

## BAB V

### PEMBAHASAN

Pada BAB ini akan dipaparkan tentang fokus dan tujuan penelitian, dibahas dengan cara mendialogkan temuan data empirik dengan teori dan hasil penelitian sebelumnya. Adapun pemaparannya dijelaskan dalam poin-poin sebagai berikut:

#### **A. Formulasi Strategi Pimpinan Dalam Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia di Universitas Muhammadiyah Malang**

Sumber daya manusia yang berkualitas pastinya juga diperoleh melalui serangkaian proses yang cukup panjang, dan setiap proses dibutuhkan berbagai macam strategi. Adapun dalam pengembangan sumber daya manusia, baik itu berupa program pendidikan ataupun pelatihan untuk mempersiapkan dan pengembangan kualitas sumber daya manusia yang sesuai dengan transformasi sosial budaya dan juga teknologi.

Sejalan dengan pendapat Tilaar dalam Epon Ningrum, terdapat tiga tuntutan terhadap sumber daya manusia bidang pendidikan dalam era globalisasi, yakni: Sumber Daya Manusia yang unggul, Sumber Daya Manusia yang terus belajar dan Sumber Daya Manusia yang memiliki nilai-nilai *indigeneous*.<sup>1</sup> Hal ini sebagaimana yang dijalankan oleh Universitas Muhammadiyah Malang yang secara berkala terus melakukan perbaikan dan mengembangkan ketiga hal ini. Misalnya dalam proses perekrutan dosen dan

---

<sup>1</sup> Epon Ningrum, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Jurnal FPIPS UPI, 4.

tenaga kependidikan, di Universitas Muhammadiyah Malang tidak secara langsung membuka perekrutan ini. Namun diawali dengan perencanaan yang matang dan dilakukan oleh supervisor klinis, dalam hal ini pihak rektorat dan BPSDM. Selain pihak rektorat dan BPSDM, bagian akademik sebagai supervisor reguler juga turut serta menyusun perencanaan.

Perencanaan disusun secara sistematis dan terstruktur yang berkaitan dengan perkiraan kebutuhan karyawan, dosen dan tenaga kependidikan di Universitas Muhammadiyah Malang. Diawali dari estimasi jumlah tenaga yang dibutuhkan hingga kriteria yang sesuai dengan instansi. Dalam hal ini bagian akademik sebelumnya melakukan rapat internal akademik untuk melihat bagian-bagian yang kosong. Selanjutnya dilaporkan pada pihak rektorat untuk kemudian ditindaklanjuti melakukan perekrutan tenaga kependidikan.

Setelah rektorat menerima laporan tentang berapa banyak tenaga yang dibutuhkan, perencanaan dimulai dengan mengikutsertakan bagian akademik. Sehingga rencana dapat disusun sesuai dengan kualifikasi masing-masing bagian. Karena pada dasarnya yang mengetahui kebutuhan adalah bagian akademik masing-masing. Selain itu, perencanaan ini disusun agar bagian-bagian yang dibutuhkan bisa mendapatkan tenaga dengan jumlah yang tepat, kualitas memadai serta sesuai dengan tenggat waktu yang dibutuhkan.

Selain bidang inti, Universitas Muhammadiyah Malang juga menetapkan badan khusus yang menangani perencanaan karir dosen dan tenaga kependidikan di Universitas Muhammadiyah Malang. Badan tersebut

adalah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) dan Badan Kendali Mutu Akademik (BKMA).

Jadi dapat dipahami bahwa kedua badan ini saling berhubungan satu sama lain. Memiliki peran masing-masing demi kemajuan dan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Universitas Muhammadiyah Malang. BPSDM secara khusus terfokus pada pengembangan karir sumber daya manusia, sedangkan BKMA lebih fokus kepada peningkatan mutu akademik. Dengan demikian dalam proses perencanaan perekrutan dosen dan tenaga kependidikan juga mengikutsertakan kedua badan ini.

Dalam pengertian lain perencanaan merupakan tahap awal dari proses pengembangan karir sumber daya manusia di lingkungan Universitas Muhammadiyah Malang. Mengutip dari Castetter perencanaan ini digolongkan ke dalam fase desain. Dalam teorinya tersebut, fase desain oleh Castetter dijabarkan sebagai suatu kegiatan merancang perencanaan pengembangan, yang didasarkan pada beberapa hal: masalah-masalah organisasi dan kebutuhan program pengembangan sebagai langkah awal; menjelaskan tentang tujuan khusus dan seleksi tujuan khusus dan seleksi tujuan berdasarkan dampak; menentukan pihak mana saja yang berpartisipasi, merencanakan pengganti dengan melakukan identifikasi dan pengembangan sebagai bagian inti, menetapkan waktu untuk mencapai tujuan, merekrut peserta, menyusun deskripsi waktu, prosedur dan evaluasi serta menetapkan jadwal monitoring.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan....*, 111.

Universitas Muhammadiyah Malang dalam menentukan perencanaan juga diawali dengan mengidentifikasi permasalahan di dalam instansi tersebut. Permasalahan dalam hal ini adalah kurangnya tenaga dosen maupun tenaga kependidikan pada bagian-bagian tertentu. Langkah awal ini merupakan salah satu identifikasi untuk menentukan jawaban yang tepat sesuai dengan dampak dan hal-hal apa saja yang paling berpengaruh.

Setelah menemukan bagian yang kosong, selanjutnya menentukan pihak-pihak mana yang saling berpengaruh dan berpartisipasi dalam menyusun dan melaksanakan perencanaan ini. Universitas Muhammadiyah Malang menentukan BPSDM, BKMA dan bagian akademik menjadi bagian dari perencanaan perekrutan dosen dan tenaga kependidikan. Pihak-pihak inilah yang kemudian menjadi pelopor dan menangani permasalahan sumber daya manusia mulai dari perekrutan, menyusun deskripsi waktu yang tepat, menyusun prosedur, monitoring, pengembangan sumber daya manusia serta peningkatan karir di lingkungan Universitas Muhammadiyah Malang.

Paparan diatas senada dengan pendapat Athur W. Sherman bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam, dan ke luar organisasi.<sup>3</sup> Sementara G. Steiner juga mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan perencanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan melalui strategi-strategi pengembangan kontribusi

---

<sup>3</sup> Arthur W. Sherman, George W. Bohlander dalam Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang kompetitif*, (Yogyakarta, Gadjah Mada University Press), 1997:137.

pekerjanya di masa depan.<sup>4</sup> Dari dua pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan upaya mempersiapkan serta mengantisipasi masa depan.

Sebagaimana yang terjadi pada lembaga-lembaga lain, dalam menyusun sebuah program atau pekerjaan, dibutuhkan perencanaan yang matang sebelum memulainya. Pun demikian, hal ini berlaku untuk pengembangan manajemen karir sumber daya manusia pada instansi maupun institusi pendidikan.

Perencanaan sumber daya manusia sebagai suatu kegiatan merupakan proses bagaimana memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa mendatang bagi sebuah organisasi ataupun lembaga. Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini, maka proses perencanaan sumber daya manusia berarti usaha untuk mengisi ataupun juga menutup kekurangan tenaga kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Sedangkan dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja di masa yang akan datang, perencanaan sumber daya manusia lebih menekankan adanya usaha peramalan atau *forecasting* mengenai ketersediaan tenaga kerja yang didasarkan pada kebutuhan sesuai dengan rencana pengembangan di masa datang.

Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah mempergunakan sumber daya manusia seefektif mungkin agar memiliki sejumlah pekerja yang memenuhi persyaratan atau kualifikasi

---

<sup>4</sup> *Ibid*, hlm. 140.

dalam mengisi posisi yang kosong kapanpun dan apapun posisi tersebut. Dengan tersedianya informasi tentang kebutuhan dan kualifikasi yang diinginkan, maka dalam pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan, pengembangan dan pemberian kesejahteraan karyawan akan lebih mudah dan terkendali.

Universitas Muhammadiyah Malang dalam mendesain perencanaan terhadap kebutuhan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan, UMM melakukan beberapa hal pokok. Antara lain sebagai berikut:

### **1. Menetapkan Tujuan**

Tujuan pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang secara ringkas dapat dipahami bahwa: dosen dan tenaga kependidikan harus melakukan pengembangan spiritual sesuai dengan karakter UMM, meningkatkan *skill* dengan beragam program yang disediakan oleh UMM, meningkatkan kemampuan dosen dan tenaga kependidikan melalui pelatihan-pelatihan dan meningkatkan jenjang pendidikan. Dengan beberapa tujuan ini, dosen dan tenaga kependidikan bisa mencapai indikator pengembangan sebagai dosen: yaitu tercapainya rasio dosen dan mahasiswa 1 dibanding 15 serta 80 persen dosen tetap harus bergelar magister dan 30 persen dosen tetap harus bergelar doktor.

Pada dasarnya tujuan adalah hal yang hendak dicapai oleh organisasi, baik jangka pendek dan tujuan jangka panjang.<sup>5</sup> sedangkan formulasi strategi merupakan tahapan awal, yaitu dalam menetapkan visi

---

<sup>5</sup> Sukanto Reksohadiprodjo, *Manajemen Strategi Edisi 4*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), hlm. 55-56.

misi maka harus disertai analisis yang mendalam terhadap faktor internal sekaligus eksternal serta penetapan tujuan jangka panjang. Tahapan ini digunakan sebagai acuan dalam menciptakan alternatif strategi-strategi bisnis hendak dipilih sebagai salah satunya untuk ditetapkan sesuai dengan kondisi yang berlaku.<sup>6</sup>

Penyusunan perencanaan ini dilaksanakan secara bertahap dan terstruktur. Dimulai dari lingkup fakultas hingga lingkup universitas. Dalam lingkup universitas, para pejabat fakultas akan dilibatkan dalam perencanaan tersebut. BPSDM yang bertanggungjawab dalam program perencanaan ini akan mengambil masukan-masukan dari pihak fakultas sebagai acuan dalam formulasi program pengembangan sumber daya manusia. Ini dilakukan supaya program pengembangan yang dimaksud tepat sasaran dan bisa mencapai tujuan secara sempurna.

Universitas Muhammadiyah Malang juga menyusun perumusan strategi yang matang dalam perencanaan yang dibuatnya. Mengacu pada pengertian perumusan yaitu tindakan menyeluruh yang diambil oleh organisasi/lembaga/instansi yang meliputi penentuan misi, sasaran, tujuan pelebagaan, dan evaluasi secara utuh. Misi ditulis secara jelas dan mudah dipahami oleh seluruh anggota organisasi/lembaga/instansi. Sasaran dibuat berdasarkan analisis internal dan eksternal lembaga, serta mempertimbangkan aspek eksternal lembaga, yaitu peluang dan ancaman yang sekiranya dapat diraih dan dicapai.

---

<sup>6</sup> Fred R. David, *Strategic Management, Manajemen Strategis, Konsep*, (Jakarta: Salemba Empat:2011), hlm. 6

Dengan demikian Universitas Muhammadiyah Malang juga telah melakukan hal ini, dimana visi dan misi sudah disusun, direncanakan dan dijalankan secara terstruktur. Bahkan analisis-analisis menyeluruh juga dilakukan sebagai salah satu antisipasi jika terjadi hal-hal diluar program yang telah direncanakan, baik itu peluang maupun ancaman.

Paparan diatas tentu sejalan dengan apa yang diutarakan oleh Fred R. David dan Forest R. David, bahwa salah satu unsur terpenting yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi sebelum menentukan strategi adalah menetapkan tujuan baik tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek.<sup>7</sup>

## **2. Mengadakan Musyawarah/Rapat**

Penyusunan perencanaan pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang secara langsung ditangani oleh pihak rektorat dan dibantu oleh dua badan, yaitu BPSDM dan BKMA, namun dalam prosesnya juga melibatkan seluruh kaprodi dan kajur. BPSDM dalam perannya menentukan kriteria seperti apa yang cocok dan pantas menjadi bagian dari UMM, baik itu dosen, tenaga kependidikan maupun karyawan. Jadi peran BPSDM adalah menangani permasalahan tentang sumber daya manusia yang akan dan sudah menjadi bagian dari Universitas Muhammadiyah Malang. Sedangkan BKMA memiliki peran penting dalam hal mutu akademik bagi calon dosen dan tenaga kependidikan yang akan bergabung menjadi bagian dari warga UMM.

---

<sup>7</sup> *Ibid.*, 7

Adapun kaprodi dan kajur adalah pihak yang akan menjelaskan bagian-bagian mana yang kurang. Sehingga bisa memberikan kriteria yang pas dan sesuai dengan kebutuhan. Dengan demikian badan-badan ini saling berkaitan satu sama lain dalam sebuah musyawarah dan rapat guna menyusun rencana dan menentukan kriteria calon dosen dan tenaga kependidikan.

Perumusan kebijaksanaan dapat dimaknai sebagai perumusan cara berpikir, cara mengambil keputusan dalam organisasi, cara bertindak oleh semua elemen organisasi, meliputi manajer puncak dan seluruh jajarannya yang muaranya adalah implementasi strategi dan operasional organisasi.<sup>8</sup>

Untuk menyusun perencanaan, Universitas Muhammadiyah Malang melalui tahap musyawarah/rapat yang diikuti oleh bagian-bagian inti. Dalam tahap ini, mereka akan secara bersama-sama merumuskan perencanaan pengembangan karir dosen dan tenaga kependidikan.

Pelebagaan strategi merupakan proses menciptakan cara pandang atau persepsi yang sama terkait gerak dan langkah seluruh elemen organisasi. Jika sudah terbangun persepsi yang sama antar elemen organisasi, maka implementasi strategi, tujuan, dan sasaran yang telah ditetapkan, misi organisasi, alternatif strategi yang telah dirumuskan, strategi dasar, bidang kegiatan fungsional menjadi milik dan cara pandang, serta persepsi semua komponen organisasi baru dapat dikatakan strategi sudah melembaga.

---

<sup>8</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), hlm. 38

Oleh karena itu, dalam tahap musyawarah/rapat, Universitas Muhammadiyah Malang membangun persepsi yang sama untuk menentukan tujuan atau gerak jangka panjang yang akan dicapai kedepannya. Meskipun dalam tahap ini tidak jarang terjadi adanya beda cara pandang, namun dengan berbagai pertimbangan-pertimbangan yang ada, seluruh elemen dapat menyetujui perencanaan yang disusun.

### **3. Analisis Kebutuhan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Langkah berikutnya yang dilakukan oleh pihak Universitas Muhammadiyah Malang adalah melakukan analisis terhadap kebutuhan pengembangan sumber daya manusia berdasarkan data dan laporan pertanggungjawaban dari setiap fakultas dan program studi atau jurusan. Dalam menganalisis kebutuhan pengembangan tersebut, pihak UMM juga menggunakan pendekatan SWOT dari program-program pengembangan sebelumnya. Sehingga dari analisis tersebut dapat ditentukan strategi apa yang tepat untuk dilaksanakan, program mana yang pantas dilanjutkan, ditingkatkan atau bahkan dihilangkan; termasuk disini juga menganalisis kebutuhan terhadap tenaga dosen dan kependidikan. Dengan perencanaan yang matang, maka akan diperoleh tenaga kependidikan yang profesional dan memiliki skill yang mumpuni.

Menurut Castetter sebagaimana dikutip oleh Nasir Usman, menganalisa kebutuhan pengembangan ini berkaitan dengan kebutuhan individu, kelompok serta organisasi.<sup>9</sup> Rencana pengembangan tersebut

---

<sup>9</sup> Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan....*, 111.

harus menjawab kebutuhan organisasi secara keseluruhan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan khusus yang ditandai dengan pengetahuan spesifik serta keahlian tertentu bagi individu yang memegang jabatan. Potensi yang dimiliki ini bisa menjadi bekal untuk selanjutnya dikembangkan dan semuanya harus diawali dengan menganalisa kepentingan rencana pengembangan sumber daya manusianya.

Jika perencanaan tersusun secara sistematis dengan baik dipastikan sebuah perusahaan/organisasi/instansi/institusi akan berjalan dengan baik dan menghasilkan output yang baik pula. Sebaliknya jika perencanaan yang tidak tepat, tidak sistematis dan tidak logis akan segera diikuti adanya tumpang tindih dan kebingungan dalam implementasinya.<sup>10</sup>

Oleh karena itu, pihak Universitas Muhammadiyah Malang melakukan analisis secara cermat dan teliti serta terstruktur. Ini dilakukan demi efisiensi dan ketepatan rencana program pengembangan sumber daya manusia. Analisis kebutuhan sumber daya manusia ini dilakukan oleh fakultas-fakultas; karena merekalah yang paham mengenai kebutuhannya sendiri. Pihak fakultas ini kemudian akan berkoordinasi dengan BPSDM sebagai pihak yang bertanggungjawab atas program pengembangan sumber daya manusia di kampus Universitas Muhammadiyah Malang.

Hal tersebut sesuai dengan teori berikut ini: analisis kebutuhan (*needs assessment*) adalah suatu penentuan kebutuhan pelatihan yang sistematis yang terdiri dari tiga jenis analisis. Analisis-*analisis* tersebut

---

<sup>10</sup> Umi Sukanti, *Management Personalia/ Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1989), 83.

diperlukan dalam menentukan tujuan pelatihan. Ketiga analisis tersebut adalah analisis organisasional (*organisational analysis*), analisis pekerjaan (*job analysis*), dan analisis individual (*individual analysis*).<sup>11</sup>

#### **4. Menyusun Perencanaan atau Program Kerja**

Setelah melalui tiga tahap diatas, maka dibuatlah program-program kerja terkait pengembangan sumber daya manusia yang didasarkan pada hasil musyawarah dan analisa kebutuhan. Dari program kerja yang disusun terlihat bahwa fokus pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang tidak hanya pada pengembangan *skill* saja, namun juga pengamalan-pengamalan nilai keagamaan dan spiritual; mengingat UMM merupakan universitas yang berbasis Islam. Selain itu, fokus lain dalam program pengembangan sumber daya manusia adalah kemampuan yang sesuai dengan bidang yang diampunya.

Program-program kerja ini disusun utamanya untuk memfasilitasi para dosen dan tenaga kependidikan untuk mengembangkan diri baik pengembangan yang bersifat pribadi atau karakter maupun pengembangan profesionalisme yang berhubungan dengan performa kerja di lingkup Universitas Muhammadiyah Malang.

Seluruh rangkaian rencana kerja ini disusun dengan sebaik mungkin dengan tujuan akhir yaitu tercapainya tujuan program pengembangan sumber daya manusia itu sendiri.

---

<sup>11</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), 65.

Apa yang dilakukan oleh Universitas Muhammadiyah Malang dengan menyusun program kerja sebagaimana yang telah dijelaskan di atas sesuai dengan teori berikut:

Sasaran jangka panjang sebuah organisasi atau lembaga pendidikan harus dinyatakan dalam bentuk program yang jelas dan konkret. Langkah yang dapat dilakukan untuk membuat sasaran yang konkret adalah dengan menetapkan sasaran tahunan. Dapat diartikan, sasaran jangka panjang harus dibuat detail-detailnya dalam bentuk sasaran jangka pendek atau diperinci dalam bentuk sasaran jangka pendek/sasaran tahunan.

Sasaran jangka panjang hakikatnya merupakan bidang-bidang sasaran jangka panjang merupakan bidang-bidang sasaran jangka pendek. Titik poinnya adalah semakin jangkauan waktunya lebih dekat, diperlukan kejelasan rincian program, konkret, detail, dan bersifat kuantitatif.<sup>12</sup>

Ada hal menarik yang dilakukan oleh BPSDM dalam mengembangkan karir SDM di Universitas Muhammadiyah Malang. Hal menarik tersebut adalah segala bentuk pengembangan karir dikelompokkan menjadi tiga hapa besar yakni tahap awal karir, tahap pertengahan karir dan tahap akhir karir. Ketiga tahap diatas saling berkesinambungan antara satu dengan yang lainnya dan harus dilalui semua tahap tersebut.

Hal ini senada dengan apa yang dijelaskan oleh Samsudin bahwa tahap perkembangan karir dalam sebuah organisasi terbagi menjadi tiga

---

<sup>12</sup> *Ibid*, 38.

tahap yakni karir awal, karir pertengahan dan karir akhir. Pada karir awal Organisasi dapat membantu karyawan baru agar terlibat dalam eksplorasi karier menyusun karier mereka selama tahap awal dengan melakukan orientasi dan praktik mentoring yang memberikan tantangan kerja dan tanggung jawab secara efektif dan menawarkan umpan balik kerja yang konstruktif. Selain itu, organisasi sebaiknya mendorong para karyawannya agar berpartisipasi dalam pelatihan penilaian mandiri dan membantu mereka dalam menentukan jalur karier yang realistis dan fleksibel serta memformulasikan rencana karier.<sup>13</sup>

Tahap kedua adalah karir pertengahan. Setelah menyelesaikan masalah pada karier awal, individu selanjutnya bergerak ke dalam suatu periode stabilisasi ketika ia dianggap produktif, menjadi semakin lebih kelihatan, memikul tanggung jawab yang lebih berat, dan menerapkan sebuah rencana karier yang lebih berjangka panjang. Kemapanan dan promosi sering menandai tahap ini. Tahap karier pertengahan (*middle career*) kerap kali pula meliputi pengalaman baru, seperti penugasan khusus, transfer dan promosi yang lebih tinggi, tawaran dari organisasi lain, kesempatan visibilitas untuk jenjang organisasi lebih tinggi, dan pembentukan nilai seseorang bagi organisasi.<sup>14</sup>

Tahap terakhir adalah tahap karir akhir. Suatu titik balik terhadap produktivitas atau penurunan dan pensiun dini mewarnai krisis pertengahan karier. Individu yang produktif dapat memikul peran staf

---

<sup>13</sup> Sadili Samsudin, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), 141

<sup>14</sup> *Ibid*, 142

senior atau manajemen puncak, atau mungkin tetap sebagai kontributor dalam peran non-kepemimpinan. Dalam tahap ini individu mesti menjernihkan dirinya. Pada akhirnya, individu mulai melepaskan diri dari belitan tugas-tugasnya dan bersiap-siap untuk pensiun. Pemberian pelatihan kepada penerus, pengurangan beban kerja, atau pendelegasian tugas-tugas utama periode karier akhir (*late career*) adalah agar tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun.<sup>15</sup>

## **B. Implementasi Strategi Pimpinan dalam Pengembangan Karir Sumber Daya Manusia Di Universitas Muhammadiyah Malang**

Universitas Muhammadiyah Malang memiliki dua badan yang menangani peningkatan karir sumber daya manusia, yaitu BPSDM dan BKMA. Melalui tahap perencanaan sampai evaluasi dilakukan bersama dua badan tersebut. Setelah melalui tahap perencanaan, langkah yang harus dicapai selanjutnya adalah tahap pelaksanaan, dimana semua program yang telah direncanakan oleh pihak rektorat, BPSDM dan BKMA diaplikasikan dalam berbagai bentuk kegiatan pengembangan sumber daya manusia.

Tahap pelaksanaan ini, oleh Castetter digolongkan sebagai fase implementasi. Menurutnya, fase implementasi adalah fase pelaksanaan dari program pengembangan sesuai dengan rencana yang membutuhkan dukungan dari berbagai pihak untuk menilai tepat tidaknya sebuah program yang dipilih

---

<sup>15</sup> *Ibid*, 144

dan dilaksanakan pada kesempatan tersebut serta melakukan koordinasi terutama dalam rangka mewujudkan tenaga profesional.<sup>16</sup>

Berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan, peneliti menyimpulkan bahwa berdasarkan sifatnya, Universitas Muhammadiyah Malang menggunakan dua jenis pengembangan dalam pengembangan sumber daya manusianya, yaitu pengembangan yang bersifat formal dan pengembangan yang bersifat nonformal. Hal ini juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia*.<sup>17</sup> Akan tetapi, dalam buku tersebut terdapat perbedaan, dimana Hasibuan membagi menjadi dua sifat yaitu sifat pengembangan formal dan informal.

Adapun rincian persamaan dan perbedaan antara temuan pengembangan dengan teori yang dikembangkan oleh Hasibuan dapat dijabarkan seperti tabel dibawah ini:

Tabel 5.1  
Perbandingan temuan tentang pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang dengan teori Hasibuan

No	Teori Hasibuan	Temuan di lapangan
1	Formal: - Ditugaskan oleh lembaga - Dilakukan karena tuntutan tugas saat ini dan tugas dimasa yang akan datang - Memenuhi kebutuhan SDM yang bersifat empiris dan prediksi	Formal: - Tugas dari kampus - Ada SK resmi dari kampus - Ada laporan hasil pelatihan dan juga sharing materi - Pemenuhan kebutuhan peningkatan kompetensi dosen
2	Informal: - Pengembangan kualitas	Non-formal: - Merupakan pengembangan

<sup>16</sup> Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan....*,112.

<sup>17</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 72-73.

	<p>sumber daya manusia secara individual berdasarkan kesadaran dan keinginan pribadi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Butuh motivasi secara intrinsik yang kuat dan juga kemampuan dalam mengakses sumber belajar dan informasi</li> </ul>	<p>dari kampus yang bersangkutan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sebagian berorientasi dalam pengembangan kompetensi spiritual dosen dan tenaga kependidikan</li> <li>- Diatur oleh pihak kampus</li> </ul>
--	--	--

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa antara teori Hasibuan dan temuan di lapangan memiliki relevansi yang tepat. Hanya saja beberapa istilah berbeda pada akhirnya mencapai tujuan yang sama. Sedangkan dalam hal pengembangan sumber daya manusia atas temuan di lapangan dicapai berdasarkan kompetensi spiritual dosen dan tenaga kependidikan. Namun dalam teori kompetensi spiritual pada teori Hasibuan tidak ada.

Di samping itu, Universitas Muhammadiyah Malang telah menerapkan 3 strategi untuk pengembangan karir dosen dan tenaga kependidikan, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Strategi Pengkaderan**

Pengkaderan merupakan salah satu jalur pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan di Universitas Muhammadiyah Malang, yang mana di berbagai lembaga pendidikan lainnya, pengkaderan diberlakukan dalam menempa para santrinya atau mahasiswanya. Strategi ini merupakan sebuah terobosan baru dalam pengembangan sumber daya manusia dalam bidang pendidikan, yang mana strategi ini berfokus pada peningkatan kompetensi kepribadian, spiritual dan ketaatan tenaga dosennya, sehingga para dosen yang bernaung di bawah nama Universitas

Muhammadiyah Malang tidak hanya sekedar menjadi tenaga didik, tapi lebih dari itu. Diharapkan mereka juga menjadi kader dan mengembangkan persyarikatan.

Pengkaderan disini merupakan kegiatan yang dimaksudkan untuk memenuhi kriteria atau standar tenaga dosen dan kependidikan yang ditetapkan oleh persyarikatan yaitu berkepribadian dan berjiwa Muhammadiyah. Hal ini bisa dilihat dalam prasyarat tenaga dosen dan kependidikan di Universitas Muhammadiyah Malang yang sejak awal perekrutan telah ditetapkan salah satu point perjanjian adalah bersedia berkhitmat untuk persyarikatan.

Strategi pengkaderan ini bisa dilihat dari orientasi program ataupun kegiatan pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang yaitu menghasilkan kader dan bukan hanya sekedar dosen biasa. Sebab kriteria kader di UMM adalah pribadi yang selalu berlomba dalam kebaikan, seperti halnya motto Muhammadiyah, yaitu *Fastabiqul khairat*, taat pada pimpinan serta memiliki etos kerja dan semangat belajar yang tinggi atau *long life education*. Secara umum, teori Tilaar tentang kriteria sumber daya manusia di era milenium ada kesesuaian dengan penjabaran kriteria pengkaderan di Universitas Muhammadiyah Malang.<sup>18</sup>

Pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang menggunakan strategi pengkaderan, yang mana

---

<sup>18</sup> Epon Ningrum, *Pengembangan Sumber Daya...*, 4.

strategi ini lebih dari sekedar pendidikan atau pelatihan. Strategi pengkaderan ini selain meningkatkan kompetensi dosen dan tenaga pendidikan dan kualitas spiritualnya, juga diharapkan menghasilkan tenaga dosen dan kependidikan yang memiliki loyalitas tinggi terhadap lembaga dan persyarikatan dan juga semangat belajar yang tinggi.

Secara lebih rinci tentang strategi pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang yang menerapkan pola pendidikan secara Islami modernis sehingga biasa disebut dengan pendidikan integral. Integral disini tidak hanya pada muatan materi yang sifatnya teoritis dan digabungkan sana-sini, akan tetapi merupakan totalitas dari semua aspek pendidikan. Integrasi tersebut meliputi integrasi secara utuh kemampuan belajar manusia yang digolongkan menjadi tiga domain utama, yaitu afektif, kognitif dan psikomotorik. Juga menggabungkan antara teori, praktek serta penghayatan.

Dan yang terpenting dari semua itu adalah pengintegrasian antara manajemen profesional dengan pengelolaan yang bersifat Islami, seperti keikhlasan, *fastabiqul khairat*, ketaatan, ketulusan serta kasih sayang. Konsep integral disini juga mencakup pengintegrasian lembaga universitas dengan lingkungan sekitar.

Sistem integral yang diterapkan oleh Universitas Muhammadiyah Malang dalam mengembangkan sumber daya manusianya membentuk suatu masyarakat belajar atau biasa disebut *educated society*, dimana bukan hanya mahasiswa mahasiswi saja yang belajar, tetapi juga para

dosen, tenaga kependidikan, rektor, dekan dan seluruh warga masyarakat yang berkaitan dengan Universitas Muhammadiyah Malang. Dengan terbentuknya masyarakat belajar yang dibangun dengan prinsip Islam dan Muhammadiyah serta nuansa ilmiah dan kemodernan yang terus dikembangkan, maka diharapkan dikotomi antara ilmu agama, sains dan teknologi serta realita kehidupan dapat dihilangkan.

Dasar pengembangan dan peningkatan mutu sumber daya manusia sebetulnya telah diisyaratkan dengan sangat jelas pada ayat al-Quran surat Ar-Ra'd ayat 11, yang menjelaskan bahwa Allah tidak akan mengubah suatu kaum hingga mereka merubah apa yang ada pada diri mereka. Kata "kaum" disini bisa bermakna diri sendiri, kelompok, instansi, institusi, atau juga lembaga.

## **2. Strategi Pengembangan Profesional**

Sementara itu, Husnan dalam Sutrisno menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, sehingga tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.<sup>19</sup> Begitu juga dalam lembaga pendidikan, sumber daya manusia yang ada dikembangkan untuk tujuan meningkatkan mutu dan profesionalisme melalui program-program yang sistematis dan terorganisasi.

---

<sup>19</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 62.

Fakultas-fakultas di Universitas Muhammadiyah Malang melakukan upaya peningkatan mutu sumber daya manusianya melalui berbagai kegiatan kolektif maupun individu. Kegiatan ini diperuntukkan bagi seluruh sumber daya yang bekerja di berbagai fakultas, baik dosen maupun tenaga kependidikan lainnya.

Jalur pengembangan kemampuan profesional bertujuan untuk meningkatkan kompetensi tenaga dosen dan kependidikan lainnya yang dilaksanakan sesuai kebutuhan pegawai yang bersangkutan. Pengembangan bidang kemampuan profesional dilakukan dengan cara pelatihan dan pendidikan, yaitu seperti menempuh studi lanjutan ke jenjang yang lebih tinggi, mengikutsertakan pelatihan-pelatihan, seminar, workshop dan sejumlah kegiatan lain yang bisa meningkatkan kemampuan.

Hal ini sejalan dengan teori yang dikembangkan oleh Francesco Sofo, dimana pengembangan oleh Sofo dipandang sebagai peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui program seperti pelatihan-pelatihan, pendidikan dan pengembangan sehingga dapat menjelaskan tentang *development practice* dan membutuhkan kolaborasi dengan program-program manajemen sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan.<sup>20</sup>

Selain oleh internal Universitas Muhammadiyah Malang sendiri, kegiatan pembinaan dan pengembangan profesi tenaga manusia di UMM

---

<sup>20</sup> Francesco Sofo, *Human Resources Management: Perspective, Roles and Practice Choise*, (Sydney: Allen and Unwin, 1999), 63.

Malang juga bisa dialihkan melalui bantuan institusi pemerintah, lembaga pelatihan non pemerintah juga organisasi yang lain. Di tingkat internal kampus, program ini dapat dilakukan oleh rektorat, BKMA dan BDSDM, dosen senior, kajar, kaprodi dan sejenisnya yang ditunjuk oleh pihak kampus. Adapun analisis kebutuhan, perumusan tujuan dan sasaran, desain program, implementasi serta layanan dan juga evaluasi program pelatihan bisa ditentukan secara mandiri oleh penyelenggara atau memodifikasi program sejenis.

Untuk mendukung pengembangan sumber daya manusia tersebut, UMM telah menetapkan badan yang menangani hal ini, yaitu BPSDM dan BKMA. Sehingga peningkatan kualitas dosen secara terorganisasi dan sistematis diselenggarakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) dan Badan Kendali Mutu Akademik (BKMA). Secara periodik BPSDM dan BKMA melaksanakan perencanaan yang telah disusun dalam bentuk pelatihan-pelatihan, *workshop*, seminar, lokakarya, dan lain sebagainya. Adapun pelatihan yang dilakukan oleh BKMA sendiri meliputi: Seminar *Applied Approach*, Pelatihan Pekerti, Lokakarya peningkatan peran dan fungsi gugus mutu akademik.

Secara singkat peningkatan mutu sumber daya manusia di berbagai fakultas di Universitas Muhammadiyah Malang dilakukan untuk menjamin para staf dosen dan non dosen bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pelayanan prima yang harus diberikan kepada *stakeholder* memiliki pengaruh yang besar terhadap kemajuan individu maupun

Fakultas. Dengan melakukan pekerjaan sebaik mungkin setidaknya dosen dan staf telah mampu menerapkan konsep mutu dalam bekerja yang di dalam Islam mutu diartikan sebagai *ihsan* (kebaikan).

Jalur pengembangan kemampuan profesional di Universitas Muhammadiyah Malang dari waktu ke waktu terus mengalami perbaikan dan pembaharuan. Pihak UMM sendiri sudah lama mengadopsi dan mengembangkan pola-pola manajemen pengembangan sumber daya manusianya dengan pola yang modern. Strategi pengembangan kompetensi dan profesi dosen meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi profesi, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. Sedangkan pengembangan karir dosen dilakukan melalui tugas belajar, pelatihan, seminar, dan berbagai kegiatan akademik lain, kenaikan pangkat serta promosi jabatan. Adapun peningkatan karir dosen dilakukan dengan bentuk fasilitas beasiswa.

Strategi pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang ini secara umum sejalan dengan teori yang dikembangkan oleh Castetter, dimana Castetter membagi menjadi beberapa model pengembangan profesional tenaga didik, seperti: *individual guided staff development, observation/assessment, involvement in a development/improvement process, training dan inquiry*.<sup>21</sup>

Dalam praktiknya, Universitas Muhammadiyah Malang mengaplikasikan model *individual guided staff development* atau

---

<sup>21</sup> Udin Syaefuddin Sa'ud, *Pengembangan Profesi Guru*, (Bandung: Alfabeta, 2009), 74.

pengembangan para dosen yang dipandu secara individual dengan menugaskan kaprodi dan kajar serta badan BKMA dan BDSDM. Fungsi dari koordinator dosen ini selain mengawasi kinerja dosen dan tenaga kependidikan juga memberikan bimbingan dan penyuluhan mandiri kepada para individu yang membutuhkan bimbingan. Model pengembangan yang lain yaitu *observation/assessment*. Model ini diterapkan di UMM dengan adanya observasi kinerja dalam bentuk uji kompetensi dosen.

Teori pengembangan selanjutnya dari Castetter adalah *training*, yang mana dalam praktiknya, Universitas Muhammadiyah Malang rutin mengadakan pelatihan untuk para dosennya seperti seminar, workshop dan kegiatan-kegiatan ilmiah lainnya. Teori selanjutnya adalah *inquiry* atau pemeriksaan.<sup>22</sup> Pemeriksaan yang dimaksud disini adalah pemeriksaan menyeluruh terhadap sistem pendidikan di seluruh fakultas dan program studi, yang juga mencakup pengembangan tenaga dosen dan tenaga kependidikan lainnya. Pemeriksaan ini dilakukan secara langsung oleh pihak rektorat melalui dua badan tadi, yaitu BKMA dan BDSDM.

Adapun dalam prakteknya, peneliti menemukan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang juga sesuai dengan teori pengembangan sumber daya manusia karya Mathius dan Jacson, yang berpendapat bahwa pengembangan tenaga

---

<sup>22</sup> *Ibid*, 75.

pendidikan dalam suatu lembaga pendidikan secara efektif dapat dilaksanakan melalui berbagai strategi, diantaranya:

- a. Membuat rancangan perencanaan terhadap kebutuhan pengembangan dosen;
- b. Membuat program pengembangan dosen;
- c. Mengimplementasikan program pengembangan;
- d. Mengadakan evaluasi terhadap pengembangan tenaga didik.<sup>23</sup>

Strategi diatas juga hampir sama dengan yang diungkapkan oleh Castetter seperti yang disitir oleh Nasir Usman yang membagi proses pengembangan ke dalam empat urutan sebagai berikut, yaitu: fase diagnosnik, fase desain, fase implementasi dan fase evaluasi.<sup>24</sup> Adapun peneliti menganggap, UMM juga mengadopsi strategi-strategi ini serta meningkatnya hanya dalam 3 tahap, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Secara garis besar, temuan penelitian tentang proses pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang terdapat kemiripan dengan teori Mathius dan Jackson, juga teori Castetter. Selain terdapat kemiripan juga sedikit ada perbedaan, khususnya dalam hal pelaksanaannya. Untuk itu, peneliti mencoba merangkum perbedaan antara temuan penelitian dengan teori para ahli diatas dengan tabel berikut:

---

<sup>23</sup> Robert L.Mathius dan John H. Jjackson, *Human Resource Management, Manajemen Sumber Daya Manusia terjemah oleh Diana Angelica*, (Jakarta: Salemba Empat, 2004), 352.

<sup>24</sup> Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu kerja Guru*, (Bandung: Citapustaka Media, 2012), 110.

Tabel 5.2  
Perbedaan temuan proses pengembangan sumber daya manusia di  
Universitas Muhammadiyah Malang dengan pendapat ahli

No	Teori Mathius dan Jackson	Teori Castetter	Temuan penelitian
1	Membuat desain perencanaan terhadap kebutuhan tenaga didik	Fase diagnostik	Perencanaan
2	Membuat program pengembangan tenaga didik	Fase disain	
3	Mengimplementasikan program pengembangan	Fase implementasi	Pelaksanaan
4	Mengadakan evaluasi terhadap pengembangan tenaga didik	Fase evaluasi	Evaluasi kinerja dosen dan tenaga kependidikan

### 3. Strategi Pengembangan Karir

Secara keseluruhan, strategi pengembangan karir di Universitas Muhammadiyah Malang juga sejalan dengan teori yang dikembangkan oleh Veitzal Rivai yang menjelaskan bahwa dalam mengembangkan karir yang berperan penting adalah masing-masing individu dalam meningkatkan potensi yang ada pada dirinya.<sup>25</sup> Karena selain untuk meningkatkan mutu dan citra, yang menjadi subjek pengembangan karir itu sendiri adalah masing-masing individu itu sendiri.

Pengembangan karir secara individu ditunjukkan antara lain dengan prestasi diatas rata-rata dan juga kesetiaan kepada universitas dan juga persyarikatan. Sikap taat terhadap penugasan dan amanah dalam mengemban tugas merupakan salah satu bentuk kesetiaan kepada

<sup>25</sup> Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Rajawali Press, 2015, 293.

organisasi ataupun lembaga, yakni UMM dan juga Persyarikatan Muhammadiyah. Dalam perspektif Islam, pengembangan karir seseorang didasarkan pada kepercayaan. Penerima pekerjaan akan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik untuk menjaga kepercayaan yang diberikan kepadanya.

Menurut peneliti kegiatan tersebut sangat baik dilakukan secara periodik dan disesuaikan dengan kondisi saat ini. Misalnya di era sekarang yang seluruhnya menggunakan tehnik digital. Pun demikian dengan program peningkatan karir juga didasarkan atas perubahan sosial. Universitas Muhammadiyah Malang adalah satu diantara universitas yang menerapkan konsep strategi ini dan telah berhasil membentuk Sumber daya yang benar-benar kompeten dalam menjalankan tanggungjawabnya sebagai dosen maupun tenaga kependidikan.

Adanya kompetensi yang memadai dalam diri dosen akan berakibat pada mutu dan kualitas perguruan tinggi tempat dia bernaung, dalam hal ini adalah Universitas Muhammadiyah Malang. Oleh sebab itu, Universitas Muhammadiyah Malang pun juga memiliki sebuah program percepatan guru besar dengan subyek seluruh dosen yang sudah memiliki kualifikasi untuk posisi tersebut. Selain tujuan utamanya adalah untuk mengembangan kemampuan profesional dosen tersebut, hal ini juga akan berdampak pada nama Universitas Muhammadiyah Malang di dunia pendidikan nasional maupun internasioanl.

### **C. Evaluasi Program Pengembangan Karir Sumber Daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang**

Evaluasi merupakan hal yang sangat penting dilakukan dalam rangkaian perencanaan sebuah program. Hal ini mengajarkan kita untuk selalu sadar akan kemampuan, kekurangan dan kelemahan, sehingga pada akhirnya kita mampu melakukan perbaikan diri dalam perencanaan-perencanaan berikutnya. Demikian juga yang terjadi di Universitas Muhammadiyah Malang ketika menjalankan program pengembangan sumber daya manusia.

Pada semua fakultas di Universitas Muhammadiyah Malang wajib melakukan evaluasi kepada dosen dan tenaga kependidikan yang bernaung dibawahnya. Tidak hanya itu, evaluasi juga diberikan kepada para pembantu dekan yang secara langsung memberikan teguran kepada para dosen yang dianggap memiliki kinerja yang kurang baik. Teguran ini berlaku pada semua staff, dosen, tenaga kependidikan serta dekan di lingkungan Universitas Muhammadiyah Malang. Fakultas fakultas di Universitas Muhammadiyah Malang melakukan evaluasi kinerja sumber daya manusianya dalam beberapa bentuk atau mekanisme. Misalnya dilihat dari presensi kehadiran, keaktifan dosen mengikuti beragam pelatihan dan hal-hal lainnya.

Untuk menilai kinerja dosen dalam proses pembelajaran di fakultas tertentu misalnya, menggunakan sistem pemantauan CCTV yang dilaksanakan oleh BKMA. Kemudian untuk menilai kinerja sumber daya manusia dalam hal penelitian, mereka dituntut untuk menulis dan

mempublish jurnal. Sehingga kemampuan dosen dalam bidang akademik juga semakin terasah.

Sedangkan untuk menilai kedisiplinan para dosen pemantauan dilakukan langsung oleh atasan (*top-down*). Kedisiplinan dosen tidak hanya dari satu pihak, namun dari beberapa pihak memberikan penilaian. Dari hasil penilaian tersebut diakumulasi dan dilihat bagaimana hasil kinerja mereka. Selain itu, kinerja dosen juga dilakukan melalui angket secara online yang diisi oleh mahasiswa sebagai syarat melakukan KRS. Dalam hal ini mahasiswa diberi kesempatan untuk memberikan penilaian terhadap dosen yang menyampaikan ilmunya selama di ruang kelas. Sedangkan tentang waktu pelaksanaan evaluasi kinerja ini bervariasi, tergantung dari fakultas masing-masing, ada yang bersifat harian, semesteran, dan tahunan.

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.

Dengan demikian, adanya evaluasi kinerja dosen dan tenaga kependidikan tidak semata-mata untuk melihat keburukan atau turunnya

kualitas dosen. Namun hal-hal apa saja yang dicapai, peningkatan apa yang diperoleh dan penghargaan apa yang akan diperoleh. Hal-hal demikian nantinya dapat memicu semangat dosen dan tenaga kependidikan lainnya. Akan tetapi jika ditemui kesalahan atau kekeliruan selama proses belajar mengajar atau administrasi, tindakan tegas juga akan ditegakkan dalam hal ini. Inilah yang kemudian menjadi penting adanya evaluasi kinerja yang dibebankan kepada seluruh dosen dan tenaga kependidikan.

Dari semua hal diatas, maka akan membentuk dampak ataupun implikasi bagi sebuah lembaga, baik yang sifatnya praktis maupun teoritis. Demikian pula dengan berbagai strategi pengembangan sumber daya manusia yang diberlakukan di Universitas Muhammadiyah Malang. Secara teoritis, strategi pengembangan sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang memadukan pola pengembangan sumber daya kontemporer dengan pola keislaman modern untuk meningkatkan keunggulan kompetitif tenaga dosennya adalah bentuk aplikatif dari teori Langgulang. UMM dengan strategi pengkaderan untuk membentuk karakter dosen yang kompetitif dan memiliki loyalitas tinggi terhadap universitas dan persyarikatan, adalah sebuah terobosan baru. Pada akhirnya pola-pola ini bisa diaplikasikan di lembaga-lembaga lainnya.

Adapun dampak praktisnya bagi Universitas Muhammadiyah Malang setidaknya mencakup beberapa bagian yaitu, UMM memiliki banyak sumber daya dosen yang unggul dan kompetitif, UMM juga memiliki perencanaan pengembangan sumber daya yang sangat bagus dibanding universitas swasta

yang lain, disamping itu juga bisa menganalisis kebutuhan pengembangan sumber daya manusianya dan yang utama adalah bisa meningkatkan daya saing lembaga.

Merujuk pada paparan diatas, maka sejalan dengan konsep evaluasi yang dipaparkan oleh Fred. Fred menjelaskan bahwa evaluasi strategi meliputi tiga aktivitas pokok, yaitu: penyelidikan atas landasan yang mendasari strategi organisasi, perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya serta pengambilan tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana.<sup>26</sup>

Taufiqurahman menambahkan, evaluasi strategi meliputi beberapa hal, yaitu; *me-review* faktor faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar bagi setiap strategi yang sedang dijalankan, mengukur kinerja yang sudah dijalankan, dan mengambil sebuah tindakan perbaikan apabila terjadi ketidaksesuaian.<sup>27</sup> Dalam proses evaluasi, Taufiqurakhman menekankan pada tiga aspek utama. *Pertama*, *me-review* faktor-faktor eksternal dan internal, *Kedua*, mengukur kinerja yang telah dijalankan dan *ketiga*, mengambil tindakan perbaikan apabila terjadi ketidaksesuaian.<sup>28</sup>

Melakukan monitoring dan perbandingan kinerja yang sudah dilakukan dan target yang dikehendaki menjadi tugas manajer semua level pada organisasi atau lembaga pendidikan. Informasi yang diperoleh akan dijadikan tindakan perbaikan dan sarana memecahkan masalah yang dihadapi

---

<sup>26</sup> Fred R David dan Forest R David, *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, (Jakarta: Salemba Empat:2016), hlm. 500.

<sup>27</sup> Taufiqurakhman, *Manajemen Strategik*, .....28.

<sup>28</sup> *Ibid*, 32.

organisasi. Evaluasi dan penilaian menjadi indikator terakhir pada proses manajemen strategi. Namun, evaluasi dan penilaian menjadi tolok ukur dan penilaian yang menunjukkan keberhasilan dan kegagalan implementasi manajemen strategi.

Kerangka kerja evaluasi strategi menurut Fred R. David dan Forest R. David terbagi menjadi tiga, yaitu: a) meninjau berdasarkan strategi, b) mengukur kinerja organisasi, dan c) mengambil tindakan korektif.<sup>29</sup> Teori tersebut menunjukkan bahwa proses evaluasi strategi dimulai dengan melakukan peninjauan berdasarkan strategi. Dalam hal ini, dilakukan penelaahan prinsip berdasarkan strategi organisasi (*reviewing the underlying bases of an organizations strategy*) yang dapat dilakukan dengan melakukan revisi.

Selanjutnya proses evaluasi strategi dilakukan dengan mengukur kinerja organisasi. Proses pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya, menyelidiki deviasi dari rencana, mengevaluasi kinerja individu, dan menilai perkembangan yang terjadi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sementara T. Hani Handoko mengadopsi model evaluasi PERT (*Program Evaluation and Review Technique*).<sup>30</sup> Teknik PERT pertama dikembangkan pada organisasi manajemen angkatan laut di Amerika Serikat pada tahun 1950-an. PERT merupakan metode analisis yang menekankan

---

<sup>29</sup> Fred R. David dan Forest R. David, *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, (Jakarta: Salemba Empat:2016), 289.

<sup>30</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2009), 401.

pada sistem *scheduling* dan pengawasan pada kegiatan yang berskala besar yang dijalankan berdasarkan urutan sesuai standar operasional tertentu, serta dibatasi oleh waktu. Waktu dan standar operasional menjadi tolok ukur dan pertimbangan yang penting pada pelaksanaan evaluasi model PERT.

Komponen-komponen PERT ada tiga macam yaitu: *Pertama*, peristiwa (*event*) merupakan dasar atau tonggak fisik dan mental pada pelaksanaan program yang menjadi sebuah bukti dimulai dan berakhirnya sebuah kegiatan. *Kedua*, kegiatan adalah sebuah unsur yang terdiri dari seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan. Kegiatan pada sebuah organisasi atau lembaga pendidikan memerlukan dimensi waktu, sumber daya, dan ruang gerak dalam bidang tertentu. *Ketiga*, waktu kegiatan (*activity time*).

Waktu dalam kegiatan organisasi diklasifikasikan dalam tiga estimasi, yaitu:

- a. Waktu optimis, yaitu saat seluruh kegiatan dapat tercapai dengan lancar dan berkualitas tanpa ada kendala atau hambatan yang bersifat prinsip dan tidak adanya penundaan waktu.
- b. Waktu realistik, yaitu waktu yang terjadi pada sebuah kegiatan yang berjalan dengan normal. Ada penundaan, tetapi dapat ditoleransi dan bersifat tidak fatal.
- c. Waktu pesimis, yaitu saat terjadi sebuah kegiatan dan terjadi hambatan dan berakibat penundaan melebihi estimasi yang telah ditetapkan atau terdapat gangguan yang bersifat prinsip.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2009), 401-403.

Lebih jauh, Wirawan sebagaimana dikutip Ratih Nurhidayah, mengatakan evaluasi adalah tindakan mengumpulkan informasi kemudian dilakukan analisis, penilaian, perbandingan dengan indikator atau tolok ukurnya, dan hasil dari evaluasi tersebut dijadikan data untuk pengambilan keputusan.<sup>32</sup> Pernyataan yang sama juga disampaikan Arikunto yang menuliskan bahwa evaluasi merupakan serangkaian proses pengumpulan data atau informasi untuk dibandingkan dengan kriteria, kemudian dapat ditarik sebuah simpulan untuk perbaikan organisasi atau lembaga pendidikan.<sup>33</sup>

Evaluasi secara sederhana dapat dimaknai sebagai proses penggalian informasi dari berbagai bidang dalam sebuah organisasi. Kinerja masing-masing bidang tersebut akan dinilai berdasarkan program yang telah ditetapkan. Cara atau langkah-langkah penilaiannya bisa dengan membandingkan proses yang telah dilakukan dengan target yang harus dicapai atau dilalui. Adapun tahapan evaluasi menurut Akdon meliputi: 1) evaluasi masukan (*input evaluation*), 2) evaluasi proses (*process evaluation*), 3) evaluasi keluaran (*output evaluation*), 4) evaluasi hasil (*outcome evaluation*), serta 5) evaluasi dampak (*impact evaluation*).<sup>34</sup>

Sondang P. Siagian memaparkan bahwa evaluasi yang meliputi tiga elemen penting yang tidak bisa dipisahkan, yaitu: pengawasan, evaluasi, dan umpan balik.<sup>35</sup> Evaluasi dalam penjelasannya dimaknai sebagai penilaian.

---

<sup>32</sup> Ratih Hidayah, *Evaluasi Strategi* (Jurnal Berkala ilmu Perpustakaan dan Informasi Volume X 1 Nomor1, 2015).

<sup>33</sup> *Ibid*, 26.

<sup>34</sup> Akdon, *Strategic Management for Education Management*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 176.

<sup>35</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 257-271.

Jadi, evaluasi dalam hal ini akan diuraikan dalam term penilaian. Lebih jelasnya, akan diuraikan secara rinci sebagai berikut.

*Pertama*, pengawasan pengamatan secara menyeluruh pada tahap pelaksanaan proses kegiatan operasional dalam rangka menjamin semua kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Proses pengawasan menekankan pada proses kegiatan sedang berlangsung. Dengan demikian, pengawasan adalah segala aktivitas pelaksanaan kegiatan sedang berlangsung, objek pengawasan terbatas pada rencana yang sudah ditetapkan, dan bersifat pencegahan atas kesalahan pelaksanaan yang tidak sesuai dengan standar operasional (*preventif*).<sup>36</sup>

Dari pernyataan di atas, evaluasi atau penilaian bersifat masa depan atau manfaat dan hasil penilaian akan membantu eksistensi dan peran organisasi di masa yang akan datang. Penilaian/evaluasi bersifat kritikal terhadap segala proses yang telah dilakukan organisasi. Penilaian/evaluasi memiliki penekanan yang berbeda dengan perencanaan secara preventif, sedangkan penilaian atau evaluasi menekankan pada tindakan korektif, proaktif dan konstruktif.<sup>37</sup>

Pentingnya evaluasi/penilaian, yaitu tujuan akhir dari sebuah organisasi menjadi barometer dan tolok ukur keberhasilannya dalam proses pelaksanaan kegiatan sesuai yang telah direncanakan. Sebagaimana banyak diketahui oleh pemerhati ilmu manajemen, tujuan akhir organisasi di antaranya orientasi masa depan, capaian yang idealistik, dan dinyatakan

---

<sup>36</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 257.

<sup>37</sup> *Ibid* ..., 258.

dalam bentuk bahasa yang masih abstrak. Dengan demikian, diperlukan misi yang jelas untuk dirumuskan dalam bentuk langkah-langkah strategis.

Tidak hanya langkah-langkah yang jelas dan terprogram, tetapi diperlukan target atau sasaran. Baik sasaran jangka panjang atau sasaran jangka pendek, bahkan sasaran menengah. Penilaian atau evaluasi yang bersifat idealistik ini harus dirinci dengan jelas agar memiliki nilai praktis. Kuantifikasi hasil penilaian merupakan konkretisasi hasil tindakan operasional.<sup>38</sup>

Dengan melakukan proses penahapan pada kurun waktu tertentu, maka sebagian proses evaluasi akan berakhir. Beberapa hasil dari tahapan akan menjadi sebuah objek penilaian. Instrumen dalam evaluasi atau penilaian bisa diambilkan dari instrumen pengawasan. Dengan mengambil instrumen pengawasan yang dijadikan instrumen penilaian evaluasi, maka yang membedakan adalah orientasi waktu, sasaran, dan manfaat. Berikut penjelasan perbedaan penekanan antara evaluasi dan pengawasan.

Orientasi waktu dalam pengawasan adalah sedang atau saat berlangsungnya proses kegiatan/pelaksanaan operasional, sedangkan orientasi waktu penilaian menekankan pada proses pencapaian tujuan. Orientasi sasaran pengawasan adalah kesesuaian antara perencanaan yang telah ditetapkan dengan tindakan operasional yang sedang dilakukan, sementara orientasi evaluasi atau penilaian meliputi seluruh faktor-faktor organisasional. Orientasi pemanfaatan hasil pengawasan digunakan untuk tindakan preventif

---

<sup>38</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 258.

atau pencegahan pada penyimpangan pelaksanaan operasional yang sedang atau saat berlangsung.

Secara sederhana, dapat dimaknai dalam proses mencapai keberhasilan diperlukan penilaian/evaluasi terkait faktor-faktor organisasional yang mendukung dan menghambat pencapaian target dan sasaran. Faktor pendukung dalam proses keberhasilan dijadikan referensi bagi generasi berikutnya dan faktor penghambat akan dicari solusi dan pemecahan masalah untuk dijadikan pijakan di masa depan.