agama RI. *Mushaf al-Quran dan Terjemah*. (Jakarta: Pustaka al-Kautsar), QS. al-Jatsiyah, 45:13.

⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: 2011), hlm. 22. Cet XIX

dibutuhkan pengetahuan yang luas terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Jika ditinjau melalui pendekatan administratif tentang pentingnya manajemen sumber daya manusia, secara filosofi terdapat paling sedikit tiga titik tolak pemikiran utama mengapa efisiensi, efektivitas, dan produktivitas mutlak perlu ditingkatkan.

Adapun yang pertama, sumber daya manusia yang tersedia atau dapat disediakan oleh organisasi selalu terbatas sedangkan tujuan individu dan organisasional tidak terbatas. *Kedua*, meskipun sumber daya, dana serta sarana prasarana kerja mutlak diperlukan, hal-hal tersebut pada dirinya tidak meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas organisasi. Dan yang ketiga, insan atau manusia merupakan unsur terpenting dalam organisasi, sekaligus merupakan “miliknya” yang paling berharga dengan pengertian bahwa manusia diperlukan sesuai dengan harkat dan martabatnya sehingga berperilaku positif dalam kehidupan organisasionalnya.⁶

Oleh karena itu, sumber daya manusia diharapkan dapat menentukan setiap keberhasilan organisasi.⁷ Sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap tenaga kerja adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis, untuk itu sumber daya manusia diharapkan adalah sumber yang memiliki dedikasi tinggi, bertanggung jawab, berkompeten serta berjiwa kompetitif akan dapat menunjukkan eksistensi organisasinya karena ia mampu mengelola sumber daya yang lainnya (*money*,

⁶ *Ibid*, 20.

⁷ Herman Soryandi, *Manajemen*, 10.

material, methods) sebaik mungkin sehingga meningkatkan produktivitas lembaga atau organisasinya.

Unsur sumber daya manusia tentu saja adalah manusia, dan unsur ini digunakan secara signifikan sebagai penggerak sumber daya lain dan memiliki posisi strategis yang berkontribusi untuk mewujudkan kinerja organisasi perusahaan dengan keunggulan kompetitif.⁸ Pun dalam organisasi pendidikan. Organisasi pendidikan yang bernaung di lembaga pendidikan memerlukan sumber daya manusia yang kompeten untuk dapat mewujudkan tujuan yang diinginkan. Lembaga pendidikan sebagai salah satu lembaga terpenting pencetak generasi bangsa haruslah memiliki sumber daya yang baik, baik itu sumber daya manusia maupun non manusia, karena dengan sumber daya yang baik, akan menghasilkan generasi yang baik pula.

Secara garis besar, seluruh kegiatan manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan dalam tiga kegiatan utama. *Pertama*, adalah pengadaan seperti rekrutmen dan semua kegiatan pendahulunya, seleksi dan juga penempatan awal. *Kedua*, adalah pemeliharaan seperti pemberian motivasi dalam arti luas, latihan dan pengembangan, evaluasi kinerja, promosi, demosi dan mutasi. Dan yang terakhir adalah separasi.⁹ Hal di atas semuanya berkaitan erat dengan apa yang dinamakan karier.

Karier secara tradisional dapat diartikan dengan berbagai cara dan tentunya berhubungan dengan posisi pekerjaan yang dimiliki seseorang.

⁸ P. Wright Gardner, T. Moynihan & M. Allen, "Hubungan antara Praktek SDM dan Kinerja Perusahaan: Memeriksa Urutan Kausal", dalam *Internasional Jurnal Manajemen SDM*, Vol. 58, hlm. 409.

⁹ Jusmaliani, *Pengelolaan*, hlm. 9

Karier sebagai urutan posisi yang dipegang pada pekerjaan, misalnya seorang guru dapat memegang posisi sebagai kepala sekolah atau pengawas di lembaga pendidikan, sedangkan karier juga telah diuraikan dalam konteks gerakan pada organisasi.

Contoh lainnya, seorang anggota dengan berbagai pengembangan kaderisasi dan kompetensi akhirnya bisa menduduki posisi sebagai ketua organisasi atau lembaga. Pada waktu keahlian, ketrampilan, pengalaman, dan kinerjanya meningkat, maka lambat laun akan melalui posisi penasehat, pembina dan akhirnya, karier diuraikan sebagai karakteristik karyawan. Setiap karier karyawan terdiri dari berbagai pekerjaan, posisi, dan pengalaman yang berbeda-beda.

Program pengembangan karier saat ini cenderung memiliki fokus baru. Program yang lama adalah berfokus pada masa depan karyawan dalam perusahaan, organisasi, atau institusi pendidikan saja. Namun, saat ini, realitas yang dihadapi adalah hampir semua orang harus mengalami perubahan tempat bekerja beberapa kali dalam masa kerja mereka. Oleh karena itu, penekanan saat ini adalah pada memfasilitasi manajemen, pengembangan, dan analisis diri sendiri. Menyediakan perangkat perencanaan karier yang diperlukan oleh karyawan/pegawai akan menguntungkan semua permasalahan.

Pengembangan karier merupakan suatu keniscayaan bagi perjalanan pekerjaan seseorang dalam sebuah organisasi. Sebab, hampir semua manusia ingin kariernya berkembang, ingin mengalami peningkatan dan merasakan

kemajuan dengan kondisi yang lebih baik dalam berkarier. Sebaliknya, hampir tidak ada manusia yang ingin mengalami kemunduran dari karier terbaiknya apalagi kalau sampai terhenti. Pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.¹⁰ Peningkatan status dapat berupa jabatan atau berupa golongan kepangkatan, mulai dari yang paling bawah atau posisi saat sekarang sampai pada posisi yang paling tinggi.

Pengembangan karier merupakan hal yang tidak boleh diabaikan, mengabaikan pengembangan karier sama saja dengan mengabaikan perkembangan lembaga. Ketika karier sumberdaya daya manusia dalam sebuah organisasi tidak berkembang, berarti ada permasalahan serius yang perlu diperhatikan di dalam organisasi tersebut. Boleh jadi permasalahan tersebut berasal dari individu yang bersangkutan atau dari pihak lembaga. Oleh karena itu pihak pimpinan harus menjadikan pengembangan karier sebagai salah satu perhatian serius demi kepentingan dan kemajuan bersama.

Dari uraian di atas berarti pembinaan karier tidak dapat dilepaskan dengan kegiatan perencanaan SDM, rekrutmen, dan seleksi dalam rangka pengaturan staf (*staffing*). Dari kegiatan-kegiatan manajemen SDM tersebut, harus diperoleh sejumlah tenaga kerja yang potensial dengan kualitas terbaik. Tenaga kerja seperti itulah yang harus diberi kesempatan untuk mengembangkan kariernya, agar dengan kemampuannya yang terus

¹⁰ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), hlm. 141.

meningkatkan sesuai dengan tuntutan lingkungan kerja, tidak saja mampu mempertahankan eksistensi organisasi, tetapi juga mampu mengembangkan dan memajukannya. Maka dari itu, peneliti berusaha untuk mengkaji lebih jauh mengenai pengembangan karier sumber daya manusia dan bagaimana implikasi dan pelaksanaannya dalam institusi pendidikan khususnya perguruan tinggi swasta.

Setiap organisasi tentunya dikelola dan diisi oleh manusia, tanpa manusia, organisasi tidak akan ada. Tantangan, peluang dan frustrasi dalam menciptakan dan mengelola organisasi kerap kali bersumber dari masalah-masalah yang ada kaitannya dengan manusia, namun kemajuan organisasi juga berasal dari manusia-manusia di dalamnya yang mau bergerak dan bersinergi.¹¹ Dari uraian di atas, perlu kiranya bagi setiap organisasi, khususnya organisasi pendidikan, bukan saja hanya memperhatikan kesejahteraan anggotanya, namun lebih dari itu mengembangkan mereka sehingga sebuah organisasi bisa lebih maju dan lebih baik.

Ada sebuah ungkapan menarik dalam lingkungan produsen mobil raksasa Toyota “Kami tidak hanya membangun mobil, kami membangun orang.” Setiap pengembangan produk baru, setiap *prototype*, setiap cacat kualitas dalam pabrik, dan setiap aktivitas Kaizen merupakan sebuah peluang untuk mengembangkan orang.¹² Pernyataan ini secara tersirat menyatakan

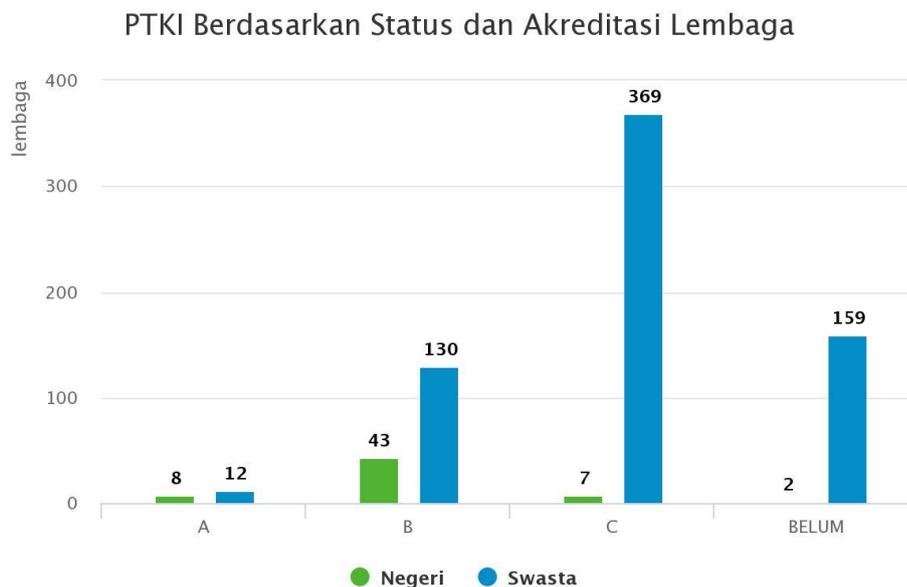
¹¹ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hlm.1.

¹² Jeffrey K. Liker dan David P. Mayer, *Toyota Talent: Mengembangkan SDM Anda ala Toyota*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2007), hlm. 3.

bahwa setiap aktivitas produksi merupakan sarana untuk mengembangkan sumber daya manusia.

Salah satu lembaga pendidikan di Indonesia adalah lembaga pendidikan di bawah naungan organisasi Islam, sebagai wadah pencetak generasi bangsa yang Islami, lembaga pendidikan di bawah naungan organisasi Islam selalu berinovasi untuk dapat mengembangkan pendidikan Islam agar menjadi suatu bangunan keilmuan yang kokoh dan memiliki kontribusi yang signifikan terhadap pembangunan masyarakat nasional dan trans-nasional serta untuk pengembangan ilmu dan teknologi.

Namun kenyataannya, kondisi pendidikan berbasis Islam di Indonesia masih sangat memprihatinkan. Demikian juga dengan kampus atau perguruan tinggi Islam swasta. Hal ini sebagaimana yang telah publish oleh Kementerian Agama dalam data emispendis. Kuantitas pendidikan tinggi Islam yang begitu luar biasa di Indonesia tidak serta merta menjamin kualitas yang dimilikinya juga luar biasa. Berikut diagram PTKI berdasarkan status dan akreditasi lembaga.



Gambar 1.1. Jumlah PTKI berdasarkan Status dan Areditasi Lembaga Periode Data Semester Ganjil Tahun Akademik 2021/2022¹³

Diagram diatas memberikan gambaran bahwa perguruan tinggi Islam baik negeri maupun swasta masih banyak yang berada pada akreditasi B dan C. yang lebih memprihatinkan lagi adalah terdapat 369 perguruan tinggi swasta yang berakreditasi C serta sebanyak 159 lainnya belum memiliki akreditasi.

Hal yang sama juga ditegaskan oleh Litbang UIN Sunan kalijaga Yogyakarta, bahwa:

Dari hasil penelitiannya terungkap hampir 63 % PTS di Indonesia termasuk Yogyakarta dan Jawa Tengah belum mengaplikasikan manajemen mutu pendidikan. Hal ini berimplikasi pada banyaknya PTS yang merger atau “mati” seperti halnya yang terjadi di Jawa Tengah dimana sejak tahun 1999-2001 sudah ada 12 PTS yang gulung tikar dan beberapa lainnya melakukan merger.¹⁴

¹³ <http://emispendis.kemendiknas.go.id/ptkidashboard/Kelembagaan/PTKIBerdasarkanStatusAkreditasiLembaga> diunduh pada 21 Januari 2022

¹⁴ Abbas, *Manajemen Perguruan Tinggi: Beberapa Catatan*. (Jakarta: Kenvcana Prenada Media Group, 2009), hlm. 52.

Kondisi mutu pendidikan tinggi Islam di PTS yang sedemikian memprihatinkan itu semakin diperparah oleh fakta bahwa kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang masih bisa dikatakan rendah. Oleh sebab itu, sebenarnya patut untuk khawatir terhadap kemampuan bersaing SDM di era globalisasi pada milenium ketiga ini. Betapa tidak, data yang dipublikasikan oleh *United Nations Development Program (UNDP)* menegaskan bahwa ‘Pada tahun 1996, indeks pembangunan manusia di Indonesia menunjukkan kondisi yang memprihatinkan, yaitu berada pada peringkat 102 dari 174 negara di dunia’.¹⁵ Bahkan menurut Sugiharto ‘Pada tahun 2007, Indonesia makin terpuruk di posisi 110, di bawah Malaysia (61), Thailand (73), Filipina (84) dan Vietnam (108).’¹⁶ Bahkan kondisi terbaru menunjukkan bahwa Indonesia berada di peringkat 113 dari 185 negara di dunia. Laporan UNDP itu memuat angka indeks pembangunan manusia yang mencakup 3 dimensi: hidup sehat dan panjang umur, ekonomi dan pendidikan.

Hasil laporan itu harus menjadi cambuk bagi lembaga pendidikan untuk terus secara simultan membenahi kondisi pendidikan di negeri ini karena untuk menghadapi abad 21 ini yang salah satu cirinya ditandai dengan lahirnya suatu masyarakat *mega-kompetisi*, yaitu suatu masyarakat yang mampu berkompetisi dengan baik dan mempunyai kesadaran global (*global consciousness*).¹⁷ Oleh karena itu, pembenahan pendidikan tinggi terutama

¹⁵ Suyanto dan D. Hisyam, *Refleksi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia memasuki millennium III*. (Jakarta: Grasindo, 2002), hlm. 4.

¹⁶ Sugiharto, *Profesionalisme tenaga Pendidik*. Diakses melalui: http://republika.co.id/online_detail.asp=22076&kat_id-23, pada 13 Februari 2019

¹⁷ H. A. R. Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif abad 21*. (Magelang: Indonesia Tera, 1999), hlm. 27.

PTS menjadi suatu tuntutan yang mutlak untuk dilakukan menuju perubahan kualitas serta eksistensi lembaga pendidikan tinggi yang lebih baik di masa yang akan datang. Hal ini selaras dengan apa yang pernah dikatakan oleh Kennedy, *“Change is a way of life. Those who look to the past or present will miss the future.”*¹⁸ Yang artinya bahwa dalam melakukan reformasi pendidikan harus berpegang pada tantangan masa depan yang penuh dengan persaingan global agar mampu berkompetisi secara baik.

Upaya pembenahan kualitas pendidikan di perguruan tinggi swasta ini menjadi tanggungjawab yang besar dan berat bagi , namun akan menjadi suatu kebanggaan bagi apabila mampu memberikan kontribusi yang signifikan bagi peningkatan mutu pendidikan di negeri ini, karena dalam sejarah perkembangannya di Indonesia, menunjukkan kepada betapa besarnya peranan perguruan tinggi swasta di dalam meningkatkan kehidupan intelektual dan sosial bangsa Indonesia. Hal ini bisa dibuktikan dengan data yang dirilis oleh UniRank yang telah merilis daftar terbaru universitas terbaik di Indonesia tahun 2021.

Pemeringkatan tersebut tak hanya berisi PTN terbaik tapi juga PTS terbaik. UniRank sendiri merupakan lembaga yang diakui secara resmi di 200 negara dan telah memiliki daftar peringkat universitas lebih dari 13.800. Dari 576 institusi pendidikan tinggi di Indonesia, terdapat 20 perguruan tinggi

¹⁸ C. C. Colling, “Teaching Quality Revisited: Warnock Words for Policy Practice”. *Journal of Quality Assurance in Education*. Vol. 1 No. 3, hlm. 21-25.

swasta (PTS) terbaik di Indonesia versi lembaga asal Sydney Australia tersebut.¹⁹

Daftar pemeringkatan UniRank tersebut didasarkan pada tiga kriteria seleksi yakni:

1. Telah diakreditasi oleh organisasi terkait pendidikan tinggi Indonesia yang sesuai
2. Menawarkan setidaknya gelar sarjana empat tahun (gelar sarjana) atau gelar pascasarjana (gelar master dan doktor)
3. Memberikan kursus terutama dalam format pendidikan tradisional, tatap muka, non-jarak jauh

Adapun perguruan tinggi swasta yang masuk dalam kategori terbaik sebagaimana dilansir dari laman 4icu.org UniRank adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1

Daftar terbaru universitas terbaik di Indonesia tahun 2021 versi Unirank²⁰

No.	Nama Universitas	Peringkat Nasional
1.	Universitas Bina Nusantara	13
2.	Universitas Muhammadiyah Surakarta	17
3.	Universitas Muhammadiyah Malang	19
4.	Universitas Islam Indonesia	20
5.	Universitas Muhammadiyah Yogyakarta	23
6.	Universitas Gunadarma	26
7.	Universitas Telkom	27
8.	Universitas Mercu Buana Jakarta	29
9.	Universitas Atma Jaya Yogyakarta	33
10.	Universitas Dian Nuswantoro Semarang	35
11.	Universitas Esa Unggul Jakarta	38
12.	Universitas Pasundan	42
13.	Universitas Ahmad Dahlan	44

¹⁹ Fahri Zulfikar, *20 PTS Terbaik Indonesia versi Unirank 2021*, diakses melalui: <https://www.detik.com/edu/peguruan-tinggi/d-5798698/20-pts-terbaik-di-indonesia-versi-unirank-2021-binus--telkom-nomor-berapa>. pada 15 Januari 2022 pukul 16.42.

²⁰ Ibid.

14.	Universitas Muhammadiyah Semarang	47
15.	Universitas Kristen Petra Surabaya	48
16.	Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga	49
17.	Universitas Pamulang Tangerang	50
18.	Universitas Sanata Dharma	55
19.	Universitas Medan Area	56
20.	Universitas Muhammadiyah Purwokerto	57

Sumber: Fahri Zulfikar, 20 PTS Terbaik Indonesia versi Unirank 2021

Tidak jauh berbeda situs Unirank diatas, situs Webometrics, yaitu suatu situs yang memberikan penilaian terhadap kemajuan seluruh universitas terbaik di dunia (*World Class University*) juga merilis daftar PTS terbaik di Indonesia dengan kualitas pembelajaran yang tak kalah dengan PTN. *Webometrics Ranking of World Universities* merupakan grup riset milik *Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC)* yaitu lembaga riset pertama dan terbesar di Eropa.

Tujuan utama CSIC dan kementerian pendidikan adalah meningkatkan riset untuk kemajuan teknologi dunia dan mempromosikan *Open Access* pada ilmu pengetahuan yang dilakukan universitas. Webometrics atau Ranking Web menilai kinerja universitas yang ditandai dengan keterbukaan akses, jumlah peneliti atau dosen, dan jumlah publikasi yang mengutip informasi dari situs universitas tersebut.

Ada empat indikator penilaian yang digunakan Webometrics pada setiap universitas, yaitu:

1. *Presence* dengan bobot sebesar 5% yaitu melihat dari jumlah halaman website dari domain web utama termasuk seluruh subdomain yang ada di perguruan tinggi. Sumbernya didapatkan dari Google.

2. *Visibility* merupakan jumlah eksternal link unik yang terhubung ke domain web perguruan tinggi (dinormalisasi dan kemudian nilai rata-rata). Sumber datanya dari Ahrefs Majestic. Kriteria ini memberikan bobot sebanyak 50%.
3. *Transparency/Openness* merupakan jumlah kutipan dari 210 penulis teratas dan datanya bersumber dari Google Scholar dengan bobot 10%.
4. *Excellence or Scholar* yaitu jumlah 10 persen makalah teratas yang paling banyak dikutip dari masing-masing 26 disiplin ilmu, dilihat dari seluruh database untuk periode 5 tahun (2014-2018). Sumbernya dari Scimago dan memberikan bobot hingga 35%.²¹

Adapun perguruan tinggi swasta yang masuk dalam kategori terbaik sebagaimana dilansir dari laman Webometrics adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2

Daftar terbaru universitas terbaik di Indonesia tahun 2021
versi Webometrics²²

No.	Nama Universitas	Peringkat Webometrics
1.	Telkom University	7
2.	Universitas Bina Nusantara	9
3.	Universitas Muhammadiyah Yogyakarta	15
4.	Universitas Gunadarma	23
5.	Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta	27
6.	Universitas Dian Nuswantoro Semarang	28
7.	Universitas Narotama Surabaya	29
8.	Universitas Kristen Satya Wacana	30
9.	Universitas Islam Indonesia	34

²¹ Sandra Desi Caesaria, *20 Kampus swasta Terbaik Indonesia versi Webometrics 2021*, diakses melalui https://www.kompas.com/edu/read/2021/07/29/135633271/20-kampus-swasta-terbaik-indonesia-versi-webometrics-2021?page=all#google_vignette pada 15 Januari 2022 pukul 16.42

²² Ibid.

10.	Universitas Mercu Buana	37
11.	Universitas Atma Jaya Yogyakarta	38
12.	Universitas Katolik Parahyangan	39
13.	Petra Christian University	43
14.	Universitas Muhammadiyah Surakarta	45
15.	Universitas Muhammadiyah Malang	49
16.	Universitas Widyatama Utama Bandung	55
17.	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	57
18.	Universitas Esa Unggul	63
19.	Universitas trisakti	65
20.	Universitas Sanata Dharma Yogyakarta	66

Sumber: Sandra Desi Caesaria, 20 Kampus swasta Terbaik Indonesia versi Webometrics 2021

Dari dua tabel diatas dapat dipahami bahwa perguruan tinggi swasta di bawah naungan organisasi Islam harus segera berbenah diri untuk meningkatkan mutu dan kualitasnya karena disadari atau tidak, lembaga atau perguruan tinggi swasta di bawah naungan organisasi Islam masih jauh tertinggal daripada perguruan tinggi swasta umum atau di bawah organisasi non Islam, walaupun ada satu dua perguruan tinggi swasta yang kualitasnya di atas perguruan tinggi negeri.

Secara umum, masalah yang dihadapi perguruan tinggi swasta di bawah naungan organisasi Islam adalah sama dengan masalah yang dihadapi lembaga pendidikan lainnya, yaitu: 1) Belum optimalnya kegiatan pembelajaran karena terkendala keterbatasan sarana dan prasarana, terutama di lembaga pendidikan yang terletak di kota kecil atau pelosok; 2) Birokrat di bidang pendidikan yang melakukan korupsi, kolusi dan nepotisme.²³ Problematika yang terjadi di dunia pendidikan tersebut

²³ Baharuddin dan Moh. Makim, *Manajemen Pendidikan islam, Transformasi Menuju Sekolah/ Madrasah Unggulan*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 2.

menyebabkan mutu pendidikan di Indonesia cenderung berkualitas rendah, demikian pula yang terjadi di perguruan tinggi swasta.

Melihat berbagai problematika dalam dunia pendidikan, khususnya pada perguruan tinggi di bawah naungan lembaga Islam, maka diperlukan usaha yang keras untuk mewujudkan Perguruan Tinggi Swasta Islam yang unggul, dan salah satu usaha yang bisa dilakukan oleh manajer lembaga atau rektorat adalah dengan melakukan pengembangan sumber daya manusia. Sumber daya disini sudah barang tentu adalah para tenaga dosen.

Dosen sebagaimana disebutkan dalam UU Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen serta PP nomor 37 tahun 2009 adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.²⁴ Untuk itu, dosen dalam hal ini dihadapkan pada keharusan dan tuntutan kinerja yang berkenaan dengan kemampuan profesionalnya. Peningkatan mutu pendidikan antara lain ditempuh melalui pengembangan mutu para pendidiknya yang dalam hal ini adalah dosen.

Sebagaimana peran penting SDM dalam suatu organisasi, sumber daya manusia juga dapat menentukan maju tidaknya suatu perguruan tinggi. Sumber daya manusia sebagai komponen utama dalam mewujudkan dan menggerakkan *milieu* lembaga merupakan pengelola sumber-sumber yang lainnya dan dapat menjadikan sumber daya yang ada menjadi lebih produktif,

²⁴ Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

efektif dan efisien. Pada pasal 69 UU No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen tersebut disebutkan bahwa pembinaan dan pengembangan dosen meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karier.²⁵ Pembinaan dan pengembangan profesi dosen meliputi kompetensi pedagogic, kepribadian, social dan kompetensi professional. Pembinaan dan pengembangan profesi dosen ini dilakukan melalui peningkatan jabatan akademik, sedangkan pembinaan dan pengembangan karier dosen tersebut meliputi penugasan, kenaikan pangkat dan promosi.

Pengembangan karir sumber daya manusia khususnya dosen di perguruan tinggi swasta diharapkan mampu menghasilkan manusia yang berkualitas tinggi. Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai kompetitif, generative, inovatif dengan menggunakan energy tertinggi seperti *intelligence*, *creativity* dan *imagination*.²⁶

Banyak pakar dan pimpinan serta pemerhati mutu perguruan tinggi seperti Richard I Miller, Higinio A. Ables, Abin Syamsuddin, Liliek Hendrajaya, Soedjana Safii serta Peraturan Pemerintah No 38 tahun 1992, intinya mengemukakan bahwa dosen merupakan salah satu komponen vital, penggerak utama sebagai faktor kesuksesan dari sistem pendidikan dan pengajaran yang akhirnya akan mempengaruhi produktivitas perguruan tinggi. Dosen sebagai salah satu penjamin mutu dalam proses pendidikan merupakan tenaga kependidikan yang profesional dituntut mempunyai

²⁵ Pasal 69 Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen

²⁶ Taliziduhu Ndra, *Pengantar Teori Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Rineka Cipta, 1999), hlm. 12.

kompetensi sehingga dapat mewujudkan standar kinerja yang bermutu selanjutnya diharapkan akan bermuara pada meningkatnya mutu kinerja organisasi perguruan tinggi dan berdampak pada mutu pendidikan atau lulusan perguruan tinggi.²⁷

Untuk itu, dengan melihat fenomena yang terjadi tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai upaya universitas Islam swasta dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya manusianya. Universitas yang dipilih peneliti adalah Universitas Muhammadiyah Malang. Universitas ini dipilih karena memiliki lembaga khusus yang bertanggungjawab dalam pengembangan sumber daya manusia, yaitu lembaga BPSDM (Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia). BPSDM yang ada di UMM ini disinyalir berperan aktif dalam melakukan tanggung jawabnya serta memiliki kinerja yang baik, sehingga mampu membawa UMM menjadi Universitas Islam yang mampu bersaing dengan universitas-universitas favorit yang ada di Indonesia. Bahkan di awal tahun 2021 ini, UMM mampu menempati urutan pertama sebagai Universitas Islam Terbaik Dunia. Hal ini seperti yang dilansir dari kabar24bisnis.com berikut ini:

Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) menempati urutan pertama The 2021 uniRank: University Ranking of the Top Islamic Universities in the World, disusul Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) di urutan empat dan Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS) di urutan delapan.²⁸

²⁷ Dyah Kusumastuti, *Manajemen Sistem Pengembangan Sumber Daya Dosen Sebagai Penjamin Mutu Di Perguruan Tinggi, Studi : Pengaruh Kompetensi Individu Terhadap Kinerja Dosen Yang Berorientasi Pada Mutu Dengan Moderator Iklim Organisasi Dan Dukungan Sumber Daya di Institut Teknologi Bandung (ITB)*, Disertasi, (Bandung:UPI, 2001), hlm. 17.

²⁸ Mutiara Nabila, dalam kabar24bisnis.com, "Hebat! UMM Ranking 1 Universitas Islam Dunia", diakses melalui: <https://kabar24.bisnis.com/read/20210218/79/1357833/hebat-umm-ranking-1-universitas-islam-dunia> pada 01 Juni 2021

Selain itu, bukti dari keberhasilan pengembangan Sumber Daya manusia di UMM dapat dilihat dari didaptkannya HaKI (Hak Atas Kekayaan Intelektual) untuk 100 guru besar. Prestasi ini bahkan masuk ke dalam catatan MURI dimana rekor sebelumnya hanya mencapai angka 35 saja.²⁹

Upaya lain yang dilakukan oleh Universitas Muhammadiyah Malang dalam peningkatan mutu sumber daya manusia adalah mengambil tenaga pendidik atau dosen dari luar negeri. upaya ini selain untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, juga bisa menjaring mahasiswa dari negara asal dosen tersebut untuk kuliah di Universitas Muhammadiyah Malang.³⁰

Berdasarkan fakta di atas, maka keberadaan BPSDM di Universitas Muhammadiyah Malang menjadi menarik untuk diteliti. Oleh sebab itu dalam penelitian ini peneliti mengambil judul : “Strategi Pimpinan dalam Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia di Universitas Muhammadiyah Malang”.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti akan mendalami lembaga atau Universitas yang dimaksud dalam menerapkan strategi pimpinan dalam pengembangan karir sumber daya manusia, sehingga mampu meningkatkan mutu lembaga dengan berfokus pada formulasi strategi, implementasi strategi

²⁹ Daviq Umar Al-Faruq, Medcom Id, “Guru Besar UMM Pemilik HaKI Terbanyak se-Indonesia”, diakses melalui: <https://www.medcom.id/pendidikan/inspirasi-pendidikan/aNrqBBVK-guru-besar-umm-pemilik-haki-terbanyak-se-indonesia> pada 01 Juni 2021

³⁰ Observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23Desember 2019

serta evaluasi strategi. Dengan fokus tersut maka disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah formulasi strategi pimpinan dalam pengembangan karir sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang ?
2. Bagaimanakah implementasi strategi pimpinan dalam pengembangan karir sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang?
3. Bagaimanakah evaluasi program pengembangan karir sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang?

C. Tujuan Penelitian

Berbijak dari fokus dan pertanyaan penelitian diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan menemukan formulasi strategi pimpinan dalam pengembangan karir sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang .
2. Untuk menganalisis dan menemukan implementasi strategi pimpinan dalam pengembangan karir sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Untuk menganalisis dan menemukan evaluasi strategi pimpinan dalam pengembangan karir sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian secara umum dibedakan menjadi dua, yaitu manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis. Adapun manfaat dari penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Secara teoritis: penelitian ini diharapkan dapat memberikan perspektif baru tentang manajemen strategi pengembangan karir sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam, khususnya perguruan Tinggi Swasta. Dalam cakupan yang lebih luas, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan bahan perbandingan bagi lembaga pendidikan lainnya. Untuk keperluan penelitian berikutnya, hasil penelitian ini juga dapat dijadikan acuan ataupun referensi bagi peneliti selanjutnya.
2. Secara praktis: yaitu manfaat dalam mengimplementasikan dan mempraktikkan manajemen strategi pengembangan karir sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Manfaat praktis ini dapat diperoleh melalui beberapa pihak, antara lain bagi:
 - a. Rektor Universitas Muhammadiyah Malang, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan atau bahan untuk selalu meningkatkan pengembangan karir sumber daya manusia, khususnya tenaga pendidik atau dosen di lingkungan Universitas Muhammadiyah Malang.
 - b. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Universitas Muhammadiyah Malang, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai pijakan untuk terus melakukan inovasi-inovasi terhadap

pengembangan karir sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang.

- c. Peneliti yang lain: hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan, rujukan ataupun peluang dalam menentukan focus penelitian maupun dalam melakukan pembahasan hasil penelitian. Pembahasan penelitian tersebut mencakup beberapa hal penting dalam manajemen strategi, antara lain: formulasi strategi, implementasi strategi serta evaluasi strategi terkait upaya pengembangan karir sumber daya manusia.
- d. Pembaca, penelitian ini diharapkan mampu memberikan wawasan mengenai manajemen strategi pengembangan karir sumber daya manusia di perguruan tinggi swasta untuk meningkatkan mutu dan daya saing lembaganya.

E. Penegasan Istilah

Agar tidak terjadi salah penafsiran atau kerancuan pemahaman dalam penelitian ini, maka perlu penulis tegaskan beberapa istilah sesuai dengan judul penelitian, antara lain:

1. Penegasan Konseptual

Penelitian ini berjudul “Strategi pimpinan dalam pengembangan Karir Sumber Daya Manusia di Universitas Muhammadiyah Malang”.

Maka peneliti akan memberikan penegasan istilah sebagai berikut:

a. Strategi Pimpinan

Strategi merupakan media yang digunakan untuk mencapai tujuan dalam jangka panjang, prioritas alokasi sumber daya dan program tindak lanjut kedepannya.

Pimpinan merupakan seseorang yang memiliki kewenangan terhadap bawahannya untuk mengarahkan dan mempengaruhi terhadap kegiatan yang berhubungan dengan tugas atau pekerjaan.³¹

Jadi, strategi pimpinan adalah kebijakan atau tindakan yang diambil oleh pimpinan dalam rangka untuk mencapai tujuan lembaga.

Pimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Universitas Muhammadiyah Malang.

b. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.³² Dalam penelitian ini, pengembangan karir yang dimaksud adalah pengembangan karir dosen yang meliputi karir akademik, karir kepengkatan, karir penelitian dan tridharma dosen.

c. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah kekuatan daya pikir dan karya manusia yang masih tersimpan di dalam dirinya yang perlu dibina dan digali

³¹ Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta:Erlangga,2009),hlm.131

³² Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), hlm. 140.

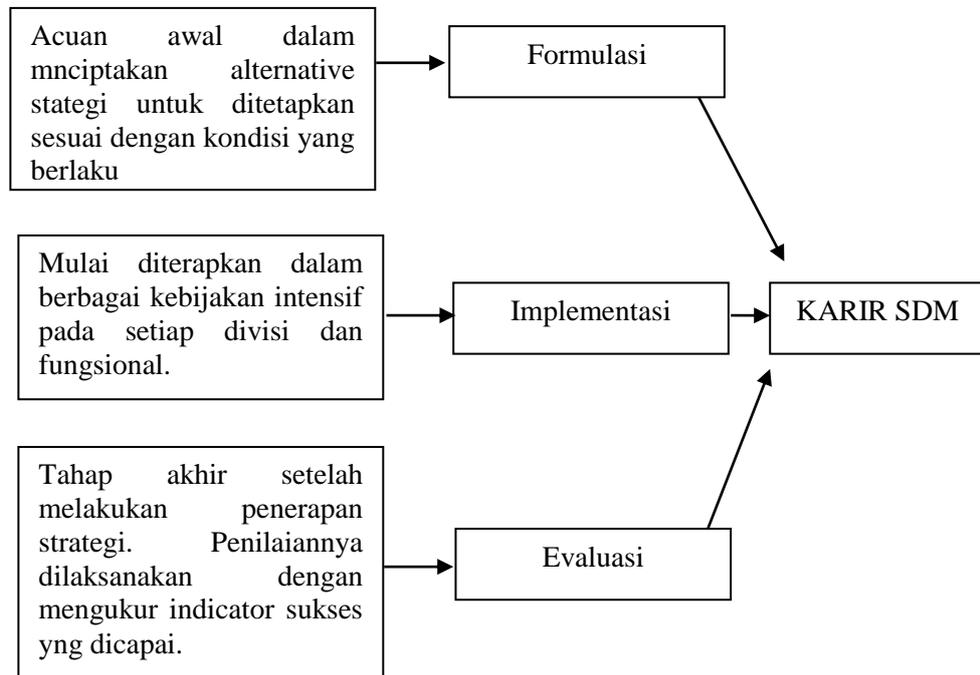
serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan masyarakat.³³ Dalam penelitian ini, sumber daya manusia yang dimaksud adalah para dosen.

2. Penegasan Operasional

Merujuk pada penegasan konseptual tersebut, maka secara operasional yang dimaksud dengan “Strategi pimpinan dalam pengembangan Karir Sumber Daya Manusia di Universitas Muhammadiyah Malang” adalah upaya yang dilakukan pimpinan, dalam hal ini pihak rektorat yang diwakili oleh biro atau badan pengembangan sumber daya manusia untuk menyusun, merencanakan, melaksanakan dan melakukan evaluasi terhadap program-program maupun kinerja yang meliputi formulasi, implementasi dan evaluasi terhadap pengembangan karir sumber daya manusia di lingkungan Universitas Muhammadiyah Malang.

Sehingga gambaran umumnya terkait dengan fokus dan pertanyaan penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:

³³ Profil UMM, diakses melalui: <http://www.umm.ac.id/id/pages/profil-singkat.html> pada tanggal 15 April 2019 pukul 15.15 WIB.



Bagan 1.1 Fokus Dan Pertanyaan Penelitian