

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan Data

Dalam bagian ini, peneliti akan memaparkan tentang hasil-hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara dan observasi. Data-data yang diperoleh ini memiliki keterkaitan dengan latar belakang permasalahan tentang pengembangan karir sumber daya manusia. Pada beberapa permasalahan yang ditemui, tidak sedikit lembaga atau instansi yang mengalami beragam permasalahan tentang karyawan, pegawai dan termasuk tenaga pendidik. Permasalahan yang berkaitan dengan perekrutan, masa kerja juga hal-hal lain yang sering terjadi. Begitu juga yang terjadi di Universitas Muhammadiyah Malang. Oleh sebab itu, permasalahan ini penting dikaji lebih dalam untuk meminimalisir permasalahan, tujuannya untuk meningkatkan daya saing di Universitas Muhammadiyah Malang.

1. Formulasi Strategi Pimpinan dalam Pengembangan Karir Sumber Daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang

Perencanaan sumber daya manusia merupakan aktivitas yang berkaitan dengan perkiraan kebutuhan karyawan atau tenaga pendidik di sebuah instansi/lembaga. Melalui estimasi jumlah serta kriteria yang dibutuhkan pada bagian-bagian tertentu, kepegawaian dan tenaga pendidik di universitas Muhammadiyah Malang dapat menyusun rencana sesuai dengan kualifikasinya pada masing-masing bagian.

Oleh sebab itu, untuk mendapatkan hasil yang maksimal dari sebuah pekerjaan, maka dibutuhkan perencanaan yang matang sebelum memulainya. Hal ini juga berlaku untuk pengembangan manajemen karir sumber daya manusia di lembaga/instansi/institusi pendidikan. Maka langkah pertama yang harus dilakukan oleh pihak lembaga/instansi/institusi sebelum melakukan pengembangan sumber daya manusia adalah menyusun perencanaan yang matang dan terstruktur.

Setelah dilakukan penelitian di Universitas Muhammadiyah Malang, nampak bahwa perencanaan karir dosen yang ada di UMM diatur dan dipelopori oleh bagian inti, yaitu Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) dan Badan Kendali Mutu Akademik (BKMA). Badan Kendali Mutu Akademik merupakan lembaga yang dikhususkan untuk melakukan kendali (menjaga dan meningkatkan) mutu pembelajaran. Mutu pembelajaran merupakan komponen yang sangat penting dalam meningkatkan mutu akademik, inilah yang menjadi salah satu sebab Rektor mengeluarkan SK Nomor 2 Tahun 2004, tertanggal 19 Februari tentang Pembentukan Badan Kendali Mutu Akademik (BKMA). BKMA memiliki divisi sumber daya akademik yang memiliki program kerja jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

Adapun Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia (BPSDM) merupakan lembaga pengendali yang bertanggungjawab

terhadap pengembangan sumberdaya manusia baik dosen di lingkungan Universitas Muhammadiyah Malang. BPSDM melakukan pengembangan karir dan memacu prestasi sumberdaya manusia UMM secara sistematis.¹

Secara detail penyusunan perencanaan pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan beberapa langkah, antara lain:

a. Menetapkan Tujuan

Setiap kegiatan dalam ranah pendidikan harus memiliki tujuan yang jelas dan terarah. Karena tujuan pendidikan adalah proses yang mengarahkan jalannya kegiatan dan mengukur tercapainya atau keberhasilan kegiatan tersebut. Untuk mencapai tujuan ini, faktor terpenting yang sangat berpengaruh adalah pengembangan sumber daya manusia, sebagai salah satu indikator yang menentukan hasil akhir dari tujuan tersebut. Sebagaimana sumber daya manusia pada Universitas Muhammadiyah Malang yang memiliki keterkaitan erat dengan visi misi serta budaya di institusi tersebut. Pemaparan tentang hal ini, selanjutnya dijelaskan oleh Kepala BPSDM UMM, beliau mengatakan:

Orientasi atau tujuan pengembangan sumber daya manusia kita jelas berbeda dengan lembaga-lembaga pendidikan pada umumnya, karena kita punya ciri khas tertentu dan standar khusus untuk tenaga dosen kita. Karena kita *basic*-nya adalah lembaga Islam dibawah organisasi Muhammadiyah yang lebih fokus pada pengkaderan, oleh karenanya, pengembangan sumber daya manusia kita juga bertujuan untuk menjadikan para dosen dan pendidik kita sebagai

¹ Observasi di Universitas Muhammadiyah Malang, 16 Juni 2020

kader, yang mana kader Muhammadiyah harus memiliki kriteria khusus, seperti yang utama adalah masalah spiritualnya. Dosen-dosen disini minimal wajib sholat lima waktu, bisa membaca al-quran dan masih banyak kriteria lain yang mesti dipenuhi. Yang kedua, dosen-dosen disini harus berkomitmen taat pada pimpinan, siap dipindah tugaskan dan siap mengemban amanah apa saja demi lembaga dan persyarikatan. Meskipun demikian, bukan berarti kita hanya fokus pada masalah-masalah spiritual saja, tapi juga harus diimbangi dengan skill dan kompetensi. Dua hal ini harus sejalan dan ada pada pribadi seorang dosen di UMM. Oleh karenanya, secara umum tujuan pengembangan sumber daya manusia disini adalah meningkatkan kualitas spiritual dan skill para dosen, sehingga bisa maksimal dalam amalan dan dalam mentransferkan ilmu yang dimilikinya.²

Tenaga dosen di Universitas Muhammadiyah Malang hampir seluruhnya adalah kader-kader dari Muhammadiyah atau disebut sebagai kader ideologis. Meskipun demikian, pihak universitas juga membuka peluang perekrutan tenaga dosen lain untuk masyarakat umum, namun dipersyaratkan untuk siap mengikuti aturan lembaga dan berkhitmad untuk persyarikatan.

Hal tersebut sejalan dengan yang disampaikan oleh ketua badan sumber daya manusia UMM sebagai berikut:

Tujuan pengembangan sumber daya manusia atau yang sampean sebut sumber daya manusia itu selain untuk meningkatkan kinerja, kompetensi dan skill para dosen, yang lebih utama adalah meningkatkan kualitas spiritual mereka. Karena ketika kualitas spiritual para karyawan baik, maka secara tidak langsung juga akan memberi pengaruh besar terhadap kinerja mereka, baik dalam hal sikap kepada mahasiswa dan sesama dosen, juga dalam semangat mengajar dan belajarnya. Karenanya, bisa dibilang hampir 100% para

² Wawancara yang dilakukan dengan kepala BPSDM UMM Prof. Dr. Jabal Tarik Ibrahim, M.Si pada 16 Juni 2020

dosen kita adalah kader, yang mana nilai seorang kader itu dilihat dari ketaatannya kepada lembaga dan persyarikatan.³

Pihak Universitas Muhammadiyah Malang telah menetapkan tujuan pengembangan sumber daya manusia, yaitu: pengembangan spiritual para dosen, meningkatkan kemampuan, skill dan kompetensi para dosen sehingga sesuai dengan standar sumber daya manusia pendidikan yang ditetapkan oleh pihak Universitas Muhammadiyah Malang.⁴ Dengan kebijakan dari kepala BPSDM tersebut, selaku staff khusus BPSDM juga turut memberikan pemaparan tentang hal ini:

Peningkatan skill dosen itu banyak ya mas, bisa dari pihak internal UMM atau dari eksternal. Internal UMM misalnya mereka melanjutkan studi lanjut sampai tingkat doktor di lingkungan UMM, mereka juga berkesempatan melakukan pengembangan diri, baik melalui pendidikan formal maupun non formal. Sedangkan pengembangan diri secara eksternal ya dilakukan di luar kampus kita, dan itu kita perbolehkan. Yang jelas untuk pengembangan diri, selama itu positif, kita selalu mendukung.⁵

Dengan kedua pernyataan tersebut jelas bahwa banyak dosen UMM yang kemudian dapat melanjutkan studi ke UMM maupun di luar UMM. Bahkan tidak sedikit dosen yang melanjutkan studi lanjut dengan biaya dari kampus (beasiswa). Dengan permohonan proposal yang diajukan, mengikuti beberapa tahap seleksi, pada akhirnya mereka bisa lolos dan mendapatkan beasiswa untuk biaya

³ Wawancara yang dilakukan dengan kepala BPSDM, Bapak Prof. Dr. Jabal Tarik Ibrahim, M.Si pada 16 Juni 2020

⁴ Observasi di Universitas Muhammadiyah Malang, 16 Juni 2020

⁵ Wawancara yang dilakukan dengan Staff Khusus BPSDM, Ibu Dra. Titik Ambarwati, MM., pada 16 Juni 2020

pendidikan studi lanjut. Bapak Kepala BPSDM juga menambahkan keterangannya kembali:

Bentuk dukungan kami berupa beasiswa yang diberikan kepada dosen, tenaga pendidik dan karyawan yang berhak menerimanya. Ada kualifikasi masing-masing, dan semua bisa menerimanya tanpa terkecuali. Dana ini memang sudah dianggarkan sejak awal. Jadi kualitas SDM kita bisa dibilang terbaik dan berkualitas.⁶

Mengenai hal ini, staff khusus BPSDM turut memberikan pemaparan yang serupa:

Sebagian besar tenaga pendidik yang kini sedang melaksanakan studi lanjut, sebagian mendapat beasiswa dari pihak UMM dan sebagian lagi mendapat beasiswa dari luar UMM antara lain dari BUDI-DN dan BUDI-LN. Dosen dan tenaga kependidikan juga diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan, workshop, dan seminar yang menunjang/sesuai dengan bidang pekerjaannya dengan biaya dari UMM.⁷

Jadi pada dasarnya UMM tidak hanya memberikan izin tentang melanjutkan studi. Bahkan UMM juga memberikan dukungan dalam bentuk pelatihan-pelatihan, workshop serta seminar yang dapat menunjang kualitas dosen. Sehingga para dosen yang belum memiliki waktu luang melanjutkan studi, tetap memperoleh ilmu dan bekal yang cukup dari UMM.

⁶ Wawancara yang dilakukan dengan kepala BPSDM, Bapak Prof. Dr. Jabal Tarik Ibrahim, M.Si pada 16 Juni 2020

⁷ Wawancara yang dilakukan peneliti dengan divisi evaluasi dan peningkatan kerja Bapak Yudi pada tanggal 23 Desember 2019 di UMM Malang.



Gambar. 4.1. Dokumentasi Prajabatan Calon Pegawai Tetap UMM di Rusunawa "Sang Surya"⁸

Dengan mengacu pada tujuan-tujuan untuk menciptakan lulusan terbaik dan memiliki skill yang mumpuni. UMM turut memberikan dukungan dalam bentuk beasiswa. Meskipun dosen, tenaga pendidik dan karyawan tidak memiliki biaya yang cukup, namun dengan dukungan ini, mampu menciptakan pendidik yang berkualitas dan memiliki jenjang karir yang jelas.

b. Mengadakan musyawarah/Rapat

Penyusunan perencanaan pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang secara langsung ditangani oleh pihak rektorat dibantu oleh biro SDM. Akan tetapi, dalam prosesnya melibatkan semua pihak yang berwenang, seperti dekanat, kaprodi, kajur, juga pihak yayasan dan pembina pendidikan

⁸ Dokumentasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23 Desember 2019

di UMM. Hal ini juga diungkapkan oleh kepala BPSDM sebagai berikut:

Pengembangan Sumber daya kita ditangani oleh pihak rektorat dan dibantu oleh biro SDM. Jadi Pihak kita selalu mengadakan rapat dan musyawarah mas, ada yang waktunya bulanan dan ada juga yang per semester. Kadang kala juga ada yang sifatnya insidental apabila ada hal-hal tertentu yang sifatnya urgent dan harus dirapatkan saat ini juga. Adapun rapat yang dilaksanakan pada setiap akhir semester, kita ada rapat gabungan dengan pihak yayasan sekaligus laporan pertanggungjawaban. Kalau dengan pihak internal, rapat akhir tahun ini mengevaluasi kinerja selama setahun, membahas rencana jangka panjang dan juga rencana jangka pendek, pedoman dosen, rotasi dosen dan karyawan, masalah akademik dan kemahasiswaan, termasuk juga terkait pengembangan sumber daya pendidikan.⁹

Secara umum, program kerja di UMM dibuat oleh BPSDM.

Akan tetapi, masing-masing jurusan dan prodi, juga biro-biro yang ada diberi kebebasan untuk memberikan masukan-masukan tentang program kerja terkait pengembangan sumber daya manusia secara khusus. Sebab hal-hal yang terkait dosen secara mendetail lebih dipahami oleh pihak prodi dan jurusan. Oleh karena itu, pelibatan pihak-pihak tertentu tersebut menjadi penting dalam perencanaan dan pembuatan program kerja. Karena pihak prodi dan jurusan lebih paham akan kebutuhan-kebutuhan tenaga pendidiknya. Sebagaimana diungkapkan oleh Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja BPSDM:

Untuk pengembangan SDM atau masnya menyebut sumber daya manusia memang program-programnya dari rektorat dan biro sumber daya manusia. Akan tetapi juga atas saran dan masukan dari biro-biro yang lain, kaprodi juga kajar di

⁹ Wawancara yang dilakukan dengan kepala BPSDM UMM Bapak Prof. Dr. Jabal Tarik Ibrahim, M.Si pada 16 Juni 2020

fakultas masing-masing. Karena nanti pelaksanaannya para pejabat tersebut yang akan terlibat langsung dalam mengawasi.¹⁰

Jadi bisa dikatakan program sumber daya manusia disusun oleh rektorat dan biro Sumber Daya Manusia UMM. Sedangkan pelaksana programnya adalah kaprodi serta kajur masing-masing. Meskipun kaprodi dan kajur sebagai pelaksana program, namun mereka tetap diberi kesempatan untuk memberikan pendapat atau masukan terhadap program yang dijalankan. Sehingga program-program yang telah disusun, juga termasuk campur tangan kaprodi dan kajur.

Secara umum prosedur pengembangan karir dosen di Universitas Muhammadiyah Malang adalah sebagai berikut:

- 1) Dekan melakukan koordinasi dengan Prodi untuk menentukan jenjang karir dan disesuaikan dengan RESNTRA;
- 2) Kaprodi bersama Biro SDM melakukan penilaian kinerja dan kompetensi dosen;
- 3) Penilaian kinerja juga memperhatikan beban kerja dan kompetensi dosen;
- 4) Pengembangan dosen dan atau tenaga kependidikan juga disesuaikan dengan kebutuhan kurikulum, serta kebutuhan prodi;

¹⁰ Wawancara yang dilakukan dengan Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja Bapak Yudi Suharsono, S.Psi., M.Si pada 16 Juni 2020

- 5) Pengembangan dosen juga mempertimbangkan aspirasi individu, minat dan bidang ilmunya;
- 6) Kaprodi mendorong seluruh dosen untuk menempuh pendidikan lanjut menggunakan fasilitas beasiswa dari dalam;
- 7) Kaprodi menawarkan dan memberi kesempatan kepada seluruh dosen untuk mengikuti pelatihan yang ada, baik yang dibiayai oleh pihak tertentu maupun biaya pribadi;
- 8) Kesempatan untuk melanjutkan pendidikan dan mengikuti pelatihan ditawarkan terlebih dahulu kepada dosen yang memiliki jenjang karir, penilaian kerja, beban kerja, dan kompetensi yang lebih tinggi dengan juga mempertimbangkan minat, dan bidang ilmu terkait.¹¹

Dari pemaparan diatas dapat dimaknai bahwa dalam perencanaan pengembangan karir sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu dan daya saing di Universitas Muhammadiyah Malang adalah dengan membentuk badan yaitu Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) dan Badan Kendali Mutu Akademik (BKMA) yang memiliki peran yang sangat strategik dalam meningkatkan jenjang karir dosen yang ada di UMM. Tujuannya seluruh sumber daya yang dimiliki dapat memaksimalkan kinerja dan secara mudah dapat mengembangkan kemampuan dari

¹¹ Dokumentasi, Dokumen dalam bentuk paper RENSTRA UMM tahun 2017

dalam diri masing-masing. Pemaparan ini senada dengan penjelasan yang disampaikan oleh sekretaris BPSDM berikut ini:

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Badan Kendali Mutu Akademik (BKMA) dibentuk sebagai salah satu sarana yang wajib ada dalam sebuah institusi. Karena gini mas, kalau di institusi ini kan prioritas utamanya adalah mahasiswa paham dengan apa yang mereka pelajari. Sedangkan salah satu faktor penentunya adalah dosen, maka jenjang karir, kemampuan dan profesionalitasnya harus benar-benar didukung dengan adanya BPSDM ini. Jadi bisa dibilang peran BPSDM ini benar-benar penentu bagaimana kualitas pendidik dan karyawan di sebuah institusi.¹²

Sinergi antara kedua badan tersebut diharapkan bisa melaksanakan tugas untuk menciptakan iklim manajemen karir secara komprehensif. Baik bagi tenaga pendidik dalam hal ini dosen yang bertugas di dalam UMM. Dalam rangka melaksanakan tugas tersebut, setiap tahun BPSDM melakukan penilaian karyawan dan dosen. Selanjutnya dilakukan penentuan untuk melihat mana yang berprestasi sebagai hasilnya.

c. Analisis Kebutuhan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Langkah selanjutnya yang dilakukan oleh pihak universitas adalah melakukan analisis terhadap kebutuhan pengembangan sumber daya manusia berdasarkan data dan laporan pertanggungjawaban dari setiap prodi. Dalam menganalisis data tentang kebutuhan pengembangan itu, pihak UMM menggunakan pendekatan analisis SWOT, yakni menganalisa kekuatan dan

¹² Wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Wasis SP., S.H., M.Si, pada 23 Desember 2019

keunggulan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*) serta ancaman (*Threat*) dari program-program pengembangan sebelumnya.

Secara rinci, Analisis SWOT adalah sebagai berikut:¹³

a. *Strength*

- a. Adanya Pedoman Pimpinan Pusat Muhammadiyah, Ketentuan Majelis Dikti dan Statuta yang mengatur semua unsur, fungsi, peranan dan wewenang dalam perguruan tinggi.
- b. Adanya pembagian tugas dan kewenangan yang jelas baik diantara pimpinan universitas di semua jenjang termasuk BPH.
- c. Berfungsinya Senat Universitas dan Fakultas

b. *Weakness*

- a. Masih belum optimalnya tata kelola institusi, karena relatif kurang di pahami aturan yang ada sebagai acuan oleh fakultas dan unit-unit lainnya.
- b. Masih belum efektifnya sinergisitas antara administrasi universitas dengan fakultas terkait penyusunan RAPBU.

¹³ Dokumentasi, Dokumen dalam bentuk paper RENSTRA UMM tahun 2017

c. *Opportunity*

- a. Adanya kebijakan Pemerintah (Ditjen Dikti) yang memberikan hibah kompetisi untuk pembiayaan pengelolaan institusi.
- b. Adanya Pedoman Pimpinan Pusat Muhammadiyah No. 02/PED/ I.0/ B/2012, yang memberi kewenangan seluas-luasnya pada pimpinan PTM untuk pengelolaan institusi.

c. *Threat*

- a. Semakin ketatnya data yang diperlukan oleh pemerintah tentang tata kelola institusi.
- b. Adanya peraturan yang ketat tentang pengangkatan dan pengembangan dosen.

Dengan dilakukannya analisis tersebut dapat ditentukan strategi apa yang tepat untuk segera diterapkan, program mana yang pantas untuk dilanjutkan, ditinggalkan atau dihentikan. Analisis disini termasuk juga menganalisis tentang kebutuhan tenaga dosen baru.

Hal tersebut seperti yang dijelaskan oleh Kepala BPSDM

UMM sebagai berikut:

Untuk kebutuhan pengembangan SDM ini, kita analisis per prodi dan jurusan, juga masing-masing individunya. Aspek apa aja yang masih dianggap kurang, maka akan kita fokuskan pengembangannya pada point itu berdasarkan masukan dan saran dari para kaprodi dan kajur dan juga laporan pertanggungjawaban dari mereka. Adapun jika ada kekurangan kebutuhan sumber daya pendidikan, maka akan kita adakan perekrutan. Kan UMM luas ya mas, juga

mahasiswanya banyak, jadi kalau kekurangan tenaga dosen itu udah pasti. Dan jika ada perekrutan tersebut, maka ada prosedurnya sendiri.¹⁴

Sebagai salah satu universitas yang besar, UMM memiliki tahapan-tahapan atau langkah-langkah untuk memenuhi kebutuhan SDM di dalam institusinya. Meskipun kebutuhan SDM besar, namun tidak serta merta dilakukan perekrutan massal. Tetap mengacu pada prosedur yang ada, mulai dari menganalisis bagian mana yang kosong, kurangnya dimana dan posisi dimana yang sangat urgent. Sehingga bisa didahulukan mana yang harus diutamakan.

Program pengembangan sumber daya manusia sudah dilakukan sejak awal dibentuknya lembaga BPSDM. Akan tetapi saat ini menerapkan konsep-konsep yang telah ter-*manage* dengan baik. Artinya metode-metode modern sudah banyak diterapkan untuk pengembangan sumber daya manusia. Hal ini sesuai dengan ungkapan yang dijelaskan oleh divisi evaluasi dan peningkatan kerja:

Berbeda dengan dulu, untuk pengembangan SDM belum tersistem seperti saat ini. Adapun saat ini sudah kita ikutkan para tenaga pendidik (dosen) agar mengikuti pelatihan-pelatihan di luar universitas. Sehingga mereka para dosen tidak bosan dengan pelatihan-pelatihan yang ada di dalam universitas. Dengan mengikuti pelatihan di luar, mereka akan mengetahui lebih banyak hal, pengetahuan semakin terbuka dan jenjang karir semakin bagus.¹⁵

¹⁴ Wawancara yang dilakukan dengan kepala BPSDM UMM Prof. Dr. Jabal Tarik Ibrahim, M.Si pada 16 Juni 2020

¹⁵ Wawancara yang dilakukan peneliti dengan Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja Bapak Yudi pada 23 Desember 2020



Gambar 4.2. Pelatihan mediator secara virtual antara UMM dengan Universitas Tarumanegara¹⁶

Perencanaan pengembangan karir sumber daya manusia dalam meningkatkan daya saing di Universitas Muhammadiyah Malang dilakukan dengan cara yang sistematis. Hal ini disampaikan oleh Kepala BPSDM UMM, sebagai berikut:

Pengembangan sumber daya manusia khususnya karir dan prestasi perlu direncanakan secara sistematis, selaras dengan perjalanan institusi yang sesuai dengan potensi dan minat individual serta mempertahankan peluang-peluang yang ada dalam lingkungan dan bidang ilmu masing-masing.¹⁷

Pengembangan karir dosen dilaksanakan untuk memberi peluang pendidikan lanjutan ke program kualifikasi pendidikan lanjut dan pelatihan kependidikan untuk mencapai kemahiran dan

¹⁶ Dokumentasi, pelatihan mediator secara virtual antara UMM dengan Univ. Tarumanegara, 30 Agustus 2021

¹⁷ Wawancara yang dilakukan peneliti dengan Kepala BPSDM Prof. Dr. Jabal Tharik, M.Si pada tanggal 23 Desember 2019 di UMM Malang.

kecakapan melaksanakan tugas tridarma perguruan tinggi. Untuk mewujudkan visi dan misi UMM, maka dosen maupun tenaga kependidikan terus didorong untuk meningkatkan profesionalismenya melalui program-program tertentu.

d. Menyusun Perencanaan atau Program Kerja

Setelah melalui tiga tahapan diatas, maka dibuatlah program-program kerja terkait pengembangan sumber daya manusia yang didasarkan pada hasil musyawarah dan analisis kebutuhan yang mengarah pada tercapainya tujuan dan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri. Program kerja UMM sendiri juga merinci *job description*, berikut adalah sebagian program kerja UMM terkait pengembangan sumber daya manusianya:

Tabel 4.1 Program Kerja Badan Pengembangan Sumber Daya manusia Universitas Muhammadiyah Malang¹⁸

No	Program	Kegiatan	Job Description	Keterangan
1.	Pelatihan <i>Capacity Building and Commitment</i> bagi dosen baru UMM	- Pembinaan kelembagaan	- Penetapan waktu, mengundang pemateri, pelaksanaan dan evaluasi	Sudah terlaksana
2.	Evaluasi kinerja karyawan UMM	- Standarisasi administrasi perkuliahan - Evaluasi perangkat pembelajaran	- Perumusan standar - Sosialisasi dan pelatihan - Pelatihan administrasi dan pelaksanaan dan evaluasi	Sudah terlaksana
3.	Seleksi pemilihan tenaga kependidikan berprestasi UMM tahun 2020	- Promosi dan mutasi tenaga dosen - Reward tenaga dosen yang berprestasi	- Perumusan standar disiplin dan alat ukur kinerja - Penetapan standar - Penjaringan di unit-unit - Pemberian hadiah	Proses
4.	Workshop penyusunan angka	- Pembinaan kelembagaan	- Penetapan waktu, mengundang pemateri,	Sudah terlaksana

¹⁸ Dokumentasi, Program Kerja Badan Pengembangan Sumber Daya manusia Universitas Muhammadiyah Malang

	kegiatan	pelaksanaan dan evaluasi		
5.	Pelatihan motivasi pengembangan kinerja dan kerjasama bagi karyawan UMM	<ul style="list-style-type: none"> - Terjaganya solidaritas antar unit - Integrasi kurikulum antar unit - Sinergi kegiatan 	<ul style="list-style-type: none"> - Membuat hand out 	Proses
6.	Pelatihan pelayanan prima bagi mahasiswa <i>part time</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan pemahaman kelembagaan serta pengetahuan 	<ul style="list-style-type: none"> - Mebuat kontrak amanah - Mengikuti seminar dan workshop - Pendampingan 	Belum terlaksana
7.	Dinamisasi web BPSDM: Penambahan menu dan Upgrade Regulasi ke-SDM an	<ul style="list-style-type: none"> - meningkatkan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan - meningkatkan keahlian manajerial 	<ul style="list-style-type: none"> - mengikuti seminar dan workshop - kursus keterampilan - 	Proses

Dari gambaran program kerja di atas, dapat dilihat bahwa fokus pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang tidak hanya berfokus pada pengembangan skill, pengamalan nilai-nilai keagamaan dan spiritual. Selain itu, pengembangan sumber daya manusia juga berfokus pada kemampuan sesuai dengan tujuan dari pengembangannya.

Terkait Hal ini staff khusus BPSDM juga turut memberikan pemaparannya:

Seluruh dosen dan tenaga pendidik serta karyawan mas. Jadi mereka itu, (tenaga pendidik, dosen serta karyawan) di UMM ini memiliki beberapa jenis pengembangan sumber daya manusia. Dimana mereka bisa memilih sesuai dengan kemampuan dan skill yang dimiliki. Akan tetapi tentang nilai-nilai keagamaan dan spiritual harus dimiliki oleh setiap dosen, pendidik dan karyawan yang bernaung di UMM.

Karena kita kan universitas islam, jadi ya sudah sewajarnya fokus pada pengamalan nilai-nilai agama.¹⁹

Dengan adanya kebijakan tentang banyaknya model pengembangan sumber daya manusia, dosen, karyawan serta tenaga pendidik memiliki kebebasan terhadap dirinya. Dimana mereka bisa memilih sesuai dengan kemampuan dan skill yang dimiliki. Namun dalam hal spiritual dan pengamalan nilai-nilai agama bersifat wajib tanpa terkecuali.²⁰



Gambar 4.3 Pembekalan dosen kontrak baru UMM di ruang sidang senat²¹

Selain rencana kerja yang disusun oleh BPSDM tersebut, landasan yang digunakan untuk membuat program pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang adalah

¹⁹ Wawancara yang dilakukan dengan Staff Khusus BPSDM, Ibu Dra. Titik Ambarwati, MM., pada 16 Juni 2020

²⁰ Observasi di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23 Desember 2019

²¹ Dokumentasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23 Desember 2019

RENSTRA. Secara umum RENSTRA Universitas Muhammadiyah Malang adalah sebagai berikut:

- 1) Menjadikan kampus UMM sebagai pusat aktifitas akademik ditingkat regional dan nasional
- 2) Meningkatkan mutu akademik baik proses maupun lulusannya
- 3) Mencetak lulusan yang berjiwa enterpreneurship dan bermoral etis islami yang tinggi.
- 4) Menuju Real Unversity.
- 5) Meningkatkan misi dan startegi pendidikan dan pengajaran yang sesuai situasi dunia yang penuh perubahan.
- 6) Intensifikasi eksplorasi dan optimalisasi sumberdaya kampus sebagai pemegang informasi yang andal dan reliabel.
- 7) Dalam rangka peningkatan karakter ekonomi dan budaya internasional, perlu ekspansi untuk mendirikan kelas internasional
- 8) Meningkatkan kembali komitmen untuk membina kemitraan dengan masyarakat sehingga UMM dapat berfungsi sebagai jembatan masyarakat ilmiah dengan masyarakat kontemporer.
- 9) Memantapkan pendanaan universitas.
- 10) Menjadikan UMM sebagai pusat pengkajian, pengamalan dan dakwah islam.

11) Melakukan sentralisasi administrasi dan desentralisasi akademik yang dilakukan secara bertahap.²²

Dari pemaparan RENSTRA tersebut dapat diketahui bahwa perencanaan pengembangan sumber daya manusia sudah tercantum di dalamnya, yaitu pada poin 6. Dengan demikian, program pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang bisa dikatakan sudah direncanakan dengan sangat matang dan terstruktur dengan baik.

2. Implementasi Strategi Pimpinan dalam Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia di Universitas Muhammadiyah Malang

Universitas Muhammadiyah Malang memberikan kesempatan kepada seluruh dosen untuk melakukan pengembangan diri, baik melalui pendidikan formal dan pendidikan non formal. Pengembangan sumber daya manusia dosen meliputi pengembangan profesi dan karir. Senada dengan yang disampaikan oleh Kepala BPSDM berikut ini:

Kami memang memberikan kebebasan kepada seluruh dosen untuk mengembangkan kemampuannya dalam bidang pendidikan formal maupun non formal. Pengembangan kompetensi dan profesi dosen itu ada beberapa mas, meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi profesi, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. Mereka bisa memilih salah satu atau melakukannya bersamaan. Tergantung mereka membuat pilihan seperti apa.²³

Dapat dipahami bahwa dosen, tenaga pendidik dan karyawan memiliki hak terhadap dirinya. Mereka bebas menentukan pilihan jenis

²² Dokumentasi, RENSTRA Universitas Muhammadiyah Malang

²³ Wawancara yang dilakukan dengan kepala BPSDM, Bapak Prof. Dr. Jabal Tarik Ibrahim, M.Si pada 16 Juni 2020

pengembangan apa yang akan diasah. Staff khusus BPSDM juga memberikan penegasan tentang hal tersebut, antara lain:

Gini mas, disini itu para dosen memang diberi wadah untuk mengembangkan kompetensi dan skillnya dalam bentuk apapun. Selain itu, kita juga memberikan retensi (penghargaan) kepada para dosen dan tenaga kependidikan berupa kegiatan akademik, kenaikan pangkat, promosi jabatan dan pemberian insentif (bantuan biaya haji, studi banding ke luar negeri dan pemberian penghargaan).²⁴

Pelaksanaan program-program pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang dilaksanakan langsung oleh BPSDM. Berdasarkan pengamatan peneliti selama melakukan penggalan data di UMM.²⁵ Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia berdasarkan jenisnya terbagi menjadi dua, yakni bersifat formal dan non formal. Adapun berdasarkan waktunya, ada yang sifatnya insidensial, mingguan, bulanan, per semester dan tahunan. Hal ini sebagaimana penjelasan yang disampaikan oleh Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja sebagai berikut:

Pengembangan dosen ada yang sifatnya formal dan ada juga yang sifatnya non formal. Yang termasuk formal itu ya kegiatan-kegiatan yang ada SK resmi atau penunjukan langsung oleh kampus untuk diikuti, misalnya tugas belajar, pelatihan-pelatihan, kursus, workshop-workshop yang memang diwajibkan bagi seluruh dosen dan tenaga kependidikan untuk mengikutinya. Adapun yang sifatnya non formal adalah kegiatan-kegiatan pengembangan yang merupakan program-program pengembangan yang tidak berkaitan secara langsung dengan program umum UMM. Tetapi mungkin berkaitan dengan program dari yayasan atau persyarikatan, dimana program atau kegiatan tersebut secara tidak langsung

²⁴ Wawancara yang dilakukan dengan Staff Khusus BPSDM, Ibu Dra. Titik Ambarwati, MM., pada 16 Juni 2020

²⁵ Observasi di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23Desember 2019

memberikan kontribusi yang baik terhadap pengembangan kompetensi para dosen. misalnya kompetensi kepribadian atau kompetensi sosialnya.²⁶

Apapun jenis kegiatan yang diikuti oleh dosen, jika hal itu bersifat memberikan kontribusi baik terhadap skill dan kompetensi yang dimiliki, maka sangat dianjurkan untuk diikuti. Meskipun pengembangan-pengembangan tersebut bersifat non formal.²⁷

Terkait pengembangan kompetensi dosen tersebut, pemaparannya diperkuat kembali dengan pernyataan Sekretaris BPSDM, sebagai berikut:

Sebetulnya kegiatan pengembangan kita sangat banyak ya mas, tidak hanya dari pihak universitas dan yayasan saja, dari dikti, kementerian terkait hingga persyarikatan juga ada. Kalau dari pihak universitas dan kementerian, kegiatan pengembangan biasanya fokus pada pengembangan pedagogik atau profesionalisme dosen, termasuk penelitian juga, adapun yang dari yayasan dan persyarikatan lebih kepada pengembangan kepribadian dan sosial, yang mana semuanya bermuara pada peningkatan spriritual keislaman dan juga skill.²⁸

Seluruh kompetensi yang diberikan langsung oleh universitas saling berkesinambungan dan berkaitan. Artinya antara pengembangan sumber daya manusia satu dengan yang lainnya saling berkaitan. Maka, jika dosen, tenaga pendidik dan karyawan mengikuti kesemuanya itu, ia akan memiliki kompetensi profesional dibidangnya. Tidak hanya pada kompetensi yang bersifat umum, namun juga kompetensi yang terfokus pada peningkatan spiritual dan keislaman.

²⁶ Wawancara yang dilakukan dengan Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja Bapak Yudi Suharsono, S.Psi., M.Si pada 16 Juni 2020

²⁷ Observasi di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 16 Juni 2020

²⁸ Wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris BPSDM, Bapak Wasis, SP., SH., M.Si pada 16 Juni 2020

Dari penjelasan tersebut, selanjutnya dipertegas kembali oleh Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja BPSDM, sebagai berikut:

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia secara formal yaitu berupa penugasan kepada kaprodi, kajar dan atau dosen yang bersangkutan untuk sedianya mengikuti program-program pengembangan tersebut. Hal tersebut sifatnya wajib dan murni berkaitan dengan program UMM sendiri ataupun program dari negara. Adapun untuk pengembangan non formal adalah jalur pengembangan di luar pengembangan formal yang dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang. Yang mana pengembangan secara non formal ini sebagian besar merupakan perwujudan dari program-program yayasan atau persyarikatan yang berlaku untuk seluruh karyawan UMM.²⁹

Pengembangan sumber daya manusia yang bersifat formal dilakukan oleh UMM sendiri. Artinya UMM juga memiliki program yang mendukung seluruh dosen, tenaga pendidik dan karyawan agar terus meng-upgrade ilmunya. Melalui seminar, pelatihan dan hal-hal lain. UMM juga memberlakukan wajib terhadap seluruh pengembangan formal yang dilakukan oleh UMM sendiri.

²⁹ Wawancara yang dilakukan dengan Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja Bapak Yudi Suharsono, S.Psi., M.Si pada 16 Juni 2020



Gambar 4.4. Penerbitan buku matematika oleh Dosen FKIP UMM dengan melibatkan alumni.³⁰

Selain itu, rutinitas yang sarat dengan kegiatan keilmuan dan pengembangan spiritual serta kompetensi sosial bagi tenaga dosen di lingkungan Universitas Muhammadiyah Malang bisa dikategorikan ke dalam pengembangan nonformal. Salah satu yang menjadi ciri khas pendidikan di UMM yang berbeda dengan model pendidikan di Indonesia pada umumnya, juga berbeda dengan Universitas-universitas milik Muhammadiyah lainnya, seperti yang dituangkan dalam visi misi UMM, yaitu antara lain terwujudnya visi pada tahun 2030 untuk menjadi universitas terkemuka dalam pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni (IPTEKS) berdasarkan nilai-nilai Islam.³¹

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang pada umumnya menggunakan 3

³⁰ Dokumentasi, penerbitan buku matematika oleh Dosen FKIP UMM dengan Alumni FKIP Jurusan Matematika, 12 Desember 2020

³¹ Observasi di Universitas Muhammadiyah Malang, 19 Juli 2020

strategi, yakni strategi pengkaderan, strategi pengembangan profesional serta strategi pengembangan karir. Untuk lebih jelasnya, berikut adalah pemaparan temuan penelitian pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang:

a. Strategi Pengkaderan

Berdirinya Universitas Muhammadiyah Malang atau yang lebih dikenal sebagai UMM Malang. Pendirian institusi ini dilatar belakangi oleh keinginan para tokoh-tokoh dan pimpinan Muhammadiyah daerah Malang untuk melakukan pembaharuan pola dan sistem pendidikan Islam dan pendidikan umum di Indonesia. Menurut para tokoh tersebut, tujuan pendidikan secara umum hanya berfokus pada predikat kesarjanaan daripada pengkaderan. Padahal, menurut para tokoh tersebut, apabila keluaran atau *outcome* dari pendidikan itu seorang kader, pada akhirnya mereka lebih siap melakukan *social engineering* atau perubahan sosial di masyarakat. Senada dengan hal ini, penjelasan serupa disampaikan oleh Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja:

Begini mas, tujuan didirikannya lembaga pendidikan ini adalah sebagai sebuah proses yang mengutamakan prinsip keislaman namun tidak ketinggalan zaman. Jadi ada beberapa sistem pendidikan yang kita rubah dan benar-benar berbeda dengan pendidikan lain. lebih tepatnya itu pengkaderan kita menyebutnya. Karena dengan pengkaderan, mahasiswa lebih siap dalam menghadapi segala perubahan sosial yang ada di masyarakat.³²

³² Wawancara yang dilakukan dengan Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja Bapak Yudi Suharsono, S.Psi., M.Si pada 16 Juni 2020

Meskipun secara tekstual pengkaderan yang dimaksud diatas ditujukan kepada para mahasiswa, namun secara kontekstual pengkaderan juga berlaku bagi seluruh warga UMM, yang didalamnya terdapat tenaga dosen dan tenaga pendidikan lain. Pengembangan sumber daya manusia yang ditempuh oleh pihak UMM melalui jalur pengkaderan ini merupakan pengembangan yang berfokus pada peningkatan kompetensi kepribadian, spiritual dan ketaatan tenaga dosennya. Sehingga tenaga dosen yang dimiliki oleh UMM Malang tidak hanya sekedar menjadi dosen atau pendidik, akan tetapi lebih dari itu, mereka juga menjadi kader. Sekretaris BPSDM UMM juga turut memberikan pemaparannya:

Untuk pengembangan sumber daya manusia atau manusia yang sampean sebut tadi, mungkin kita sedikit berbeda dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya Kalau yang biasanya melalui jalur pendidikan, pelatihan dan pengembangan karir, disini kita ada tambahannya yaitu pengkaderan. Karena menjadi dosen aja nggak cukup, tapi minimal juga harus jadi kader, kriteria kader ini harus baik ibadahnya, akhlak dan sikapnya serta muamalahnya, siap diatur, taat pada lembaga dan persyarikatan, setia pada NKRI dan masih banyak lagi. Dengan pengkaderan ini, kita mengharapkan tenaga pendidik kita mempunyai loyalitas yang tinggi dalam berjuang, karena mengajar adalah perjuangan, dan tantangannya pun berat. Apalagi mengajar di lembaga swasta seperti kita. Jadi tidak sembarang orang bisa bertahan di medan perjuangan ini.³³

³³ Wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris BPSDM, Bapak Wasis, SP., SH., M.Si pada 16 Juni 2020



Gambar 4.5. Pelatihan *capacity building and commitment* bagi dosen baru di UMM³⁴

Tenaga pendidik, dosen dan seluruh warga di Universitas Muhammadiyah wajib mengikuti seluruh program yang dilaksanakan secara internal, tanpa terkecuali. Namun dengan seluruh warga kampus yang mengikuti program, termasuk program pengembangan karir dan pangkaderan. Namun untuk menjadi kader harus memenuhi kriteria-kriteria tersebut, dan patuh terhadap peraturan yang ada di universitas.

b. Strategi Pengembangan Kemampuan Profesional

Jalur pengembangan kemampuan profesional bertujuan untuk meningkatkan kompetensi tenaga dosen, yang dilaksanakan sesuai kebutuhan pegawai yang bersangkutan atau kemampuan atas tuntutan lembaga yang bersangkutan. Pengembangan bidang kemampuan

³⁴ Observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23 Desember 2019

profesional dilaksanakan dengan cara pendidikan dan pelatihan, yaitu menempuh studi lanjutan ke jenjang yang lebih tinggi, mengikuti pelatihan, seminar, workshop dan sejumlah kegiatan yang bisa meningkatkan kemampuan para dosen.³⁵



Gambar: 4.6. Kegiatan Pengembangan Kemampuan Profesional yang diikuti oleh kaprodi, Kajur dan Dekanat³⁶

Kepala BPSDM membenarkan pernyataan ini, dan memberikan penjelasan lebih lanjut:

Pengembangan sumber daya manusia ya istilahnya, seperti yang sudah saya jelaskan sebelumnya mas, bahwa UMM secara periodik mengadakan pelatihan bagi dosen dan tenaga kependidikan. Tujuannya untuk meningkatkan kompetensi bagi individu masing-masing. Selain itu, kita juga membuat kerangka kerja terperinci yang dijadikan sebagai landasan dalam pembuatan kebijakan untuk pembinaan karir dosen dan tenaga kependidikan jangka panjang. Sedangkan untuk memenuhi standar dosen dan tenaga kependidikan disini harus selaras dengan dokumen standar mutu yang lain. Apa saja itu?

³⁵ Observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23Desember 2019

³⁶ Dokumentasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23Desember 2019

Yakni yang berkaitan dengan standar pembiayaan dan standar sarana dan prasarana.³⁷

Jalur pengembangan kemampuan profesional di Universitas Muhammadiyah Malang dari waktu ke waktu terus mengalami perubahan dan perbaikan secara terus menerus. Pihak Universitas sendiri, selain melaksanakan pola manajemen secara lokal kampus, juga mengadopsi pola manajemen pengembangan sumber daya manusia pendidikannya secara modern. Berikut adalah beberapa kegiatan pengembangan kemampuan profesional di Universitas Muhammadiyah Malang yang bisa peneliti temukan selama observasi:

1) Tugas Belajar

Salah satu strategi pengembangan sumber daya manusia jangka panjang adalah dengan pendidikan. Dalam hal ini, UMM memiliki program tugas belajar untuk para dosen dan tenaga kependidikan yang kiranya belum menyelesaikan program S2 atau S3-nya. Tenaga dosen lain di UMM dibudayakan untuk tidak merasa puas dengan ilmu yang dimilikinya, dan harus belajar terus menerus demi mentransfer ilmu yang lebih banyak kepada generasi selanjutnya. Sebagaimana pemaparan yang disampaikan oleh Sekretaris BPSDM berikut ini:

Prinsip dalam Islam bahwa belajar adalah sepanjang hayat, prinsip itu kita transformasikan ke dalam ruh lembaga kita, sehingga siapapun dosen, karyawan ataupun tenaga pendidikan yang bekerja di UMM, kapanpun, dimanapun

³⁷ Wawancara yang dilakukan dengan kepala BPSDM, Bapak Prof. Dr. Jabal Tarik Ibrahim, M.Si pada 16 Juni 2020

harus selalu belajar, tidak mengenal usia. Karenanya, kita akan selalu mendukung penuh setiap dosen dan tenaga kependidikan lain yang ingin melanjutkan pendidikannya, bahkan banyak yang kita fasilitasi dengan memberikan biaya gratis (beasiswa) atau dalam bentuk dukungan berupa pelatihan-pelatihan.³⁸

Salah satu bentuk dukungan UMM terhadap program pengembangan profesionalisme para dosennya adalah dengan bekerja sama dengan universitas-universitas terbaik dari dalam dan luar negeri. Adapun para dosen dan tenaga pendidikan yang diprioritaskan untuk tugas belajar ini adalah para dosen yang berprestasi dan memang sangat pantas untuk melanjutkan studinya. Pemaparan ini serupa dengan penjelasan yang disampaikan oleh Staff Khusus BPSDM sebagai berikut:

Kita memberi kebebasan kepada seluruh dosen dan tenaga kependidikan agar mereka melanjutkan studi dimanapun. Kita juga memberi fasilitas beasiswa kepada mereka yang berhak menerimanya. Misalnya para dosen yang memiliki prestasi di bidang-bidang tertentu. Nah mereka inilah yang pantas mendapatkan beasiswa. Selain itu, dosen-dosen yang tidak mendapatkan beasiswa juga harus melanjutkan studi mereka sesuai kualifikasi yang dimiliki.³⁹

Jadi, dengan dosen dan tenaga kependidikan mengikuti studi lanjut akan berdampak baik pada civitas akademika maupun generasi yang akan dididik selanjutnya. Sehingga skill dan kualifikasi dosen dan tenaga kependidikan semakin terasah dan profesional pada bidang masing-masing.

³⁸ Wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris BPSDM, Bapak Wasis, SP., SH., M.Si pada 16 Juni 2020

³⁹ Wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris BPSDM, Bapak Wasis, pada 16 Juni 2020

2) Seminar/workshop/pelatihan

Salah satu bentuk pengembangan lain yang dilakukan pihak UMM adalah dengan aktif dan mengikutsertakan para dosen dan tenaga kependidikannya ke dalam seminar, baik nasional maupun internasional. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Kepala BPSDM UMM sebagai berikut:

Segala bentuk kegiatan pengembangan ilmu dan kompetensi bagi para dosen, baik yang diadakan oleh pemerintah, lembaga lain, universitas lain, baik negeri dan swasta, baik didalam maupun luar negeri, pasti kita berusaha mengikutkan orang-orang kita. Jika kegiatan di luar kampus, kita akan memberikan SK atau rekomendasi kepada mereka.⁴⁰

Sebagaimana pemaparan ini, selanjutnya dipertegas kembali oleh staff khusus BPSDM yang menambahkan sebagai berikut:

Untuk segala kegiatan pengembangan keilmuan, semua warga UMM sangat dianjurkan untuk mengikutinya mas. Biasanya sih, kalau ada undangan untuk mengikuti seminar atau pelatihan-pelatihan, baik dari pemerintah ataupun lembaga lain, baik di dalam maupun diluar negeri, pasti kita mengutus beberapa delegasi dosen untuk ikut serta. Apalagi kegiatan-kegiatan tersebut yang berkaitan dengan penelitian ilmiah atau pengembangan bahasa asing. Setelah mengikuti seminar tersebut, biasanya kita harus men-share ilmu yang kita dapat ke teman-teman lain dan juga ke mahasiswa. Sehingga mahasiswa sekalipun bisa mendapatkan hasil dari pengembangan yang kita lakukan.⁴¹

Sebagaimana pernyataan yang telah dijelaskan tersebut, terlihat jelas bahwa UMM mendukung seluruh jenis

⁴⁰ Wawancara yang dilakukan dengan kepala BPSDM, Bapak Prof. Dr. Jabal Tarik Ibrahim, M.Si pada 16 Juni 2020

⁴¹ Wawancara yang dilakukan dengan Staff Khusus BPSDM, Ibu Dra. Titik Ambarwati, MM., pada 16 Juni 2020

pengembangan sumber daya manusia bagi para dosen dan tenaga kependidikan. Apalagi kalau kegiatan pengembangan dilakukan oleh UMM sendiri, hal ini bersifat wajib dan harus diikuti seluruh warga UMM. Sehingga tidak sedikit dosen dan tenaga kependidikan yang mengikuti penelitian-penelitian ilmiah. Dan hal ini dapat menunjang kampus UMM semakin profesional kedepannya.⁴²



Gambar 4.7. Workshop rencana pengembangan laboran⁴³

Untuk seminar, workshop dan pelatihan, pihak UMM banyak bekerja sama dengan berbagai pihak. Baik pihak negeri maupun swasta, juga nasional dan internasional. Hal ini dijelaskan oleh Sekretaris BPSDM Universitas Muhammadiyah Malang sebagai berikut:

Kalau untuk seminar dan pelatihan-pelatihan, selama itu ada kaitannya dengan pengembangan kompetensi atau

⁴² Observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23 Desember 2019

⁴³ Dokumentasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23 Desember 2019

peningkatan kualitas lembaga, dalam hal ini UMM, maka kita wajibkan untuk mengikutinya. Memang nggak sepenuhnya ditangani oleh pihak kampus, biasanya juga dari unit prodi masing-masing yang mendapatkan undangan ataupun mengadakan seminar, tapi tetap kita support. Untuk pelatihan-pelatihan yang membutuhkan waktu yang agak lama, memang harus mendapatkan izin dari pihak rektorat, karena job yang ditinggalkan harus juga kita pikirkan bagaimana solusinya.⁴⁴



Gambar: 4.8. Kegiatan Seminar Nasional⁴⁵

BPSDM sebagai badan pengembangan sumber daya manusia memberikan kewajiban kepada seluruh dosen dan tenaga kependidikan untuk terus mengikuti pelatihan dan seminar. Meskipun diadakan oleh unit-unit dalam UMM.

Dalam menjalankan pengembangan tersebut, dosen dan tenaga kependidikan memiliki hak yang harus mereka terima.

⁴⁴ Wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris BPSDM, Bapak Wasis, SP., SH., M.Si pada 16 Juni 2020

⁴⁵ Dokumentasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23 Desember 2019

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Staff Khusus BPSDM UMM berikut ini:

Dosen yang menjalankan tugas keprofesionalan di UMM ini, kita juga memberikan beberapa hak kepada mereka mas. Misalnya mereka memiliki kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, mendapatkan sarana dan pra sarana pembelajaran, pengabdian dan penelitian kepada masyarakat. Selain itu, dosen juga memiliki kebebasan akademik dan otonomi keimuan. Para dosen juga memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian-penilaian serta menentukan lulusan mahasiswa.⁴⁶

Dengan demikian, BPSDM UMM selalu memberikan dukungan dan dorongan kepada dosen dan tenaga kependidikan yang mengasah kemampuannya melalui beberapa pelatihan, seminar dan penelitian. Sehingga meskipun dosen diberi kebebasan memilih, tetap diberi dukungan positif.

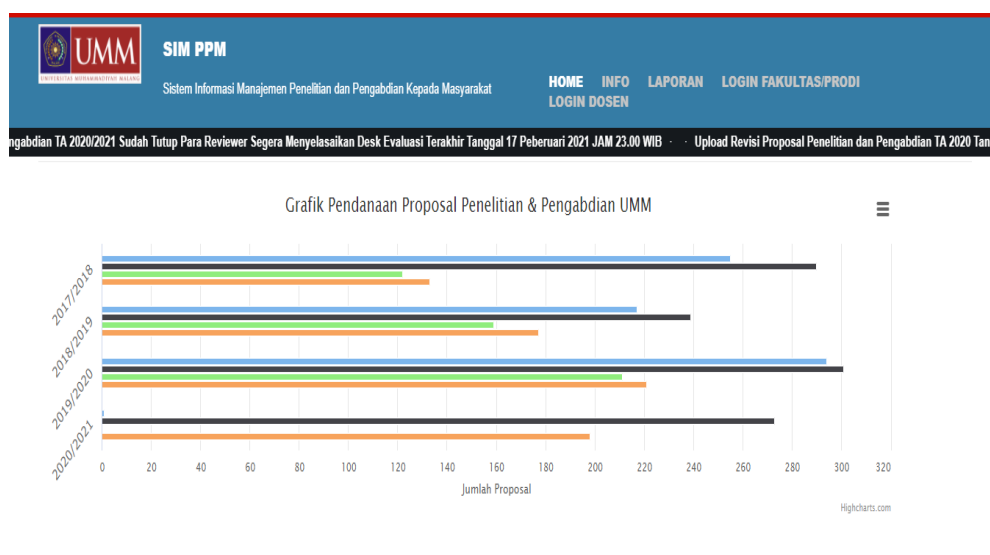
Bentuk dukungan dan dorongan yang diberikan juga dalam bentuk pendanaan untuk memperlancar kegiatan yang dilakukan. Baik kegiatan internal maupun eksternal kampus. Hal ini selanjutnya juga dijelaskan kembali oleh kepala BPSDM UMM, berikut uraiannya:

Ya jelas itu mas, tentang pelatihan-pelatihan kayak gitu tentu kita (kampus) yang mendanai. Apalagi kalau diadakan di internal kampus, tentu menjadi tanggungjawab kita. Kan gini to, pelatihan-pelatihan yang sifatnya penunjang karir, pengembangan skill dan semacamnya menjadi salah satu program BPSDM, jadi kita udah ada anggaran untuk mewujudkan hal tersebut. Atas dasar persetujuan pihak

⁴⁶ Wawancara yang dilakukan dengan kepala BPSDM, Bapak Prof. Dr. Jabal Tarik Ibrahim, M.Si pada 16 Juni 2020

rektorat dan pihak-pihak lainnya, kita bisa mengajukan dana sesuai dengan kebutuhan.⁴⁷

Meskipun tidak seluruhnya, namun secara umum dukungan ini diberikan demi lancarnya kegiatan pelatihan dan untuk mengembangkan skill serta potensi yang dimiliki oleh dosen dan tenaga kependidikan di UMM. Sehingga menghasilkan tenaga pendidik yang profesional dibidangnya.⁴⁸



Gambar: 4.9. Grafik Penelitian Proposal Penelitian dan Pengabdian UMM⁴⁹

Adapun dalam pemaparan lain tentang hal ini, ditambahkan oleh Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja UMM, berikut penjelasannya:

⁴⁷ Wawancara yang dilakukan dengan kepala BPSDM, Bapak Prof. Dr. Jabal Tarik Ibrahim, M.Si pada 16 Juni 2020

⁴⁸ Observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23 Desember 2019

⁴⁹ Dokumentasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23 Desember 2019

Menambahkan dikit ya, kalau pendanaan itu memang ada. Baik itu agenda di dalam maupun di luar kampus. Kalau misalnya di luar kampus, kita ya akan kasih mereka uang transport misalnya. Dan kalau sifatnya penelitian, akan ada pendanaan sendiri juga.⁵⁰

Sebagaimana yang telah dipaparkan tersebut, bahwa UMM selalu berupaya penuh untuk terus melakukan pengembangan dalam bidang-bidang tertentu termasuk pelatihan. Dan hal ini juga menjadi tanggungjawab pihak kampus untuk mendorong dalam bentuk pendanaan.

Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Kepala BPSDM berikut ini:

Secara berkala kita mengadakan program-program sebagai salah satu proses peningkatan profesionalitas pendidik dan karyawan. Sedangkan perencanaan untuk merekrut mereka (pendidik dan pegawai) diawali dengan pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada seluruh panitia. Panitia dibekali keahlian-keahlian sesuai bidang mereka. Harapannya panitia bisa menentukan kriteria mana yang sesuai dengan instansi kita.⁵¹

Dengan pelatihan yang diberikan tersebut, seluruh panitia yang bertanggungjawab atas perekrutan dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan tupoksinya masing-masing. Oleh sebab itu, dalam rangka pengembangan dosen, seluruh tenaga pendidik memperoleh kesempatan dan perlakuan yang sama mengikuti pelatihan untuk kemajuan unit, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

⁵⁰ Wawancara yang dilakukan dengan Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja Bapak Yudi Suharsono, S.Psi., M.Si pada 16 Juni 2020

⁵¹ Wawancara yang dilakukan peneliti dengan Kepala BPSDM Prof. Dr. Jabal Tharik, M.Si pada tanggal 23 Desember 2019 di UMM Malang.

3) Studi Banding dan Kunjungan Pendidikan

Selain menjalin kerjasama dengan lembaga dan instansi lain terkait pengembangan sumber daya manusia. Pihak Universitas Muhammadiyah Malang juga melakukan studi banding ke berbagai lembaga pendidikan lain yang memiliki keunggulan pada bidang-bidang tertentu, baik di dalam maupun di luar negeri. Selain itu UMM juga mengadakan kunjungan ke kampus milik Muhammadiyah lain, baik yang sudah mempunyai nama cukup besar maupun yang masih rintisan, seperti UMY Yogyakarta, UMS Surakarta, UAD Yogyakarta, Universitas Muhammadiyah Madiun, Universitas Muhammadiyah Sorong dan lain sebagainya.



Gambar: 4.10. Studi Banding UMM dengan UM Palu⁵²

Hal ini dibenarkan oleh Kepala BPSDM Universitas Muhammadiyah Malang, berikut pemaparannya:

⁵² Dokumentasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23 Desember 2019

Untuk studi banding memang sudah sering kita lakukan mas, terutama ke lembaga atau universitas Muhammadiyah lain yang cukup terkenal, seperti UMY, UMS, UAD. Di luar kampus-kampus ini, kami juga berkunjung ke kampus yang masih awal. Kunjungan tersebut ada yang sifatnya menjalankan tugas atau diutus oleh pihak instansi, karena tugas pribadi, ada juga yang bertugas sebagai mentor untuk universitas-universitas Muhammadiyah baru. Ya intinya berbagi ilmu, dan nantinya juga ilmu yang kita dapatkan bisa disebar dan bisa jadi masukan untuk pengembangan lembaga pendidikan kita kedepannya. Kita sebagai salah satu universitas di bawah persyarikatan memang harus bersaing, tetapi kita tidak boleh saling mematikan, intinya saling melengkapi dan *fastabiqul khoiro*t gitu mas.”⁵³



Gambar 4.11. Studi Banding UMM dengan Universitas Sultan Agung Semarang⁵⁴

Studi banding menjadi salah satu pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang. Dosen atau tenaga pendidik bisa menjadi perwakilan atas rekomendasi dari pihak kampus. Namun dalam beberapa kesempatan lain, studi banding juga dapat dilakukan

⁵³ Wawancara yang dilakukan dengan kepala BPSDM, Bapak Prof. Dr. Jabal Tarik Ibrahim, M.Si pada 16 Juni 2020

⁵⁴ Dokumentasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23 Desember 2019

sendiri. Tujuannya dengan studi banding bisa saling mentransfer ilmu dan pengalaman dengan kampus-kampus yang dikunjungi.⁵⁵

Selanjutnya staff khusus BPSDM turut memberikan penjelasan:

Setiap kampus tentu memiliki program kerja yang sudah disusun kan mas, jadi biasanya sudah ada pemberitahuan sebelumnya jika UMM diundang studi banding ke kampus lain. Begitupun UMM, pemberitahuan sebelumnya juga diumumkan agar para peserta bisa bersiap-siap. Minimal mereka punya kesempatan mempersiapkan diri dengan segala perijinan dan mempersiapkan jam ngajar ganti. Jadi meskipun dosen itu mengikuti studi banding, mereka tidak boleh menyepelekan kewajiban mengajarnya.⁵⁶

Dalam study banding tersebut, berdasarkan sifatnya, terdapat study banding yang sifatnya insidental dan juga study banding yang terencana. Study banding yang terencana biasanya berkaitan dengan program baru yang ingin dijalankan oleh pihak UMM sehingga butuh banyak melakukan survey, diskusi maupun observasi ke lembaga-lembaga yang dianggap memulai program tersebut terlebih dahulu dan dinilai berhasil.⁵⁷

Selanjutnya tentang hal ini juga ditambahkan oleh Kepala BPSDM sebagai berikut:

Jadi pada dasarnya studi banding itu bukan kampus yang sudah berjalan kemudian mereka saling berdiskusi, bukan begitu ya mas. Tapi tidak sedikit kampus-kampus yang masih awal itu mereka mengadakan studi banding. Hal ini dilakukan sebagai sarana berbagi ilmu, sharing informasi, melakukan observasi antar kampus. Sehingga mereka para

⁵⁵ Observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23 Desember 2019

⁵⁶ Wawancara yang dilakukan dengan Staff Khusus BPSDM, Ibu Dra. Titik Ambarwati, MM., pada 16 Juni 2020

⁵⁷ Observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 16 Juni 2020

kampus-kampus yang masih baru itu bisa mengambil pelajaran dari kampus yang sudah senior. Begitu intinya studi banding, jadi tidak harus kampus yang sudah berdiri dan berjalan. Kampus barupun juga melakukannya.⁵⁸

Dari pemaparan tersebut terlihat bahwa UMM juga tidak jarang mengikuti studi banding ke kampus-kampus yang masih baru. Hal ini dilakukan sebagai bentuk transfer ilmu dan berbagi pengalaman antar kampus. Akan tetapi UMM melakukan studi banding tidak terbatas di dalam negeri saja, di luar negeri tidak jarang UMM mengikuti studi banding dengan kampus-kampus ternama.

Dari divisi evaluasi dan peningkatan kerja juga ikut memberikan pemaparan:

Untuk study banding ke luar negeri, kami telah banyak bekerja sama dengan berbagai universitas ternama dan lembaga-lembaga yang kredibel, yang mana hal itu juga memberikan dampak yang sangat positif bagi dosen dan tenaga pendidikan kami. Terkhusus dalam pengembangan sumber daya manusia di UMM. Kerjasama yang sudah kami bangun ini terbentang dari Thailand hingga Eropa, dari Malaysia hingga Afrika dan tentunya Amerika dan Australia.⁵⁹

Study banding atau kunjungan pendidikan ini tidak hanya dilakukan oleh pihak UMM, namun pihak UMM sendiri pun sering menjadi objek yang dikunjungi oleh berbagai lembaga pendidikan lainnya, baik dari dalam dan luar negeri. Dari hasil penelitian peneliti menemukan data-data banyaknya lembaga ataupun instansi

⁵⁸ Wawancara yang dilakukan dengan kepala BPSDM, Bapak Prof. Dr. Jabal Tarik Ibrahim, M.Si pada 16 Juni 2020

⁵⁹ Wawancara yang dilakukan dengan Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja Bapak Yudi Suharsono, S.Psi., M.Si pada 16 Juni 2020

yang pernah melakukan kunjungan ke UMM, antara lain: kunjungan komisi pendidikan Thailand pada tahun 2018, kunjungan mahasiswa politeknik Singapura pada tahun 2017, kunjungan perusahaan Jepang di RSUD Universitas Muhammadiyah Malang terkait penjangjian dalam bidang kesehatan pada tahun 2019, kunjungan ANAKES Muhammadiyah Makassar pada tahun 2014 dan masih banyak lagi.⁶⁰

Dengan adanya kunjungan-kunjungan atau studi banding tersebut, baik yang dilakukan pihak UMM ke lembaga pendidikan lain ataupun sebaliknya, sudah sangat jelas memberikan input positif terhadap pengembangan pendidikan secara umum dan pengembangan sumber daya manusia di UMM secara khusus. Dengan terjalinnya kerjasama yang baik dan saling menguntungkan dengan berbagai pihak yang dikunjungi maupun yang memberikan kunjungan, jelas akan memudahkan universitas Muhammadiyah Malang untuk melakukan berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi sumber daya manusianya.

4) *Up-Grading Kepala Biro dan Pejabat*

Selain mempunyai program-program pengembangan untuk tenaga dosen. Pihak UMM juga mempunyai program khusus untuk meningkatkan kompetensi kepala biro, dekanat dan kepala prodi.

⁶⁰ Observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23 Desember 2019

Kegiatan ini sering disebut sebagai *up-grading* kepala unit biro. *Up-grading* kepala unit ini bertujuan agar kepala unit atau biro, dekanat dan para kaprodi mempunyai kompetensi kepemimpinan yang mumpuni dalam menjalankan tugasnya.

Program *up-grading* yang dijalankan oleh UMM, selanjutnya diperjelas oleh sekretaris BPSDM berikut ini:

Untuk pejabat yang berstatus kepala, pasti kita adakan *up-grading* kepala unit atau biro. Hal ini mengingatkan bahwa tanggung jawab kepala biro ataupun kaprodi itu jauh lebih besar dari dosen-dosen biasa. Adapun bentuk *up-grading* yang paling sederhana ya kita adakan pertemuan dengan para kepala-kepala tadi di rektorat ataupun di biro pengembangan SDM, kalau yang resminya kita undang pemateri atau ahli-ahli pendidikan yang khusus memberikan pengarahannya terkait manajemen kepala, yang mana kegiatan-kegiatan itu tertutup dan hanya khusus untuk para kepala-kepala dan kaprodi tadi.⁶¹

Dengan adanya *up-grading* kepala unit atau biro ini diharapkan bisa meningkatkan performa setiap kepala dalam memimpin bawahannya. Hal ini juga dibenarkan Staff Khusus BPSDM, beliau memberikan penjelasan sebagai berikut:

Up-grading yang ditujukan kepada para kepala ataupun Kaprodi, Kajur dan sebagainya itu biasanya lebih ke motivasi dan penguatan *leadership*-nya. Karena mereka amanahnya berat mas, sehingga dengan *up-grading*, mereka bisa bertukar pikiran, bisa mengetahui cara meningkatkan performanya, juga masalah-masalah di prodi dan masing-masing jurusan bisa mendapatkan solusi yang tepat.⁶²

⁶¹ Wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris BPSDM, Bapak Wasis, SP., SH., M.Si pada 16 Juni 2020

⁶² Wawancara yang dilakukan dengan Staff Khusus BPSDM, Ibu Dra. Titik Ambarwati, MM., pada 16 Juni 2020

Selain bertujuan untuk meningkatkan performa, kualifikasi dan kompetensi kepemimpinan dari para kepala biro, jurusan maupun prodi, dengan adanya *up-grading* para kepala ini juga menjadi ajang bertukar pikiran antar kepala prodi tadi, sehingga masalah-masalah di prodi ataupun jurusan dapat dipecahkan bersama dan mencari solusinya.

5) Uji Kompetensi Dosen

Untuk mengetahui capaian kompetensi para dosen, pihak Universitas Muhammadiyah Malang terus berusaha dari waktu ke waktu memperbaiki dan mengadakan uji kompetensi bagi para pendidiknya. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh sekretaris BPSDM dalam wawancara:

Salah satu bentuk pengembangan kita adalah dengan mengukur kualitas dan capaian kompetensi para dosen per prodi dan jurusan, apakah sudah sesuai dengan standar, ataukah belum. Salah satu caranya ya kita mengadakan uji kompetensi bagi para dosen kita, hasilnya nanti akan menjadi bahan masukan untuk hasil evaluasi keseluruhan kinerjanya.⁶³

Setiap dosen per jurusan dan prodi secara berkala dilakukan pengukuran capaian dan kompetensi masing-masing. Dengan adanya pengukuran ini, akan terlihat kekurangan atau hal yang harus dirubah jika memang harus dirubah. Setelah melakukan pengukuran capaian, setiap kepala prodi dan jurusan juga

⁶³ Wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris BPSDM, Bapak Wasis, SP., SH., M.Si pada 16 Juni 2020

melakukan evaluasi sebagai bentuk perbaikan hal-hal yang kurang tepat.⁶⁴

Kepala BPSDM Universitas Muhammadiyah Malang juga memberikan penjelasan serupa, berikut ini:

Uji kompetensi ini merupakan komitmen UMM untuk penguatan kompetensi yang orientasinya profesionalitas. Dengan usaha ini, kami berharap kelulusan para mahasiswa tidak hanya sekedar formalitas, tetapi orientasinya kualitas, agar lulusan dari kita memiliki *trust* atau kepercayaan di tengah masyarakat, maka sertifikasi dan kompetensi dosen ini menjadi wajib.⁶⁵

Sehingga untuk meningkatkan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan, UMM memberikan wadah agar seluruh elemen ikut andil dalam pengembangan kompetensi dan skill yang dimiliki. Dan program ini bersifat wajib harus diikuti khususnya oleh dosen dan tenaga pendidik yang secara langsung sering berinteraksi dengan mahasiswa.

Dengan demikian, untuk menciptakan lulusan yang unggul, langkah pertama yang harus dilakukan adalah memperbaiki dan meningkatkan kompetensi pendidik.

6) Dosen Menulis dan Meneliti

Salah satu program pengembangan sumber daya manusia di UMM untuk meningkatkan kualitas dan daya saing tenaga pendidiknya adalah dengan program publikasi penelitian dan

⁶⁴ Observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 16 Juni 2020

⁶⁵ Wawancara yang dilakukan dengan kepala BPSDM, Bapak Prof. Dr. Jabal Tarik Ibrahim, M.Si pada 16 Juni 2020

menulis. Karena pentingnya hal ini, maka mendorong Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat UMM (DPPM UMM) sering mengadakan workshop penulisan buku ajar berkualitas bagi dosen UMM.



Gambar: 4.12. Pelatihan Menulis dan Pembuatan Jurnal⁶⁶

Serupa dengan penjelasan tersebut, divisi evaluasi dan peningkatan kerja juga memberikan pamarapan sebagai berikut:

Sebagai pendidik dan dosen yang mengajar mahasiswa disini, diharuskan mengikuti penelitian-penelitian yang bersifat menunjang kompetensi. Sebagai peneliti, tentu langkah awalnya dengan menulis. Makanya mas salah satu program yang sering kita adakan adalah pelatihan menulis, cara membuat jurnal yang baik dan hal-hal yang berkaitan dengan penelitian. Jadi dosen disini tidak sekedar mengajar, mereka juga diberi asupan ilmu, pengetahuan khususnya tentang kepenulisan.⁶⁷

Kegiatan ini harus diikuti para dosen yang sebelumnya telah mengajukan proposal pengajuan pembuatan buku ajar melalui

⁶⁶ Dokumentasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23Desember 2019

⁶⁷ Wawancara yang dilakukan dengan Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja Bapak Yudi Suharsono, S.Psi., M.Si pada 16 Juni 2020

program Intensif Program Penulisan Buku Ajar di Perguruan Tinggi (IPBA PT). IPBA PT sendiri merupakan kegiatan mempublikasikan hasil penelitian civitas akademika UMM melalui kegiatan penulisan buku ajar yang ber-ISBN sebagai referensi perkuliahan di Perguruan Tinggi dan pengayaan wawasan masyarakat secara umum.⁶⁸

Dalam penjelasannya, Ketua Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia UMM turut memberikan pemaparan:

Kalau kita nagajar bertahun-tahun tidak membuat buku kok ya eman-eman ya, oleh karenanya, setiap dosen di UMM haruslah memiliki tulisan atau karya yang dibukukan untuk mengikat ilmu-ilmunya. Biar ilmunya selalu tersalurkan. Dan para mahasiswa itu bisa membaca dan memahami apa yang disusun oleh dosen. sehingga selain meningkatkan kemampuan individualnya, juga bisa menjadi amal jariyah.⁶⁹



Gambar 4.13 Pelatihan Guru oleh Dosen UMM untuk terbitkan buku gratis.⁷⁰

⁶⁸ Observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 16 Juni 2020

⁶⁹ Wawancara yang dilakukan dengan kepala BPSDM, Bapak Prof. Dr. Jabal Tarik Ibrahim, M.Si pada 16 Juni 2020

⁷⁰ Dokumentasi, kegiatan pelatihan guru oleh dosen UMM dalam penerbitan buku, 16 Juni 2020

Dengan adanya dukungan dari pihak kampus, dengan mudah dosen dan tenaga kependidikan menyalurkan bakatnya sebagai penulis. Bahkan jika mereka tidak berangkat dari seorang penulis, mereka tetap bisa mengikuti pelatihan sedari awal. Sehingga kemampuan menulisnya semakin terasah dan hasil tulisannya pun bagus. Jika kemampuannya terasah, dosen dan tenaga kependidikan dapat menerbitkan sebuah buku yang bisa diambil refrensi atau tambahan ilmu oleh seluruh mahasiswa.

7) *Dauroh* Kepengasuhan atau P2KK

Universitas Muhammadiyah Malang menerapkan program *dauroh* kepengasuhan atau lebih sering dikenal sebagai P2KK. P2KK sendiri adalah singkatan dari Program Pembentukan Kepribadian dan Kepemimpinan. Program ini wajib diikuti oleh mahasiswa baru UMM. Bertempat di asrama mahasiswa yang terletak di belakang kampus, P2KK dilaksanakan selama enam hari mulai Senin hingga Sabtu. Peserta P2KK juga wajib bangun jam 3 pagi untuk sholat tahajjud. Unik sekaligus beratnya, peserta P2KK tidak boleh membawa alat elektronik apapun bentuknya.

Oleh karena, ada beberapa dosen yang diamanahkan untuk menjadi kepala kepengasuhan ataupun pengasuh selama program tersebut dijalankan. Dosen-dosen yang ditunjuk ini ditempatkan di lokasi yang berdekatan dengan asrama. Tanggungjawab sebagai panitia dalam kegiatan ini memegang

peran yang sangat berat. Hal ini juga dijelaskan oleh sekretaris BPSDM, berikut ini:

Pengembangan sumber daya manusia seperti istilah yang sampean sebut itu ya mas, tidak hanya mempersiapkan pendidik dan dosen mengajar atau pelatihan. Lebih dari ini, kita juga membekali para dosen, karyawan serta tenaga pendidik untuk menjadi pemimpin dalam kegiatan yang wajib diikuti oleh mahasiswa baru. Tentu hal ini berat, bisa dibilang selama kegiatan ini mereka yang jadi panitia tidak tidur semalaman. Dengan berbagai kegiatan dan jadwal yang padat. Tapi ya kita memang mencetak karakter islami tapi profesional dibidang-bidang tertentu. Jadi dengan usaha seperti ini saya rasa wajar.⁷¹

Pengelolaan asrama ini jelas membutuhkan keahlian dan keterampilan khusus, sehingga pihak lembaga harus membuat program khusus untuk pengasuhan, yaitu dauroh pengasuhan yang diadakan setahun dan waktu kegiatan ini tidak lama. Meskipun para pengasuh disini mayoritas adalah kakak tingkat dan hanya sedikit yang termasuk tenaga dosen, akan tetapi secara tidak langsung kegiatan-kegiatan di asrama juga berkaitan dengan pendidikan, dan juga seluruh ketua atau kepala asrama yang ditunjuk merupakan dosen atau tenaga kependidikan, maka dengan diadakannya dauroh ini, kompetensi para kepala asrama dan pengasuh juga akan meningkat.⁷²

Hal tersebut, sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala BPSDM berikut ini:

⁷¹ Wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris BPSDM, Bapak Wasis, SP., SH., M.Si pada 16 Juni 2020

⁷² Observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 16 Juni 2020

Kepengasuhan memegang peranan penting dalam pendidikan karakter mahasiswa UMM, sehingga kita ingin setiap pengasuh dan kepala asrama memang benar-benar mumpuni di bidangnya. Oleh karena itu, kita buat program khusus untuk pengembangan kompetensi pengasuh, yaitu dauroh kepengasuhan.⁷³

Dauroh kepengasuhan memang diikuti oleh seluruh mahasiswa baru yang masuk di UMM. Kegiatan ini dijalankan oleh mahasiswa kakak tingkat yang telah menjadi panitia. Dalam hal ini, dosen bertindak sebagai pengasuh bersama dengan mahasiswa lainnya. Saling berkolaborasi mendidik mahasiswa baru agar menjadi pribadi yang siap terjun di masyarakat.



Gambar 4.14. Program Pembentukan Kepribadian dan Kepemimpinan⁷⁴

⁷³ Wawancara yang dilakukan dengan kepala BPSDM, Bapak Prof. Dr. Jabal Tarik Ibrahim, M.Si pada 16 Juni 2020

⁷⁴ Dokumentasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 16 Juni 2020

8) Reward dan Apresiasi

Salah satu program pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang adalah dengan pemberian reward atau apresiasi. Senada dengan pemaparan yang disampaikan oleh Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja sebagai berikut:

Tentu dong, bagi dosen-dosen dan atau tenaga kependidikan lain yang berprestasi pasti kita berikan apresiasi. Selain menghargai atas usaha-usaha mereka, juga dimaksudkan agar terus memotivasi para dosen tersebut untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya, juga memotivasi dosen-dosen yang lain supaya bisa seperti itu. Ini juga termasuk bentuk dorongan positif untuk menciptakan tenaga pendidik yang memiliki skill berkualitas. Kalau bentuk apresiasi yang sering kita berikan dalam bentuk bantuan dana, piagam, biaya untuk studi dan masih banyak lagi.⁷⁵

Adapun bentuk apresiasi di UMM Malang adalah penghargaan yang diberikan kepada para dosen dan tenaga kependidikan yang berprestasi minimal sudah mengabdikan selama 5 hingga 15 tahun. Atas prestasi yang dicapai dan memberi kontribusi yang signifikan kepada lembaga, maka bentuk apresiasi bisa berupa piagam, bantuan untuk melanjutkan studi lanjut, pembinaan dan lain sebagainya.⁷⁶

Selain itu, setiap tahun BPSDM melakukan penilaian terhadap karyawan dan dosen. Secara rutin dilakukan penentuan untuk melihat mana yang berprestasi sebagai hasilnya. Sebagai

⁷⁵ Wawancara yang dilakukan dengan Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja Bapak Yudi Suharsono, S.Psi., M.Si pada 16 Juni 2020

⁷⁶ Observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 16 Juni 2020

bentuk penjas atas pemaparan ini, dijelaskan lebih tegas oleh staff

khusus BPSDM berikut ini:

Setiap tahun Universitas Muhammadiyah Malang secara rutin menyelenggarakan pemilihan tenaga dosen dan tenaga kependidikan berprestasi yang pemenangnya diumumkan bertepatan dengan upacara peringatan Hari Pendidikan Nasional, yaitu pada tanggal 02 Mei. Akan tetapi pada tahun ini, terdapat perbedaan dalam sistem pemilihan tenaga dosen berprestasi, jika sebelumnya digunakan metode seleksi dengan tes dan wawancara kepada para kandidat, pada tahun ini kita meminta rekomendasi kandidat dari tiap unit kerja yang ada di UMM. Selanjutnya dilakukan sosialisasi dan penugasan, dimana penugasan disesuaikan dengan standar penilaian yang ada. Setelah itu dilakukan presentasi biodata diri (CV) serta karya prestatif inovatif yang dimiliki para kandidat selama bekerja di Unit masing-masing. Para kandidat menjelaskan karya unggulannya dihadapan para dewan juri.⁷⁷



Gambar 4.15. Dokumentasi presentasi kandidat dihadapan para dewan juri⁷⁸

Dengan menerapkan program-program tersebut, tenaga pendidik secara tidak langsung semakin terasah kemampuan dan intelektualnya. Meskipun metode yang digunakan adalah

⁷⁷ Wawancara yang dilakukan peneliti dengan ibu Dra. Titik Ambarwati, M.M sebagai Staff Khusus BPSDM divisi Pelatihan dan Pengembangan pada tanggal 23Desember 2019 di UMM Malang.

⁷⁸ Dokumentasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23Desember 2019

kompetensi, namun hal ini dilakukan dengan secara terbuka dan seluruh pendidik bisa melihat satu sama lain. Sehingga mereka bisa menilai dan mengukur kemampuan satu sama lain. Terlebih kegiatan ini juga didukung dengan interaksi yang positif antar peserta.

Pemaparan tentang pemilihan tenaga pendidik dan karyawan diperjelas kembali oleh Kepala BPSDM sebagai berikut:

Program seperti ini menurut saya penting mas, biar mereka (dosen dan tenaga kependidikan) benar-benar menjadi tenaga pendidik yang memahami skill masing-masing. Meskipun langkah yang dicapai sebuah kompetisi, namun dengan cara ini mereka bisa mengukur kemampuan yang dimiliki. Selain itu, mereka juga bisa memperoleh pengalaman dari pendidik yang lain. Dan bagusny program seperti ini pemenangnya sering berganti-ganti.⁷⁹

Dengan demikian, adanya kebijakan seperti ini dianggap sebagai serapan baru yang akan menyebabkan keharusan perguruan tinggi melakukan konsep yang dilakukan secara kontinyu. Hasilnya diperoleh keseimbangan antara dosen dan mahasiswa, penyampaian materi tersalurkan dengan baik dan mahasiswa dapat menerima secara baik pula.

c. Strategi Pengembangan Karir di Universitas Muhammadiyah Malang

Konsep pengembangan karir sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang dapat dikatakan sebagai model

⁷⁹ Wawancara yang dilakukan dengan kepala BPSDM UMM Prof. Dr. Jabal Tarik Ibrahim, M.Si pada 23 Desember 2019

baru dalam manajemen sumber daya manusia lembaga pendidikan Islam di Indonesia. Muhammadiyah dengan salah satu slogannya “*hidup hidupilah Muhammadiyah dan jangan mencari hidup di Muhammadiyah.*” Sejak awal perekrutan sumber daya manusianya selalu memprioritaskan pengkaderan, ilmu keislaman dan ilmu dunia serta militansi dari proses perekrutannya, demikian juga di UMM.

Sebagaimana disebutkan dalam salah satu standar para dosen UMM diatas. Faktor utama yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia-nya adalah ketaatan, yang pertama taat kepada Allah dan Rosulnya, dan selanjutnya kepada pimpinan.⁸⁰

Dalam ruang lingkup UMM, maka taat kepada perintah pimpinan yang dimaksud adalah taat kepada rektorat. Adapun dalam ruang lingkup pendidikan, maka taat kepada rektor, dalam skala yang lebih kecil, setiap dosen dalam unit terkecil, yaitu jurusan dan prodi, wajib taat kepada kaprodi, kajur dan dekan selama yang diperintahkannya adalah kebaikan dan tidak bertentangan dengan aturan agama dan negara.

Berkaitan dengan pengembangan karir sumber daya manusianya, maka tidak dapat dipisahkan dari kriteria taat tadi. Sebab, dalam pengembangan karir di UMM, sistem mutasi dan promosi ini sangat ditentukan oleh kualitas ketaatan seseorang. Pemutasian atau promosi di UMM, selain memang karena kualitas profesionalitas

⁸⁰ Observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 16 Juni 2020

seseorang, juga disebabkan oleh penugasan lembaga, promosi jabatan, permintaan dan atau kebutuhan unit terkait, juga permintaan pribadi dengan pertimbangan lembaga.

Pemutasian dilakukan tidak selalu dipengaruhi oleh lama tidaknya dosen tersebut mengabdikan, tetapi seringkali juga didasari oleh kualitas kekaderan dan kompetensinya. Karenanya, setiap sumber daya manusia dibawah naungan UMM harus siap bersedia sewaktu-waktu dimutasikan. Adapun tujuan mutasi disini, salah satunya untuk meningkatkan inovasi dari para sumber daya manusianya. Sebagaimana pemaparan yang disampaikan oleh sekretaris BPSDM sebagai berikut:

Mutasi dilakukan salah satunya untuk menjaga dari sikap nyaman para dosen tersebut di posisinya. Karena dosen juga kalau sudah terlalu nyaman di suatu tempat, mereka agak sulit mengembangkan kemampuan yang inovatif. Inovasinya jadi kurang.⁸¹

Pengembangan karir di Universitas Muhammadiyah Malang berdasarkan pengamatan peneliti terdiri dari beberapa jalur, yaitu: pengangkatan (rekrutmen), tugas belajar, pelatihan, seminar, promosi jabatan dan kenaikan pangkat atau pemutasian. Adapun rinciannya adalah sebagai berikut:

1) Rekrutmen

Rekrutmen merupakan awal dari sebuah proses pengembangan sumber daya manusia. Adapun di Universitas

⁸¹ Wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris BPSDM, Bapak Wasis, SP., SH., M.Si pada 16 Juni 2020

Muhammadiyah Malang, proses rekrutmen sepenuhnya dilaksanakan oleh pihak rektorat dan dekanat. UMM membuka perekrutan bagi masyarakat umum yang memenuhi persyaratan dan kriteria yang ditetapkan, dan perekrutan ini dilakukan tergantung pada kebutuhan prodi yang disebarakan melalui website resmi UMM.

Hal ini sebagaimana dipaparkan oleh Kepala BPSDM sebagai berikut:

Untuk memenuhi kebutuhan tenaga dosen, kita memang sering membuka lowongan mas, tergantung kebutuhan prodi. Dan jumlah dosen di fakultas atau prodi seharusnya memiliki rasio 1:20 untuk bidang ilmu sosial dan 1:15 untuk bidang ilmu eksak. Jadi sebelum membuka perekrutan dosen dan tenaga kependidikan, prodi menghitung jumlah terlebih dahulu, sekiranya berapa tenaga yang dibutuhkan.⁸²

Perekrutan yang dilakukan oleh UMM ini berlaku umum dan siapapun bisa mendaftarkan dirinya selama memenuhi kriteria yang ditetapkan. UMM membuka perekrutan dosen dan tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan fakultas dan prodi. Dimana jumlah ini sesuai dengan kebutuhan dan bagian mana yang kosong.⁸³

Sekretaris BPSDM juga turut memberikan penjelasan lebih detail tentang hal ini:

Untuk perekrutan, kita memang membuka jika memang ada kekurangan pada prodi-prodi tertentu mas. Tapi harus ingat,

⁸² Wawancara yang dilakukan dengan kepala BPSDM, Bapak Prof. Dr. Jabal Tarik Ibrahim, M.Si pada 16 Juni 2020

⁸³ Observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 16 Juni 2020

setiap calon dosen dan tenaga kependidikan disini harus bersedia melaksanakan amanat persyarikatan untuk mencapai tujuan pendidikan Muhammadiyah, juga harus bersedia mengkhidmatkan diri dalam melaksanakan tugas dan berpartisipasi aktif dalam pengembangan prodi dan UMM. Mereka juga harus memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi, serta komitmen yang kuat untuk memajukan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni di UMM serta memiliki tanggung jawab untuk memajukan dan mengembangkan program studi dan persyarikatan Muhammadiyah.⁸⁴

Adapun rekrutmen tersebut juga harus melewati beberapa tahapan perekrutan. Pertama, mengajukan lamaran ke pihak rektorat dan dekanat jika ada kebutuhan dosen, yang kedua mengikuti serangkaian tes, dimana tes ini meliputi tes kesehatan, tes psikologi, tes keislaman, tes baca al-quran, komitmen kelembagaan, standarisasi dan kualifikasi dan tidak dalam masa kontrak dengan lembaga lain. Serupa dengan pemaparan ini, selanjutnya dijelaskan kembali oleh staff khusus BPSDM sebagai berikut:

Prosedur rekrutmen ini kita terima permintaan dari prodi dan jurusan, tenaga dosen apa saja yang masih kurang, setelah itu kita buat pengumuman rekrutmen yang di-*broadcast* via website resmi UMM dan media sosial lainnya. Setelah itu pelamar mengisi formulir berupa CV dan lain sebagainya. Setelah itu kita seleksi dan kalau sudah, kita adakan tes tertulis potensi akademik, psikotest untuk para kandidat yang terpilih. Setelah semuanya selesai, kita interview secara mendalam, kalau sesuai ya kita ajukan untuk SK ke pihak rektorat.⁸⁵

⁸⁴ Wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris BPSDM, Bapak Wasis, SP., SH., M.Si pada 16 Juni 2020

⁸⁵ Wawancara yang dilakukan dengan Staff Khusus BPSDM, Ibu Dra. Titik Ambarwati, MM., pada 16 Juni 2020

Untuk penempatan, rekrutmen dosen tetap, dosen kontrak maupun dosen tidak tetap dan tenaga kependidikan ini sesuai dengan kebutuhan masing-masing prodi. Setelah diterima berdasarkan hasil seleksi, maka akan ditempatkan sesuai dengan kebutuhan dan permintaan masing-masing unit kerja yang mengusulkan dengan memperhatikan spesifikasi kompetensi dan keahlian dosen dan tenaga kependidikan tersebut. Selain itu, penempatan dosen dan atau tenaga kependidikan tersebut dilakukan melalui SK Rektor. Ditegaskan kembali oleh Kepala BPSDM berikut ini:

Setelah calon dosen dan tenaga kependidikan melalui beberapa tahap tersebut dan pada akhirnya lolos seleksi. Selanjutnya mereka akan mendapatkan SK penempatan sesuai kompetensi bidang masing-masing. Jadi gini mas setiap dosen baru yang mendaftar akan dilihat kualifikasinya dibidang apa, setelah itu baru kita tempatkan dan sesuai dengan SK rektor.⁸⁶

Dengan demikian terlihat bahwa dosen yang diterima di UMM berhak mendapatkan SK sesuai dengan rektor serta ditempatkan pada bidang masing-masing sesuai dengan kualifikasinya.

2) Promosi Jabatan

Jenjang karir dosen secara umum terdiri dari asisten ahli, lektor, lektor kepala dan guru besar. Demikian juga di UMM juga menerapkan hal tersebut. Keberadaan guru besar dalam sebuah

⁸⁶ Wawancara yang dilakukan dengan kepala BPSDM, Bapak Prof. Dr. Jabal Tarik Ibrahim, M.Si pada 16 Juni 2020

perguruan tinggi sangatlah penting untuk menjaga *prestige* dari perguruan tinggi tersebut. Hal ini akan berpengaruh pada kualitas dan juga pandangan masyarakat terhadap perguruan tinggi tersebut.

Hal ini disebutkan oleh wakil rektor UMM berikut ini:

Guru besar itu memang sebuah keniscayaan, karena guru besar itu merupakan *standing academic* atau penanda sebuah perguruan tinggi ya, kan kalau perguruan tinggi gak punya guru besar ya gimana, kan kurang wibawa dari sisi sosial, begitu juga terutama kualifikasi dari administrasi juga kurang maksimal.⁸⁷

Disini beliau juga menyebutkan bahwa tidak seluruh fakultas di UMM memiliki guru besar, oleh karena itu Universitas Muhammadiyah Malang memiliki program percepatan guru besar, dimana setiap dosen yang sudah memiliki kualifikasi untuk menjadi guru besar akan didorong dan dibantu semaksimal mungkin untuk bisa mencapai posisi tersebut.

Senada dengan hal ini, Wakil Rektor memberikan penjelasannya kembali:

Ada program percepatan, namun tidak merujuk pada angka, seperti 100 atau angka lainnya. Sebuah keniscayaan bahwa di perguruan tinggi itu, dosen itu memiliki tahapan-tahapan fungsional, dari asisten dosen, dosen ahli, lektor, guru besar. Nah, guru besar itu kan sebuah keniscayaan, dan semua didorong untuk kesana. Kemudian, ada *treatment* khusus, atau program khusus, dimana ada kendala bagi tenaga pendidik tersebut saat melalui tahapan-tahapan tersebut. Nah kendalanya bisa bersifat personal, struktural, situasional, atau bahkan regulasi. Jadi banyak hal yang mempengaruhi perjalanan jabatan akademik di perguruan tinggi itu. Nah, semua fakultas pasti didorong untuk sampai kesana. Hanya saya kok ndak mendengar ya ada program

⁸⁷ Wawancara yang dilakukan dengan wakil rektor UMM, Bapak Joko Susilo Pada 23 Juni 2021

100 guru besar itu. Namanya program percepatan guru besar, bukan program 100 guru besar. Kalau bisa malah lebih dari itu, seadanya (jumlah dosen) ya didorong untuk menjadi guru besar. Tapi tanpa ada program pun, itu saya yakin ya sesuatu yg niscaya. Bahkan di semua perguruan tinggi saya yakin semua pasti mendukung tenaga pendidik untuk mencapai jenjang profesi secara ideal dan semuanya berjalan dengan lancar.⁸⁸

Jabatan akademik tersebut meningkat seiring dengan angka kredit kumulatif. Menariknya, seorang dosen memiliki peluang untuk naik kedua jabatan yang lebih tinggi sekaligus. Tentunya, loncat jabatan ini bisa terjadi asalkan punya prestasi yang luar biasa.⁸⁹

Setiap kenaikan jabatan akademik dapat berlangsung paling cepat dua tahun dari jabatan sebelumnya. Peningkatan karir dosen di UMM ini sebagaimana dijelaskan oleh sekretaris BPSDM sebagai berikut:

Intinya mereka itu, harus memiliki jenis penelitian, baik buku atau jurnal. Karena pada dasarnya Jabatan akademik yang dimiliki seorang dosen disini atau dimanapun pasti sama mas, memulai karir sebagai asisten ahli. Lha, syarat asisten ahli ini syaratnya harus berijazah magister atau sederajat sesuai dengan bidang ilmu penugasan. Seorang asisten ahli, seenggaknya harus memiliki karya ilmiah yang dipublikasikan di jurnal ilmiah nasional sebagai penulis pertama, serta paling sedikit satu kegiatan pengabdian di masyarakat. Dosen asisten ahli dengan pendidikan magister atau S2 itu hanya diberi wewenang dan tanggung jawab untuk mengajar dan melakukan bimbingan tugas akhir di program sarjana ataupun diploma. Nah untuk dosen asisten ahli dengan pendidikan S3 atau Doktor, selain bertugas di program sarjana atau diploma, juga diberi wewenang untuk

⁸⁸ Wawancara yang dilakukan dengan wakil rektor UMM, Bapak Joko Susilo Pada 23 Juni 2021

⁸⁹ Observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23 Juni 2021

membantu mengajar di program magister ataupun doktoral, serta membantu bimbingan tesis.⁹⁰

Proses peningkatan jabatan pada setiap dosen tidaklah sama. Ini berkaitan dengan kinerja dan prestasi yang diraih selama menjadi dosen atau tenaga kependidikan di UMM. Karena mereka juga berangkat dari kualifikasi yang berbeda, sebagai asisten ahli yang berijazah magister atau mereka yang doktoral. Selanjutnya dengan kompetensinya, mereka bisa naik jabatan pada waktu tertentu.

Sistem karir dosen yang dilaksanakan di Universitas Muhammadiyah Malang didasarkan pada Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 69 yang menyebutkan bahwa pembinaan dan pengembangan dosen meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karir. Pembinaan dan pengembangan profesi dosen dilakukan melalui jabatan fungsional atau jabatan akademik. Jenjang jabatan akademik adalah asisten ahli, lektor, lektor kepala dan tertinggi adalah profesor. Dalam upaya pencapaian jenjang karir tertentu bagi tenaga pendidik di UMM, maka dilaksanakan program pengembangan pendidik seperti yang dijelaskan oleh Staff Khusus BPSDM divisi Pelatihan dan Pengembangan sebagai berikut:

Benar mas, kita selalu mendukung untuk peningkatan karir dosen disini. Program pengembangan karir misalnya dapat

⁹⁰ Wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris BPSDM, Bapak Wasis, SP., SH., M.Si pada 16 Juni 2020

dilakukan dengan cara memberi bantuan dana langsung untuk dosen yang melakukan presentasi dalam pertemuan ilmiah internasional, atau mereka yang melakukan peningkatan wawasan yang lain seperti: keterampilan penyusunan proposal, riset penulisan jurnal nasional/internasional dan lain-lain yang dilaksanakan oleh LP3M.⁹¹



Gambar. 4.16 Dokumentasi Pelatihan Peningkatan Keterampilan Tenaga Kependidikan UMM di Ruang Sidang PR I.⁹²

Terkait program pengembangan karir dosen tersebut, UMM memiliki berbagai rancangan program pelatihan yang berbasis pada kegiatan di dalam ruangan (*In-House Management Training*) maupun petualangan alam terbuka (*Outbond Management Training*). Semua dikemas menjadi sebuah paket program yang menarik. Tentang hal ini, selanjutnya dijelaskan oleh koordinator divisi evaluasi dan peningkatan kerja, berikut pemaparannya:

⁹¹ Wawancara yang dilakukan peneliti dengan ibu Dra. Titik Ambarwati, M.M pada tanggal 23Desember 2019 di UMM Malang.

⁹² Dokumentasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23Desember 2019

Paket program training yang kami tawarkan, seluruhnya menggunakan model pembelajaran “*experiential learning*” yang melibatkan secara langsung unsur-unsur fisik, emosi, dan intelektual untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan. Melalui menyatunya rasa kebersamaan, diharapkan bisa menumbuhkan keyakinan untuk bertindak, saling percaya yang diikuti dengan sikap proaktif dan asertif”. Sehingga dapat membuahkan hasil sebagaimana yang diharapkan.⁹³

Dengan menerapkan model pembelajaran tersebut tidak sedikit para dosen yang semakin terasah kemampuan dan skillnya. Dan hal ini berdampak pada peningkatan karir lebih positif. Selain itu, program ini dilaksanakan secara klasikal atau berkelompok, jadi dalam ranah sosial pun demikian terbentuk semakin baik dan keakraban antar karyawan juga terlihat.⁹⁴

Tentang hal ini selanjutnya diperjelas kembali oleh koordinator divisi evaluasi dan peningkatan kerja, beliau menjelaskan:

Melalui paket program training, para peserta akan mengalami kemampuan nyata dalam beberapa hal, misalnya sikap percaya diri dalam kondisi apapun, sikap mental yang positif, mengenal potensi diri, berfikir efektif dan efisien, memahami apa yang dibutuhkan orang lain, empati, mampu bekerjasama secara kelompok, berani mengambil resiko, memiliki motivasi tinggi, menyukai tantangan dan siap menghadapi berbagai perubahan. Adapun seluruh paket program yang kami tawarkan menggunakan alat bantu multi media, sehingga proses pelatihan dapat berjalan lebih

⁹³ Wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Yudi Suharsono, M.Si. pada tanggal 23Desember 2019 di UMM Malang.

⁹⁴ Observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23 Desember 2019

bersifat *entertaint* dan membuat peserta menjadi lebih baik dan fresh dalam memahami materi yang disampaikan.⁹⁵



Gambar. 4.17. Dokumentasi Pelatihan Dosen Kontrak dalam *Capacity Building dan Commitmen Training*⁹⁶

Kemampuan-kemampuan yang dimiliki dosen secara nyata dapat dilihat ketika mereka menyampaikan materi di ruang kelas, mengikuti rapat dan ketika membuat penelitian. Sehingga konsep seperti ini dipandang perlu dan harus menjadi salah satu prioritas. Kedepannya jika konsep ini dilakukan secara berlanjut, akan diperoleh pendidik-pendidik yang profesional dibidangnya. Pada akhirnya tercipta lulusan-lulusan terbaik yang menguasai materi dan siap terjun di dunia kerja.

Lebih lanjut, Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja juga menambahkan sebagai berikut:

⁹⁵ Wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Yudi Suharsono, M.Si. pada tanggal 23Desember 2019 di UMM Malang.

⁹⁶ Dokumentasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23Desember 2019

Adapun untuk dosen lektor, jabatan ini bisa langsung sampean atau siapapun peroleh, asalkan sudah mengantongi ijazah Doktor atau sederajat ketika jadi dosen. Syarat lain dalam pengangkatan pertama jabatan akademik ini kurang lebih sama dengan asisten ahli. Selain itu, untuk naik jabatan dari asisten ahli ke lektor, seorang dosen harus memenuhi angka kredit 200/300 kumulatif. Sedangkan untuk kenaikan jabatan dari lektor ke lektor kepala, harus memenuhi angka kredit 400/550/700 kumulatif. Dan kenaikan jabatan dari lektor kepala ke Guru besar, harus memenuhi angka kredit 850/1050 kumulatif. Jabatan akademik guru besar hanya diberikan kepada dosen yang berpendidikan terakhir Doktor. Adapun, guru besar ini punya wewenang dan tanggung jawab untuk mengajar dan melakukan bimbingan di semua program.⁹⁷

Pada dasarnya menggali keilmuan tidak terbatas pada waktu dan tempat. Karena setiap dosen dan tenaga kependidikan bisa naik jabatan sesuai dengan kualifikasinya. Hal ini juga memiliki nilai kumulatif pada tiap-tiap jabatan, yang bisa dicapai oleh siapapun, asalkan memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu, Universitas Muhammadiyah memberikan fasilitas bagi para dosen dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kemampuan dan skillnya supaya mendapat kesempatan yang sama dalam hal promosi jabatan. Adapun fasilitas-fasilitas yang disediakan oleh UMM adalah sebagai berikut:

a) Tugas Belajar

Melanjutkan studi pada jenjang yang lebih tinggi bagi seorang dosen sudah menjadi keperluan. Hal itu juga berlaku di

⁹⁷ Wawancara yang dilakukan dengan Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja Bapak Yudi Suharsono, S.Psi., M.Si pada 16 Juni 2020

Universitas Muhammadiyah Malang. Selain menjadi sebuah keperluan, hal itu juga terkait dengan kenaikan jabatan, serdos serta evaluasi beban kerja. Peraturan tentang hal ini, diatur dalam Undang Undang Nomor.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 4 yang berbunyi, “dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi yang lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.”

Sementara itu, Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja BPSDM turut memberikan penjelasan tentang peraturan tersebut:

Iya benar mas, pihak kami terus mendorong dan membuka kesempatan yang seluas-luasnya bagi dosen dan tenaga kependidikan untuk melanjutkan pendidikan hingga jenjang doktor melalui program beasiswa internal maupun eksternal. Bahkan mereka juga bisa memilih kampus mana yang akan dijadikan penunjang studi.⁹⁸

Pada dasarnya, tugas belajar dan izin belajar yang diberikan kepada dosen dan tenaga kependidikan keduanya sama-sama diberikan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi. Akan tetapi, terdapat beberapa perbedaan diantara keduanya. Perbedaan tersebut adalah tugas belajar diberikan

⁹⁸ Wawancara yang dilakukan dengan Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja Bapak Yudi Suharsono, S.Psi., M.Si pada 16 Juni 2020

kepada dosen yang terpilih melalui seleksi, sementara izin belajar diberikan kepada dosen tanpa melalui proses seleksi.

Hal ini berkaitan dengan biaya, dimana biaya untuk tugas belajar bersumber dari badan atau yayasan, bantuan asing yang tidak mengikat, sumber asing yang tidak mengikat dan sumber lain yang sah. Tugas belajar dapat dilakukan didalam negeri maupun luar negeri dengan meninggalkan tugas sehari-hari, sedangkan untuk dosen dan tenaga kependidikan yang mendapatkan izin belajar, studi dilakukan didalam negeri sehingga tugas sebagai tenaga pendidikan tetap berjalan.

Selain itu, setiap tenaga kependidikan memperoleh hak yang sama terkait informasi tentang kesempatan belajar dan kriteria. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh staff khusus BPSDM sebagai berikut:

Setiap tenaga pendidik berhak memperoleh informasi tentang kesempatan pelatihan, dengan pertimbangan berdasarkan kriteria, kebutuhan dan jalur karir karyawan tersebut disesuaikan dengan rencana operasional unit. Sehingga keahlian mereka semakin terasah dan memiliki kompetensi yang bagus.⁹⁹

Pengembangan karir karyawan juga dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada para dosen untuk melanjutkan studi ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi di dalam maupun di luar negeri. Jenjang pendidikan yang dapat ditempuh bisa

⁹⁹ Wawancara yang dilakukan peneliti dengan Staff Khusus BPSDM divisi Pelatihan dan Pengembangan ibu Dra. Titik Ambarwati, M.M pada tanggal 23Desember 2019 di UMM Malang.

dipilih sesuai dengan kebutuhan dosen.¹⁰⁰ Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh staff khusus BPSDM, sebagai berikut:

Iya betul mas, pihak BPSDM terus mendorong para dosen yang ada di semua jurusan dan fakultas untuk melanjutkan pendidikannya, baik itu dosen tetap yayasan maupun dosen DPK. Kita selalu menekankan, jangan hanya puas dengan pendidikan yang ada, tetapi harus menempuh sampai pendidikan yang tertinggi sekalipun, karena ilmu terus berkembang. Jadi bisa dibilang dengan melanjutkan studi para dosen itu meng-*upgrade* ilmu sesuai dengan perkembangan dunia. Dan ini tentu berdampak pada mahasiswa yang diajarnya, karena dosen lebih kreatif, inovatif dan adaptif dengan keadaan apapun.¹⁰¹

Pengembangan karir yang dilakukan oleh UMM memang benar-benar mendukung tenaga pendidik dalam hal ini dosen untuk terus menambah keilmuannya dengan melanjutkan studi. Sebagaimana tujuan dari pendidikan sendiri bahwa output dari mahasiswa adalah prioritas utama. Dengan menciptakan dosen-dosen yang berkualitas dan kompeten, hal ini dapat menciptakan lulusan terbaik dan siap menghadapi tantangan kerja dalam kondisi apapun.

b) Pelatihan

Berdasarkan paradigma baru perguruan tinggi, dosen dituntut untuk bekerja secara profesional. Disamping itu, dosen juga harus meningkatkan kompetensi dan pengetahuan dalam substansi belajar mengajar yang membutuhkan pelatihan khusus.

¹⁰⁰ Observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23 Desember 2019

¹⁰¹ Wawancara yang dilakukan peneliti dengan Staff Khusus BPSDM divisi Pelatihan dan Pengembangan ibu Dra. Titik Ambarwati, M.M pada tanggal 23 Desember 2019 di UMM Malang.

Pelatihan ini merupakan salah satu peningkatan kompetensi teknik mengajar supaya ilmu yang disampaikan kepada mahasiswa dapat tersalurkan dengan baik sehingga berimplementasi terhadap kinerja perguruan tinggi termasuk juga kualitas lulusannya.

Hal ini disampaikan oleh Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja BPSDM sebagai berikut:

Pelatihan itu wajib diikuti oleh para dosen, baik yang baru maupun dosen lama, baik dosen tetap maupun dosen kontrak, agar mampu memberikan pengajaran yang lebih baik. Pelatihan yang dilakukan di dalam kampus adalah jenis pelatihan yang bersifat wajib. Sehingga seluruh dosen dan tenaga kependidikan wajib mengikutinya.¹⁰²

Sebagai salah satu metode untuk meningkatkan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan. UMM memiliki salah satu program pelatihan yang wajib diikuti oleh dosen dan tenaga kependidikan. Hal ini selanjutnya diperjelas lagi oleh Sekretaris BPSDM berikut ini:

Selain pelatihan Pekerti, dosen-dosen di UMM juga wajib mengikuti pelatihan-pelatihan yang lain seperti *Capacity Building and Commitment*, *Student Assessment* dan *Kurikulum Evaluator*, pelatihan Motivasi Pengembangan Kinerja juga pelatihan *Applied Approach* yang merupakan satu rangkaian program pelatihan untuk peningkatan kualitas dosen di perguruan tinggi. Sebetulnya banyak pelatihan yang diadakan UMM untuk para dosennya dari berbagai prodi dan jurusan. Adapun maksud dari berbagai pelatihan ini, diharapkan, dengan sumber daya yang berkualitas, pendidikan tinggi di

¹⁰² Wawancara yang dilakukan dengan Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja Bapak Yudi Suharsono, S.Psi., M.Si pada 16 Juni 2020

UMM akan menjadi lembaga yang mampu menghadapi tantangan masa depan dengan efektif.¹⁰³

Terlihat bahwa UMM memberikan wadah kepada seluruh dosen dan tenaga kependidikan agar mengikuti pelatihan-pelatihan penunjang kompetensi. Dengan mengikuti seluruh rangkaian pelatihan, dosen dan tenaga kependidikan lebih memahami skill dan kemampuannya, khususnya dalam mengajar.¹⁰⁴

c) Seminar

Peranan dosen pada sebuah perguruan tinggi sangatlah penting. Dosen yang profesional merupakan tuntutan yang tidak bisa ditawar dalam proses perkuliahan di perguruan tinggi. Dosen yang profesional akan menghasilkan mahasiswa yang berkualitas. Dosen yang profesional harus mempunyai kompetensi dan kualifikasi yang mumpuni.

Pemaparan serupa juga dijelaskan oleh Kepala BPSDM

UMM sebagai berikut:

Pada dasarnya setiap dosen yang kita rekrut sudah memiliki kompetensinya masing-masing. Dengan kompetensi yang sudah dimiliki, selanjutnya kita dukung dengan memberinya pelatihan-pelatihan, agar kompetensinya semakin terasah dan profesional dibidangnya. Ini menjadi salah satu strategi yang kita

¹⁰³ Wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris BPSDM, Bapak Wasis, SP., SH., M.Si pada 16 Juni 2020

¹⁰⁴ Observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 19 Desember 2019

terapkan untuk para dosen dan tenaga kependidikan di UMM mas.¹⁰⁵

Dosen yang kompeten adalah dosen yang memiliki kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial. Artinya, dosen dan tenaga kependidikan harus mempunyai kemampuan di atas rata-rata di bidang yang digelutinya. Untuk bisa mempunyai kemampuan di atas rata-rata tersebut, tenaga kependidikan diwajibkan untuk melaksanakan tridarma perguruan tinggi. Dosen juga harus mampu secara akademik dan mampu melakukan transfer informasi kepada mahasiswanya. Untuk itu dosen harus memahami metode pembelajaran di kelas, tidak hanya materi yang akan diberikan, namun juga penugasan di kelasnya.

Sebagai seorang ilmuwan, seorang dosen juga harus bisa melihat kenyataan di lapangan dengan melakukan penelitian. Mengingat ilmu yang terus berkembang, maka dosen juga diwajibkan untuk selalu mengikuti pelatihan, seminar maupun pendidikan formal ke jenjang lebih lanjut.

Hal ini dijelaskan oleh Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja sebagai berikut:

Iya mas, untuk meningkatkan kemampuan dosen dalam mentransfer ilmunya kepada para mahasiswa, pihak kami secara rutin mengadakan seminar dan mengikutkan para dosen di seminar-seminar yang lain. Kalau dari pihak

¹⁰⁵ Wawancara yang dilakukan dengan kepala BPSDM, Bapak Prof. Dr. Jabal Tarik Ibrahim, M.Si pada 16 Juni 2020

intern, per prodi dan jurusan juga sering mengadakan seminar dan mengundang pakar-pakar terkait. Seminar ini contohnya tentang penulisan jurnal, peningkatan kompetensi dan lain-lain. Kami juga sering mengadakan bekerja sama dengan pihak-pihak internasional. Yang pasti, seluruh usaha itu, demi kemajuan UMM mas.¹⁰⁶

Bentuk-bentuk pelatihan yang ada, tidak hanya terbatas pada pelatihan yang dilaksanakan oleh pihak rektorat. Akan tetapi per prodi dan fakultas juga memiliki program masing-masing, yang salah satunya adalah pelatihan. Pelatihan kompetensi misalnya, tidak jarang menghadirkan pakar-pakar terkait untuk menjelaskan hal-hal yang berkaitan dengan pelatihan yang diadakan. Sehingga para dosen semakin terasah kemampuan dan kompetensinya.¹⁰⁷

3) Pemutasian

Dalam beberapa kasus yang berhasil peneliti ketahui, pemutasian pegawai di lingkungan kerja UMM adalah karena beberapa faktor, diantaranya: faktor prestasi pegawai tersebut, dan yang kedua adalah faktor sanksi. Pegawai, dosen maupun tenaga kependidikan yang kinerjanya baik dan dianggap berprestasi ketika menjalankan amanah dari kampus dan persyarikatan, biasanya diberikan amanah yang lebih besar oleh pengurus pusat atau rektorat. Bisa dikatakan mereka naik jabatan sesuai dengan

¹⁰⁶ Wawancara yang dilakukan dengan Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja Bapak Yudi Suharsono, S.Psi., M.Si pada 16 Juni 2020

¹⁰⁷ Observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 16 Juni 2020

kualifikasinya. Staff khusus BPSDM juga memberikan pemaparannya:

Sama aja sih mas dengan kampus-kampus lain pada umumnya. Atasan bisa melakukan mutasi kepada dosen dan tenaga kependidikan karena beberapa faktor. Bisa karena mereka memiliki prestasi tertentu atau malah sebaliknya. Atas tindakannya, pada akhirnya mereka mendapatkan sanksi.¹⁰⁸

Universitas Muhammadiyah Malang selain memberikan apresiasi, reward dan dukungan. Pihak ini juga memberikan sanksi kepada dosen dan tenaga kependidikan yang melanggar aturan-aturan di UMM. Mulai dari sanksi ringan hingga pemutusan hubungan kerja. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja berikut ini:

Sanksi pada dasarnya kita tetapkan dalam beberapa bentuk. Diawali dengan surat peringatan 1, surat peringatan 2 dan surat peringatan 3. Namun tetap tergantung pada tingkat pelanggaran yang dilakukan. Sanksi keras yang kami berikan sampai menonaktifkan dia dari jabatan yang diperolehnya.¹⁰⁹

Bentuk sanksi seperti ini bisa saja diberikan kepada siapapun tanpa melihat jenis jabatannya. Jika mereka melakukan pelanggaran, maka akan memperoleh sanksi. Sanksi tersebut juga termasuk salah satu mutasi yang dilakukan oleh UMM.

Mutasi yang dilakukan UMM tidak jarang karena permintaan atau pengembangan unit kerja yang lain, mutasi juga

¹⁰⁸ Wawancara yang dilakukan dengan Staff Khusus BPSDM, Ibu Dra. Titik Ambarwati, MM., pada 16 Juni 2020

¹⁰⁹ Wawancara yang dilakukan dengan Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja Bapak Yudi Suharsono, S.Psi., M.Si pada 16 Juni 2020

dilakukan pihak UMM sebagai bentuk sanksi bagi pegawai yang telah melanggar aturan kampus ataupun persyarikatan. Sumber daya manusia yang melakukan kekhilafan dan kesalahan diberikan kesempatan untuk memperbaiki diri dan melakukan improvisasi dengan diberikan amanah di unit kerja yang lain. Cara ini seringkali ditempuh oleh pihak kampus dan terbukti lebih efektif memberikan dampak atau perubahan yang positif bagi pegawai tersebut daripada langsung memberhentikan secara tidak hormat.¹¹⁰

Hal ini disampaikan oleh Sekretaris BPSDM sebagai berikut:

Mutasi atau dalam istilah kita adalah pindah tugas, pada umumnya disebabkan oleh dua hal, yang pertama memang yang bersangkutan berprestasi, dan kedua, yang bersangkutan kena sanksi. Adapun jika itu yang pertama tadi, yaitu yang bersangkutan punya prestasi, dan menjalankan tugasnya dengan baik dan bahkan melampaui ekspektasi, maka kita akan memberi tantangan yang lebih untuk melanjutkan prestasinya di unit kerja lain. Hal ini biasanya permintaan dari rektorat langsung setelah melihat kinerjanya. Bagi seorang sumber daya, itu bisa dianggap reward, dan berarti dia mendapatkan kepercayaan dengan diberikan amanah yang lebih berat. Kedua, adalah pemindah tugas karena adanya pelanggaran. Kalau pelanggaran tersebut berulang hingga beberapa kali dan sudah sering kita tegur tetapi tidak berubah, maka kita pindah tugaskan. Kita kasih amanah yang sesuai dengan kepribadian dan keahliannya di biro atau unit kerja lain. Biasanya cara ini sangat efektif memberikan dampak positif.¹¹¹

Sanksi diberikan kepada dosen dan tenaga kependidikan yang melakukan pelanggaran terhadap universitas maupun

¹¹⁰ Observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 16 Juni 2020

¹¹¹ Wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris BPSDM, Bapak Wasis, SP., SH., M.Si pada 16 Juni 2020

persyarikatan. Namun tidak serta merta sanksi itu diberikan, ada beberapa tahapan untuk memberikan sanksi tersebut.

3. Evaluasi Program Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia di Universitas Muhammadiyah Malang

Pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Universitas Muhammadiyah Malang dalam konteks SDM dipandang sebagai peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui program-program pelatihan dan pendidikan. Pelatihan ditujukan untuk membantu para anggota organisasi/instansi/lembaga dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya untuk meningkatkan ketrampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan sebuah lembaga/instansi/organisasi dalam mencapai tujuan. Sedangkan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut.

Tercapai atau tidaknya tujuan pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang akan terlihat pada proses evaluasi yang dilaksanakan. Baik evaluasi yang dilakukan oleh unit-unit lembaga dalam hal ini fakultas, maupun evaluasi yang dilakukan oleh institut. Berikut adalah beberapa poin yang perlu dibahas mengenai evaluasi pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang:

a. Tujuan Evaluasi

Evaluasi merupakan salah satu tahap yang telah ditentukan dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang. Adapun tujuan dari evaluasi adalah untuk melihat ketercapaian program yang telah dilaksanakan tersebut.

Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh divisi evaluasi dan peningkatan kerja BPSDM berikut ini:

Jadi gini mas, evaluasi ini kita lakukan untuk melihat apakah implementasi program peningkatan sumber daya manusia yang ada sudah sesuai dengan tujuan atau ekspektasi yang telah ditentukan diawal atau belum. Jadi dasar dari evaluasi ini ya tujuan awalnya untuk meningkatkan sumber daya manusia, utamanya disini ya dosen dan tenaga kependidikan di lingkungan UMM.¹¹²

Dari pemaparan tersebut dapat dilihat bahwa tujuan awal dari pelaksanaan evaluasi ini adalah untuk mengukur apakah perencanaan yang telah disusun sudah terlaksana dengan baik atau belum. Acuan dalam evaluasi tentu saja adalah tujuan utama dari program perencanaan yang telah disusun.

Pada waktu yang sama, staff khusus BPSDM juga turut memberikan pemaparan yang serupa:

Saya turut menambahkan ya mas, evaluasi ini menjadi rangkaian dari kegiatan yang sudah kita tetapkan dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia. evaluasi menjadi penting untuk melihat apakah tujuan yang sudah kita tetapkan tercapai atau tidak. Ini juga penting untuk menjadi

¹¹² Wawancara yang dilakukan dengan Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja Bapak Yudi Suharsono, S.Psi., M.Si pada 16 Juni 2020

bahan acuan untuk membuat program perencanaan ditahun-tahun berikutnya.¹¹³

Selain sebagai tolok ukur tercapainya tujuan dari program pengembangan sumber daya manusia, evaluasi juga bisa digunakan sebagai landasan untuk pembuatan program perencanaan dimasa mendatang supaya lebih baik dan lebih efektif.¹¹⁴

Selanjutnya divisi evaluasi dan peningkatan kerja memberikan tambahan keterangan tentang hal ini sebagai berikut:

Nah setelah kita mengetahui hasil dari evaluasi itu, sudah sesuai tujuan atau belum, ekspektasinya seperti apa, maka langkah selanjutnya kita bisa memutuskan tindakan apa yang tepat kita lakukan. Misalnya adanya program yang tidak terlaksana, terus adanya program yang terlaksana namun tidak maksimal. Nah hal-hal semacam ini kemudian bisa kita temukan solusinya setelah melakukan evaluasi. Kedepannya kita bisa lebih upgrade dalam hal-hal perencanaan.¹¹⁵

Dalam pemaparan di atas, bisa dilihat bahwa salah satu fungsi dari evaluasi adalah digunakan sebagai acuan dari pengambilan tindakan apa yang paling efektif untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

¹¹³ Wawancara yang dilakukan dengan Staff Khusus BPSDM, Ibu Dra. Titik Ambarwati, MM., pada 16 Juni 2020

¹¹⁴ Observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 16 Juni 2020

¹¹⁵ Wawancara yang dilakukan dengan Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja Bapak Yudi Suharsono, S.Psi., M.Si pada 16 Juni 2020



Gambar 4.18 Peningkatan Keterampilan Teknik Instruksional bagi dosen dan tenaga kependidikan¹¹⁶

Disamping itu ada beberapa hal yang menjadi tujuan dari dilaksanakannya evaluasi, diantaranya terjalin komunikasi yang baik dan pemberian pelayanan kepada *stakeholder*. Hal ini dijelaskan oleh Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja sebagai berikut:

Tujuan dilakukannya berbagai evaluasi kinerja Sumber daya manusia yang sampean sebut sumber daya manusia ini tentu saja adalah untuk melihat apakah standar telah tercapai, juga untuk memberikan penghargaan kepada para dosen atau staf yang lain yang memiliki kinerja yang bagus, juga untuk memberikan promosi, juga untuk menjaga komunikasi antar individu supaya tetap saling menghargai dan memotivasi satu sama lain demi memberikan pelayanan yang paripurna kepada *stakeholder*.¹¹⁷

¹¹⁶ Dokumentasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 23 Desember 2019

¹¹⁷ Wawancara yang dilakukan dengan Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja Bapak Yudi Suharsono, S.Psi., M.Si pada 30 Juni 2020

Dilakukannya evaluasi kinerja dosen sebagai sarana untuk memperbaiki kinerja dosen dan tenaga kependidikan dalam kurun waktu tertentu. Hal ini dilakukan untuk menyempurnakan kinerja mereka, melakukan teguran jika ada yang melakukan kesalahan dan membicarakan permasalahan untuk diperoleh solusi terbaik.

b. Bentuk dan Mekanisme Evaluasi

Evaluasi di Universitas Muhammadiyah Malang dilaksanakan secara terstruktur dan sistematis dengan mengambil bentuk dan mekanisme yang terperinci, namun cukup efektif untuk mengetahui hasilnya.

Dalam konteks ini, Divisi Evaluasi dan Peningkatan kerja juga memberikan penjelasan:

Selain melakukan perekrutan, UMM juga melakukan evaluasi atau tindak lanjut terhadap SDM yang sudah ada. Misalnya tenaga pendidik, dosen yang tidak profesional dalam mengemban amanah. Hal ini juga menjadi poin penting yang harus diperhatikan juga mas. Kita tidak ingin pendidik di institusi ini semena-mena, bertindak tegas adalah kunci utama menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas.¹¹⁸

Bentuk evaluasi ini dilakukan secara berkala dan berbeda setiap prodi. Karena setiap prodi memiliki struktur kerja masing-masing, sehingga bisa ditetapkan waktu yang tepat melakukan evaluasi. Hal inilah yang membedakan UMM dengan universitas lain. Benar-benar memperhatikan kualitas SDM yang dimiliki.

¹¹⁸ Wawancara yang dilakukan dengan Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja Bapak Yudi Suharsono, S.Psi., M.Si pada 16 Juni 2020

Penjelasan serupa juga ditekankan kembali oleh staff khusus BPSDM UMM, berikut pemaparannya:

Sebagaimana lembaga-lembaga lain ya mas, di institusi kita setiap atasan melakukan monitoring dan evaluasi terhadap bawahannya, yang dilakukan secara berkala. Jenjang masing-masing ini diberlakukan agar secara khusus kinerja dosen dan tenaga kependidikan bisa dinilai dengan cermat dan jelas. Nah setelah itu, barulah kita tahu bagaimana kinerja mereka. Adapun hasil monitoring dan evaluasi tersebut selanjutnya kita sampaikan ke pihak-pihak terkait untuk perbaikan ataupun catatan jika memang ada.¹¹⁹

Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa, ukuran seorang dosen dan tenaga kependidikan yang profesional salah satunya bisa dilihat dari hasil monitoring dan evaluasi. Sedangkan yang bisa menentukan dosen dan tenaga kependidikan naik jabatan, mendapatkan reward, apresiasi dan mendapatkan sanksi dari catatan atasannya masing-masing. Karena yang melakukan monitoring dan evaluasi adalah atasan berjenjang.¹²⁰

Adapun evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala ini, memiliki beberapa tujuan, yang selanjutnya dijelaskan Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja BPSDM, pemaparan tersebut adalah:

Iya kami memang secara periodik melakukan evaluasi kinerja para dosen di sini mas. Evaluasi kinerja ini bertujuan untuk pengembangan, pemberian hadiah, motivasi, perencanaan sumber daya manusia kedepannya dan memberikan kompensasi. Evaluasi yang dilakukan disini utamanya adalah evaluasi yang berkaitan dengan materi pembelajaran yang telah disampaikan kepada mahasiswa. Kemudian evaluasi tentang penelitian, laporan penelitian, pengabdian kepada

¹¹⁹ Wawancara yang dilakukan dengan Staff Khusus BPSDM, Ibu Dra. Titik Ambarwati, MM., pada 30 Juni 2020

¹²⁰ Observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 30 Juni 2020

masyarakat dan tentang karya ilmiah mereka. Namun hal yang terpenting itu berkaitan dengan kehadiran dan keaktifan dosen serta tenaga kependidikan.¹²¹

Penjelasan tentang evaluasi ini kemudian dijelaskan oleh sekretaris BPSDM Universitas Muhammadiyah Malang, berikut pemaparannya:

Dalam penerapan kegiatan, secara berkala kita juga menerapkan evaluasi dalam setiap kinerja dan program-program yang dijalankan. Setelah seluruhnya dianalisis, dilihat mana yang kurang dan perlu diperbaiki. Dengan begitu, UMM akan terus menerus memperbaiki diri menjadi lebih baik. Jadi githu mas, sesekali kita juga menghadapi permasalahan, namun bisa diselesaikan secara aklamasi. Karena kita kan membicarakan ini dalam sebuah forum, jadi satu sama lain bisa saling support, memberi kritikan serta masukan.¹²²

Selain melakukan analisis, UMM juga menerapkan sistem evaluasi terhadap seluruh program yang dijelankannya. Dengan adanya tindakan ini, minimal bisa melihat kekurangan atau kelebihan dari kinerja pendidik dan jenis kegiatan yang dilakukan.

¹²¹ Wawancara yang dilakukan dengan Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja Bapak Yudi Suharsono, S.Psi., M.Si pada 30 Juni 2020

¹²² Wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris BPSDM, Bapak Wasis, SP., SH., M.Si pada 16 Juni 2020



Gambar: 4.19 Dokumentasi Penilaian kinerja dosen dan tenaga kependidikan¹²³

Istilah evaluasi disini mengandung pengertian bahwa ini adalah suatu proses dari *top* ke *down*, dimana para atasan memberitahukan kepada para stafnya bagaimana pandangannya tentang staf mereka. Kegagalan sistem evaluasi kinerja salah satunya karena manajer enggan melakukan koreksi kepada stafnya. Hal ini juga terjadi di semua fakultas di UMM, dimana para dekan atau pembantu dekan yang secara langsung memberikan teguran kepada para dosen yang sekiranya memiliki kinerja yang kurang baik, sebagaimana dijelaskan oleh staff khusus sebagai berikut:

Kalau itu harus mas, kami kalau ada yang sekiranya kurang baik dalam melakukan tugas, ya kami tegur langsung. Dan hal ini sudah menjadi budaya disini, tidak hanya di fakultas tertentu, tapi di semua fakultas seperti itu, semuanya kan juga demi dosen sendiri, juga mahasiswa dan kampus to. Intinya kalau mereka konsisten sama waktu, kita juga akan memberi reward, tapi kalau mereka melakukan pelanggaran, secara bertahap kita juga akan kasih teguran atau peringatan secara berkala sampai pada tahap pemberhentian sepihak.¹²⁴

¹²³ Dokumentasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 16 Juni 2020

¹²⁴ Wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris BPSDM, Bapak Wasis, pada 30 Juni 2020

Evaluasi dalam proses penjaminan mutu sumber daya manusia termasuk hal yang penting, karena evaluasi merupakan rangkaian siklus PDCA/Plan Do Check, Act (Rencanakan, Kerjakan, Cek, Tindak lanjut). Sehingga evaluasi diawali sejak rencana disusun, rencana dikerjakan hingga tindak lanjut yang akan dilakukan.

Penilaian bagi para tenaga sumber daya manusia di UMM ini dilakukan dengan model *top-down*, yaitu pimpinan unit kerja memberikan teguran dan koreksi langsung kepada para staf-nya yang dianggap melakukan kesalahan. Penjelasan lebih rinci, kemudian ditambahkan kembali oleh sekretaris BPSDM UMM berikut pemaparannya:

Iya mas, tanpa basa-basi, kami para manajer, kalau ada staff atau dosen yang kami anggap memiliki kesalahan, pasti kami tegur langsung, agar kesalahan itu tidak meluber kemana-mana dan tidak mengganggu proses perkuliahan, ini sudah menjadi tradisi di semua fakultas. Teguran tersebut kami lakukan secara bertahap, bukan berarti mereka melakukan kesalahan langsung diberi sanksi. Tapi tetap ada prosedur yang terperinci dan sistematis. Jadi istilahnya ndak *ngawur*.¹²⁵

Kebiasaan inilah yang selanjutnya menjadi tradisi UMM untuk melakukan perbaikan secara berkala. Meskipun ada beberapa pihak yang tidak menyetujuinya, karena teguran dilakukan secara langsung. Namun tradisi ini tetap lestari dan dipertahankan demi menjaga

¹²⁵ Wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris BPSDM, Bapak Wasis, SP., SH., M.Si pada 30 Juni 2020

kualitas dosen dan tenaga kependidikan di lingkungan Universitas Muhammadiyah Malang.

c. Indikator Keberhasilan

UMM merupakan sebuah lembaga pendidikan berbasis islam yang sampai saat ini terus mengembangkan diri diberbagai aspek supaya memiliki daya saing dengan universitas-universitas negeri maupun swasta terbaik di Indonesia. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia terus dilakukan dari tahun ke tahun. Berbagai standar ditetapkan begitu juga dengan indikator-indikator keberhasilan supaya jelas target yang dicapai.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah cara efektif untuk menghadapi tantangan-tantangan, termasuk ketertinggalan dosen, keragaman pekerja di dalam dan di luar negeri, perubahan teknik kegiatan dan perputaran karyawan. Sedangkan evaluasi merupakan proses penentuan seberapa baik dosen melaksanakan tugas-tugas mereka.

Selanjutnya pemaparan ini disampaikan oleh sekretaris BPSDM berikut ini:

Iya mas, evaluasi kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang dosen ataupun karyawan disini telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.¹²⁶

¹²⁶ Wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris BPSDM, Bapak Wasis, SP., SH., M.Si pada 30 Juni 2020

Evaluasi kinerja yang dilakukan UMM minimal sebagai pengukuran untuk melihat bagaimana kinerja dosen dan tenaga kependidikan. Setelah mengetahui hasil evaluasi, kemudian bisa menentukan tindak lanjut kedepannya. Langkah apa yang tepat untuk diambil dan metode apa yang tepat digunakan. Hal ini juga menjadi salah satu penentu dosen dan tenaga kependidikan mendapatkan reward, prestasi bahkan naik jabatan. Seluruhnya ini tergantung dari individu masing-masing. Semakin baik kinerjanya dalam mengemban tanggungjawab, maka semakin bagus pula hasil evaluasi yang diberikan oleh pihak UMM.¹²⁷

Senada dengan yang disampaikan oleh Sekretaris BPSDM, bapak Yudi juga turut memberikan pemaparan serupa tentang hal ini. Penjelasan tersebut adalah:

Jadi begini mas, layanan pendidikan itu kan yang utama. Nah dosen yang berkualitas menjadi sangat penting supaya kami juga menghasilkan lulusan-lulusan yang juga berkualitas. Oleh karena itu, ada banyak program yang kami lakukan untuk pengembangan potensi maupun kemampuan dosen. Secara berkala kami pun melakukan evaluasi atas pengembangan potensi tersebut.¹²⁸

Dari pemaparan di atas, terlihat bahwa evaluasi juga merupakan suatu keharusan yang perlu dilakukan untuk mencapai peningkatan program pendidikan yang berkualitas, sehingga akan

¹²⁷ Observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 30 Juni 2020

¹²⁸ Wawancara yang dilakukan dengan Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja Bapak Yudi Suharsono, S.Psi., M.Si pada 16 Juni 2020

menghasilkan *output* atau lulusan yang mampu menjawab tantangan dan kebutuhan masyarakat.

Kepala BPSDM juga turut memberikan penjelasan serupa sebagai berikut:

Jadi gini, evaluasi dilakukan untuk melihat kemajuan pelaksanaan standar tadi dan untuk memastikan bahwa arah pelaksanaan ini sesuai dengan rencana, maka wajib hukumnya dilakukan monitoring dan evaluasi. Evaluasi ini dilakukan terutama untuk melihat kekuatan serta kelemahan satuan pendidikan yang berkaitan dengan upaya pemenuhan standar. Tahapan selanjutnya adalah audit mutu akademik secara internal untuk melihat kepatuhan terhadap standar mutu yang telah ditetapkan. Hasil yang diperoleh dari tahapan monitoring dan evaluasi, evaluasi diri dan audit mutu internal ditambah dengan masukan dari seluruh *stakeholder* digunakan sebagai pertimbangan dalam melakukan peningkatan mutu.¹²⁹

Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja dosen secara periodik yang ditentukan oleh pihak kampus. Selain itu, monitoring dan evaluasi dilakukan oleh setiap pimpinan sesuai dengan jenjang masing-masing. Dalam hal ini yang melakukan monitoring dan evaluasi adalah kepala prodi, kepala jurusan, dekan dan petinggi-petinggi lain yang ada di UMM.

Salah satu bagian dari evaluasi kinerja dosen adalah evaluasi mengenai standarisasi administrasi perkuliahan, misalnya kehadiran atau ketepatan waktu. Hal ini dibenarkan oleh Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja BPSDM berikut ini:

Adapun evaluasi yang kita lakukan juga berkaitan dengan administrasi perkuliahan yang meliputi kehadiran dosen,

¹²⁹ Wawancara yang dilakukan dengan kepala BPSDM, Bapak Prof. Dr. Jabal Tarik Ibrahim, M.Si pada 30 Juni 2020

misalnya dosen tepat waktu atau tidak, ada izin atau tidak jika berhalangan hadir. Lalu ada juga penilaian tentang kreatifitas dosen dalam mengajar, misalnya dosen bisa memanfaatkan media-media tertentu untuk proses pembelajaran. Nah hal-hal demikian dapat kita lihat melalui absensi atau angket yang disebarakan kepada mahasiswa.¹³⁰

Penjelasan di atas menyebutkan adanya evaluasi personal yang dilakukan terhadap performa dosen. Evaluasi disini berfokus pada kedisiplinan, komitmen serta kemampuan dosen dalam berkreasi untuk menciptakan pembelajaran yang bermakna. Proses evaluasi dilakukan dengan melihat daftar hadir yang sudah disediakan oleh universitas serta dengan melihat hasil angket yang dibagikan kepada mahasiswa.¹³¹

Pemanfaatan teknologi juga digunakan untuk membantu proses evaluasi di Universitas Muhammadiyah Malang. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh sekretaris BPSDM berikut ini:

Untuk menilai kinerja dosen dalam pembelajaran, fakultas-fakultas disini menggunakan sistem pemantauan CCTV yang dilaksanakan oleh BKMA (Badan Kendali mutu Akademik). Kemudian, untuk menilai kinerja SDM dalam hal penelitian, mereka para dosen dituntut untuk menulis jurnal. Pemantauan juga dilakukan langsung oleh atasan, kemudian penilaian kinerja juga dilakukan melalui angket secara online yang diisi oleh mahasiswa sebagai syarat melakukan KRS. Adapun, waktu pelaksanaan evaluasi kinerja ini bermacam-macam, ada yang harian, semesteran juga tahunan. Penentuan waktu evaluasi ini tergantung dari kebutuhan dan perencanaan yang telah disusun.¹³²

¹³⁰ Wawancara yang dilakukan dengan Divisi Evaluasi dan Peningkatan Kerja Bapak Yudi Suharsono, S.Psi., M.Si pada 16 Juni 2020

¹³¹ Observasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 30 Juni 2020

¹³² Wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris BPSDM, Bapak Wasis, SP., SH., M.Si pada 30 Juni 2020



Gambar 4.20 BPSDM Melakukan Pemantauan terhadap kinerja Dosen dan Tenaga Kependidikan UMM¹³³

Dari pemaparan tersebut, diketahui bahwa Universitas Muhammadiyah Malang memanfaatkan perkembangan teknologi untuk membantu proses evaluasi dosen dan tenaga kependidikan yang ada di lingkup kampus. CCTV ini dikelola langsung oleh BKMA UMM. Hasil rekaman CCTV ini akan dijadikan salah satu bahan evaluasi dari keaktifan maupun kedisiplinan dosen.

Selain itu, terlihat juga bentuk evaluasi performa dosen yang lain. Dalam upaya pengembangan diri dosen dan tenaga kependidikan, mereka dituntut juga membuat karya ilmiah secara berkala. Evaluasi dari karya ilmiah ini akan terlihat dari berapa banyak karya yang telah dibuat dan diakui.

¹³³ Dokumentasi yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 30 Juni 2020

B. Temuan Penelitian

Dari paparan data diatas dapat ditarik temuan penelitian terkait strategi pimpinan dalam pengembangan karir sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang sebagai berikut:

1. Formulasi Strategi Pimpinan dalam Pengembangan Karir Sumber Daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang

Fenomena di lapangan pada formulasi strategi pimpinan dalam pengembangan karir sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang diatur dan dipelopori oleh bagian inti, yaitu pihak rektorat sebagai supervisor klinis dan bagian akademik sebagai supervisor reguler.

Adapun formulasi strategi pengembangan karir sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

a. Menetapkan Tujuan

Setiap perencanaan yang dilakukan harus menetapkan tujuan atau goal sebagai sebuah acuan. Perencanaan program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh UMM, bertujuan untuk mmenciptakan lulusan-lulusan terbaik dengan cara meningkatkan skill dan kemampuan dosen. Hal ini akan berujung pada meningkatnya daya saing UMM terhadap universitas-universitas lain di Indonesia, baik negeri maupun swasta.

b. Mengadakan Musyawarah/Rapat

Untuk menyusun strategi pimpinan dalam pengembangan karir sumber daya manusia tidak mungkin dilakukan oleh satu pihak saja. Oleh karena itu, diperlukan adanya musyawarah yang dilakukan oleh bagian-bagian inti UMM untuk mencapai kesepakatan bersama yang nantinya akan dijalankan oleh seluruh elemen UMM. Bidang inti yang bertanggungjawab atas pengembangan karir di lingkungan UMM adalah BPSDM.

c. Analisis Kebutuhan Pengembangan Sumber Daya manusia

Analisis pengembangan sumber daya manusia ini penting dilakukan supaya bisa diambil tindakan yang sesuai dan tepat, dan akan menghasilkan kinerja yang efektif untuk mencapai tujuan.

d. Menyusun Perencanaan atau Program Kerja

Hasil dari analisa yang dilakukan, akan menjadi bahan dalam pembuatan perencanaan program kerja. Analisa yang tepat akan menghasilkan program kerja yang optimal, sehingga tujuan akan lebih mudah tercapai.

Secara garis besar, tahap pengembangan karir dan pembinaan yang dilakukan oleh BPSDM Universitas Muhammadiyah Malang dapat disimpulkan ada tiga tahap yakni: tahap karir awal, pertengahan dan akhir. Ketiga tahap diatas, saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya.

2. Implementasi Strategi Pimpinan dalam Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia Di Universitas Muhammadiyah Malang

Peningkatan mutu berkelanjutan sumber daya manusia UMM dilakukan melalui kegiatan terprogram dan mandiri. Peningkatan mutu sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang ini ada yang dilakukan melalui Badan Kendali Mutu Akademik (BKMA) dan ada juga melalui Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) sebagai penyelenggara kegiatan. Dua badan inilah yang bertanggung jawab atas mutu seluruh sumber daya manusia yang ada di Universitas Muhammadiyah Malang. Perekrutan, seleksi, pengembangan dan evaluasi sumber daya manusia dilakukan oleh dua badan ini. Namun tidak menutup kemungkinan bagi dosen secara mandiri mengikuti kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan kualitas diri mereka baik di dalam kampus maupun di luar kampus. Bentuk pengembangan sumber daya manusia secara mandiri yang dapat dilakukan oleh para dosen adalah dengan membudayakan membaca, menulis jurnal, melakukan penelitian mandiri, ikut berperan aktif dalam masyarakat, aktif dalam perserikatan, dan lain-lain.

Adapun implementasi pengembangan karir yang dilakukan oleh UMM terjadi dalam 3 hal, yaitu pengkaderan, pengembangan kemampuan profesional dan strategi pengembangan karir. Strategi pengembangan profesional meliputi: tugas belajar, seminar/*workshop*, *study banding*, *upgrading* kepala unit, uji kompetensi dosen/*character*

building, dosen menulis dan meneliti, dan juga pemberian reward atau apresiasi. Adapun untuk strategi pengembangan karir meliputi: rekrutmen, promosi jabatan dan pemutasian.

Implementasi pengembangan karir SDM di Universitas Muhammadiyah Malang dirangkum dalam tiga tahap, yakni, tahap karir awal, karir pertengahan serta karir akhir. Pada tahap karir awal, jalur pembinaan yang harus dilalui adalah:

- a. Training Proses Belajar Mengajar (PBM)
- b. Magang pada dosen senior
- c. Evaluasi PBM oleh penyelia

Setelah menyelesaikan tahap karir awal, langkah selanjutnya adalah karir pertengahan. Pada karir pertengahan ini, jalur pembinaan yang harus dilalui adalah:

- a. Melatih dan mengembangkan dosen yang lebih muda
- b. Memantapkan dan meningkatkan kompetensi dosen melalui; Seminar, kursus, training, workshop dll.
- c. Memberi penugasan dengan tanggung jawab yang lebih besar melalui jalur struktural.
- d. Pengembangan secara mandiri (menjadi expert) melalui jalur keilmuan.
- e. Menjadi konsultan di bidang keahlian yang dipilih.

Setelah menyelesaikan tahap karir pertengahan, selanjutnya menuju tahap akhir. Dalam tahap ini, Dosen senior mulai melepaskan diri dari

kerja dan bersiap-siap untuk pensiun. Agar proses perjalanan karir akhir bermanfaat maka dilakukan pembinaan sebagai berikut:

- a. Memberi peran sebagai staf ahli
- b. Pengkaderan
- c. Membina dosen yang senior
- d. Transformasi keilmuan pada masyarakat dan pemerintah
- e. Rencana pendukung:
 - 1) Pentingnya penilaian kinerja, motivasi peningkatan prestasi akademis dan sistem pemantauan karir
 - 2) Pentingnya diskripsi tugas dan evaluasi kinerja dalam sistem pengembangan sumber daya manusia
 - 3) Pentingnya sistem dan mekanisme pengembangan karir dan prestasi akademik dalam konteks pengembangan institusi
 - 4) Identifikasi dan arah pengembangan institusi serta pengembangan bidang ilmu
 - 5) Pengidentifikasi kelemahan dan penggalian potensi individu dalam pengembangan karir dan prestasi akademik
 - 6) Pentingnya teknik mendorong perilaku dan membangkitkan motivasi dalam pengembangan karir dan prestasi akademik
 - 7) Penilaian atau evaluasi kinerja per jalur karir

f. Research

- 1) Individu; dapat dilakukan masing-masing dosen sesuai dengan bidang dan keahliannya
- 2) Kolektif; bekerjasama dengan Fakultas lain dilingkungan UMM maupun di luar UMM

g. Kaderisasi

Dalam perjalanan karir seorang dosen harus didukung lingkungan yang kondusif agar lebih berpengalaman dan lebih matang. Dengan demikian di kondisikan pemberian kesempatan kepada yang bersangkutan untuk berperan memimpin.

3. Evaluasi Program Pengembangan Karir Sumber Daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang

Evaluasi strategi pimpinan dalam mengembangkan karir sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang dilakukan oleh BKMA dan BPSDM dalam bentuk pemantauan langsung menggunakan CCTV, presentasi jurnal kelas, evaluasi dengan sistem online dan sistem evaluasi *top-down*.

Dari paparan data yang telah diklasifikasikan diatas, maka temuan penelitian dengan judul Strategi Pimpinan Dalam Pengembangan Karir Sumber Daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang dapat digambarkan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2
Temuan Substantif Situs Tunggal di Universitas Muhammadiyah Malang

No	Fokus Penelitian	Temuan/ Keterangan
1.	Formulasi strategi pimpinan dalam pengembangan karir sumber daya manusia	<p>a) Peningkatan mutu sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang dilakukan melalui Badan Kendali Mutu Akademik (BKMA) dan ada juga melalui Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM)</p> <p>b) Langkah-langkah yang dilakukan dalam tahapan ini adalah menetapkan tujuan, mengadakan musyawarah, analisis kebutuhan pengembangan sumber daya manusia, menyusun rencana atau program kerja.</p> <p>c) Perekrutan, seleksi, pengembangan dan evaluasi sumber daya manusia dilakukan oleh dua badan inti, yaitu BKMA dan BPSDM</p> <p>d) Tidak menutup kemungkinan bagi dosen secara mandiri mengikuti kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan kualitas diri mereka baik di dalam kampus maupun di luar kampus, seperti membudayakan membaca, menulis jurnal, melakukan penelitian mandiri, ikut berperan aktif dalam masyarakat, aktif dalam perserikatan, dan lain-lain.</p> <p>e) Menggunakan tiga strategi, yaitu strategi pengkaderan, strategi pengembangan profesional dan strategi pengembangan karir.</p> <p>f) Tahap pengembangan karir dilakukan dengan tiga tahap yakni, tahap karir awal, tahap karir pertengahan dan karir tahap akhir.</p>
2.	Implementasi Strategi pimpinan dalam	a) Strategi pengembangan melalui pengkaderan memiliki tujuan yang

	<p>pengembangan karir sumber daya manusia</p>	<p>berfokus pada peningkatan kompetensi kepribadian, spiritual dan ketaatan tenaga dosennya, sehingga tenaga dosen yang dimiliki UMM tidak hanya sekedar menjadi dosen atau pendidik, tetapi juga menjadi kader.</p> <p>b) Strategi pengembangan kemampuan profesional meliputi: tugas belajar, seminar/<i>workshop</i>, <i>study banding</i>, <i>upgrading</i> kepala unit, uji kompetensi dosen/<i>character building</i>, dosen menulis dan meneliti, dan juga pemberian reward atau apresiasi.</p> <p>c) strategi pengembangan karir meliputi: rekrutmen, promosi jabatan, dan pemutasian.</p> <p>d) Pada tahap karir awal, jalur pembinaan yang harus dilalui adalah: Training Proses Belajar Mengajar (PBM), Magang pada dosen senior, Evaluasi PBM oleh penyelia.</p> <p>e) Pada karir pertengahan, jalur pembinaan yang dilalui adalah: Melatih dan mengembangkan dosen yang lebih muda, Memantapkan dan meningkatkan kompetensi dosen melalui; Seminar, kursus, training, worshop dll, Memberi penugasan dengan tanggung jawab yang lebih besar melalui jalur struktural, Pengembangan secara mandiri (menjadi expert) melalui jalur keilmuan, Menjadi konsultan di di bidang keahlian yang dipilih.</p> <p>f) Pada karir akhir, jalur pembinaan yang ditempuh adalah: Memberi peran sebagai staf ahli, Pengkaderan, Membina dosen yang senior, Transformasi keilmuan pada</p>
--	---	---

		<p>masyarakat dan pemerintah. Sementara itu untuk rencana pendukung meliputi: Pentingnya penilaian kinerja, motivasi peningkatan prestasi akademis dan sistem pemantauan karir, Pentingnya diskripsi tugas dan evaluasi kinerja dalam sistem pengembangan sumber daya manusia, Pentingnya sistem dan mekanisme pengembangan karir dan prestasi akademik dalam konteks pengembangan institusi, Identifikasi dan arah pengembangan institusi serta pengembangan bidang ilmu, Pengidentifikasi kelemahan dan penggalian potensi individu dalam pengembangan karir dan prestasi akademik, Pentingnya teknik mendorong perilaku dan membangkitkan motivasi dalam pengembangan karir dan prestasi akademik, Penilaian atau evaluasi kinerja per jalur karir. Research: Individu; dapat dilakukan masing-masing dosen sesuai dengan bidang dan keahliannya; Kolektif; bekerjasama dengan Fakultas lain dilingkungan UMM maupun di luar UMM dan Kaderisasi.</p>
3.	<p>Evaluasi strategi pimpinan dalam pengembangan karir sumber daya manusia</p>	<p>a) Terdapat beberapa bentuk dan mekanisme dalam melakukan evaluasi, diantaranya: teguran langsung, CCTV dan kuisisioner serta jurnal penelitian.</p> <p>b) Indikator yang digunakan dalam evaluasi adalah disiplin administratif, kreatifitas dosen baik dalam mengajar maupun melakukan penelitian.</p>

C. Preposisi

1. Formulasi strategi pimpinan dalam pengembangan karir sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang

- P1 Jika formulasi pengembangan karir sumber daya manusia dilakukan Badan Kendali Mutu Akademik (BKMA) dan ada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM), maka pengembangan karir sumber daya manusia akan berjalan dengan baik dan terarah.
- P2 Jika formulasi pengembangan karir sumber daya manusia ditetapkan dengan langkah-langkah seperti musyawarah, analisis kebutuhan sumber daya manusia serta menyusun rencana atau program kerja, maka pengembangan karir sumber daya manusia akan berjalan dengan baik dan terarah.
- P3 Jika formulasi pengembangan karir sumber daya manusia dilakukan pihak BKMA dan BPSDM dengan cara perekrutan, pengembangan hingga evaluasi, maka pengembangan karir sumber daya manusia akan berjalan dengan baik dan terarah.
- P4 Jika formulasi pengembangan karir sumber daya manusia dilakukan para dosen secara mandiri untuk meningkatkan kualitas diri mereka baik di dalam kampus maupun di luar kampus, maka pengembangan karir sumber daya manusia akan berjalan dengan baik dan terarah.

P5 Jika formulasi pengembangan karir sumber daya manusia menggunakan tiga strategi, yaitu strategi pengkaderan, strategi pengembangan profesional dan strategi pengembangan karir, maka pengembangan karir sumber daya manusia akan berjalan dengan baik dan terarah.

2. Implementasi Strategi Pimpinan dalam Pengembangan Karir Sumber Daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang

P1 Jika strategi pimpinan dalam pengembangan karir sumber daya manusia melalui pengkaderan memiliki tujuan yang tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi kepribadian, spiritual dan ketaatan tenaga dosennya, sehingga tenaga dosen yang dimiliki UMM tidak hanya sekedar menjadi dosen atau pendidik, tetapi juga menjadi kader, maka pengembangan karir sumber daya manusia akan berjalan dengan baik dan terarah

P2 Jika strategi pimpinan dalam pengembangan karir sumber daya manusia melalui strategi pengembangan kemampuan profesional yang meliputi: tugas belajar, seminar/*workshop*, *study banding*, *upgrading* kepala unit, uji kompetensi dosen/*character building*, dosen menulis dan meneliti, dan juga pemberian reward atau apresiasi, maka pengembangan karir sumber daya manusia akan berjalan dengan baik dan terarah.

P3 Jika strategi pimpinan dalam pengembangan karir sumber daya

manusia melalui strategi pengembangan karir yang meliputi: tugas belajar dan *soft course*, pelatihan, seminar, promosi jabatan dan pemutasian, maka pengembangan karir sumber daya manusia akan berjalan dengan baik dan terarah.

3. Evaluasi Strategi Pimpinan Dalam Pengembangan Karir Sumber Daya manusia

P1 Jika evaluasi strategi pimpinan dalam pengembangan karir sumber daya manusia dilakukan dengan menggunakan CCTV, presentasi jurnal kelas, evaluasi dengan sistem online, sistem evaluasi *top-down* serta pemantuan oleh mahasiswa *part time*, maka pengembangan karir sumber daya manusia akan berjalan dengan baik dan terarah.

P2 Jika evaluasi strategi pimpinan dalam pengembangan karir sumber daya manusia dilakukan dengan indikator yang digunakan dalam evaluasi adalah disiplin administratif, kreatifitas dosen baik dalam mengajar maupun melakukan penelitian., maka pengembangan karir sumber daya manusia akan berjalan dengan baik dan terarah.