

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan fokus penelitian, pertanyaan penelitian, temuan penelitian dan analisis pembahasan mengenai strategi pengembangan karir sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi pengembangan karir sumber daya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang memiliki tiga bagian utama. Bagian pertama adalah tahap formulasi atau perencanaan strategi, dimana dalam tahap ini badan-badan struktural penting di lingkungan Universitas Muhammadiyah, yaitu Pihak Rektorat, BPSDM, BKMA dan Dekanat melakukan perencanaan program. Tahap perencanaan meliputi: menetapkan tujuan pengembangan sumber daya insaninya sehingga tercapai tujuan targetnya, mengadakan musyawarah atau rapat dan membuat program pengembangan, menganalisa kebutuhan pengembangan (yang dimulai sejak perekrutan dosen) dan menyusun perencanaan program kerja.
2. Universitas Muhammadiyah Malang menerapkan beberapa strategi dalam tahap implementasi strategi pengembangan karir bagi dosennya. Strategi yang dijalankan meliputi: strategi pengkaderan, strategi pengembangan profesional, dan strategi pengembangan karir. Seluruh strategi dijalankan sejak proses perekrutan dosen berlangsung. UMM memiliki kriteria sendiri

yang harus dicapai oleh dosen yang akan menjadi bagian dari UMM. Sedangkan pengembangan karir sumber daya manusia yang diperuntukkan dosen di lingkungan UMM dilakukan melalui beberapa cara, antara lain: seminar, *workshop*, pelatihan pekerti, *applied approach*, *short course*, *guest lecture*, dan *character building* serta program-program pendukung yang lain.

3. Evaluasi program pengembangan karir sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu lembaga di Universitas Muhammadiyah Malang secara umum dilakukan oleh BPSDM dan BKMA terhadap dosen secara terprogram. Ini karena BPSDM dan BKMA adalah lembaga yang bertanggungjawab atas program pengembangan karir sumberdaya manusia di Universitas Muhammadiyah Malang. Model-model evaluasi kinerja sumber daya manusia yang dilakukan antara lain: pemantauan langsung menggunakan CCTV, presensi jurnal kelas (dosen), evaluasi dengan sistem online, sistem evaluasi *top-down* dan pemantauan oleh mahasiswa *part time* atau bisa juga melalui kuesioner mahasiswa. Evaluasi kinerja dilakukan sesuai jadwal yang telah ditetapkan oleh masing-masing bagian. Ada yang bersifat harian, semesteran, dan tahunan. Evaluasi kinerja sumber daya manusia juga dapat dilaksanakan kapan pun ketika dipandang perlu.

## **B. Implikasi Penelitian**

Secara umum, temuan penelitian yang telah dipaparkan diatas berimplikasi pada dua hal, yakni implikasi teoritis dan praktis. Implikasi teoritis berhubungan dengan kontribusi temuan penelitian terhadap perkembangan teori atau konsep pengembangan karir sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu lembaga (pendidikan). Sedangkan, secara praktis penelitian ini akan memiliki kontribusi terhadap pengelola pendidikan dalam menciptakan lembaga, universitas maupun instansi pendidikan lain yang bermutu dan mempunyai daya saing.

### **1. Implikasi Teoritis**

Sesuai dengan hasil penelitian di lapangan, penelitian ini menguatkan dan mengembangkan teori manajemen strategic Fred R. David, bahwa dalam proses formulasi strategik dilaksanakan dengan 1) menyusun rumusan dan pernyataan visi merupakan langkah awal dalam perencanaan strategic. Visi dan misi yang disusun adalah sebuah cita-cita dan impian yang ingin diwujudkan oleh para stakeholder lembaga. Sehingga hal tersebut merupakan kerangka acuan dalam menjalankan organisasi dan lembaga. 2) peluang dan ancaman eksternal. Peluang dan ancaman bisa dibaratkan sebagai dua kekuatan yang menjadi kesatuan, tinggal bagaimana pelaku lembaga dan organasasi tersebut mampu untuk memanfaatkan pelang yang ada, sehingga cita-cita mewujudkan visi misi lembaga bisa dengan mudah diwujudkan, atau malah sebaiknya, organisasi atau lembaga bisa saja terjebak dalam sebuah kegagalan karena ketidak

mampuan memanfaatkan peluang yang ada. 3) strategi dan tujuan jangka panjang. Tujuan jangka panjang akan menjadi sangat penting dalam penetapan formulasi strategi. Sementara strategi sendiri merupakan langkah bersama-sama dengan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai.

Selanjutnya, peneliti menggunakan analisis SWOT dalam menganalisa pelaksanaan *grand theory* manajemen strategic yang dikembangkan oleh Fred R. David, sehingga penelitian ini sekaligus memperkuat teori tersebut. .

Pada tahap implementasi strategi, sebagaimana Fred R. David menjelaskan bahwa proses manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, pengembangan anggaran dan prosedur pelaksanaan. Proses tersebut meliputi perubahan budaya secara menyeluruh struktur dan system manajemen dari organisasi secara keseluruhan dalam pengembangan karir sumber daya manusia.

Kegiatan evaluasi strategi pengembangan karir sumber daya manusia, dalam hal ini mendukung teori Fred R. David bahwa terdapat tiga aktivitas dalam evaluasi strategi, yaitu: 1) peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan strategi. 2) pengukuran kinerja, dan 3) pengambilan langkah korektif. Selain itu, hasil penelitian itu juga mendukung teori dari David Hunger dan Thomas Wheelen dimana terdapat lima langkah sebagai umpan balik dalam proses evaluasi tersebut. Langkah tersebut antara lain : 1) menentukan apa yang

akan diukur, 2) menetapkan standar kinerja, 3) mengukur kinerja actual, 4) membandingkan kinerja actual dengan standar yang telah ditetapkan, serta 5) mengambil tindakan perbaikan. Manajemen puncak seringnya melakukan dua langkah pertama dengan lebih baik daripada tiga langkah selanjutnya, dan cenderung menetapkan system control kemudian mendelegasikan implementasinya kepada orang lain.

Selain teori Fred R . David, penelitian ini juga menguatkan dan mengembangkan teori pengembangan karir yang dikemukakan oleh Castetter yakni model pengembangan karir *individual guided staff development*. Jika dikaitkan dengan penelitian ini maka ada satu istilah yang peneliti jadikan sebagai novelty terhadap kedua teori tersebut yakni pengkaderan berkelanjutan.

## 2. Implikasi Praktis

Temuan penelitian ini memberikan beberapa implikasi praktis, antara lain sebagai berikut;

Penerapan manajemen strategi pengembangan karir sumber daya manusia dapat dilaksanakan menyeluruh dengan melibatkan semua *stakeholders* penyelenggara pendidikan mulai pimpinan lembaga, rektorat, badan pengembangan sumber daya manusia, para dosen, guru dan masyarakat untuk membangun sebuah iklim pendidikan yang humanis serta senantiasa memiliki komitmen yang tinggi dan berkelanjutan. Dengan demikian, berbagai nilai-nilai yang bagus dapat diinternalisasikan dalam ucapan dan tindakan. Adapun evaluasi terhadap pelaksanaan

pengembangan kompetensi dosen tersebut bisa dengan berbasis pada sistem *reward* dan *punishment*.

Implementasi kebijakan strategic pada pengembangan karir sumber daya manusia, pelaksanaannya didasarkan pada orientasi pendidikan terintegrasi, tantangan pendidikan global, visi misi lembaga dan pendekatan rasionalisasi berbasis religius. Adapun langkah-langkahnya bisa melalui formulasi standar kinerja dosen, penyusunan program jangka panjang dan menengah, penganggaran dan realisasi serta monitoring dan evaluasi.

Implementasi strategic didasarkan pada prioritas pemenuhan kompetensi dosen, ketersediaan anggaran, keberlangsungan lembaga dan pengembangan program keunggulan kompetitif lembaga. Adapun strateginya bisa melalui komitmen pada pengembangan program keahlian dosen, prosedur pelaksanaan, kepemimpinan yang menggerakkan, program pengembangan yang berkelanjutan, mengedepankan nilai-nilai religiusitas dan capaian *high competence personality*. Evaluasi strategic dilakukandengan menggunakan penilaian kinerja dosen, promosi jabatan, *reward* dan juga *punishment*.

Impikasi praktis tersebut sangat berguna bagi para pimpinan lembaga pendidikan, dalam menyusun rumusan strategi, implementasi strategi serta evaluasi strategi sehingga bisa mewujudkan tenaga pendidikan yang berkualitas dan yang mempunyai kompetensi dan kualifikasi yang mumpuni.

### C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian diatas, peneliti menyampaikan saran-saran kepada berbagai pihak sebagai berikut:

1. Para pelaku dan praktisi pendidikan yang peduli dengan pembaharuan pendidikan hendaknya memperhatikan berbagai teori manajemen strategic yang dikembangkan dalam penelitian ini untuk dijadikan rujukan sekaligus untuk memperkaya ilmu pengetahuan, khususnya pada bidang manajemen strategic pengembangan karir sumber daya manusia yang belum diteliti dalam penelitian ini.

2. Kepada Biro Sumber Daya Manusia UMM

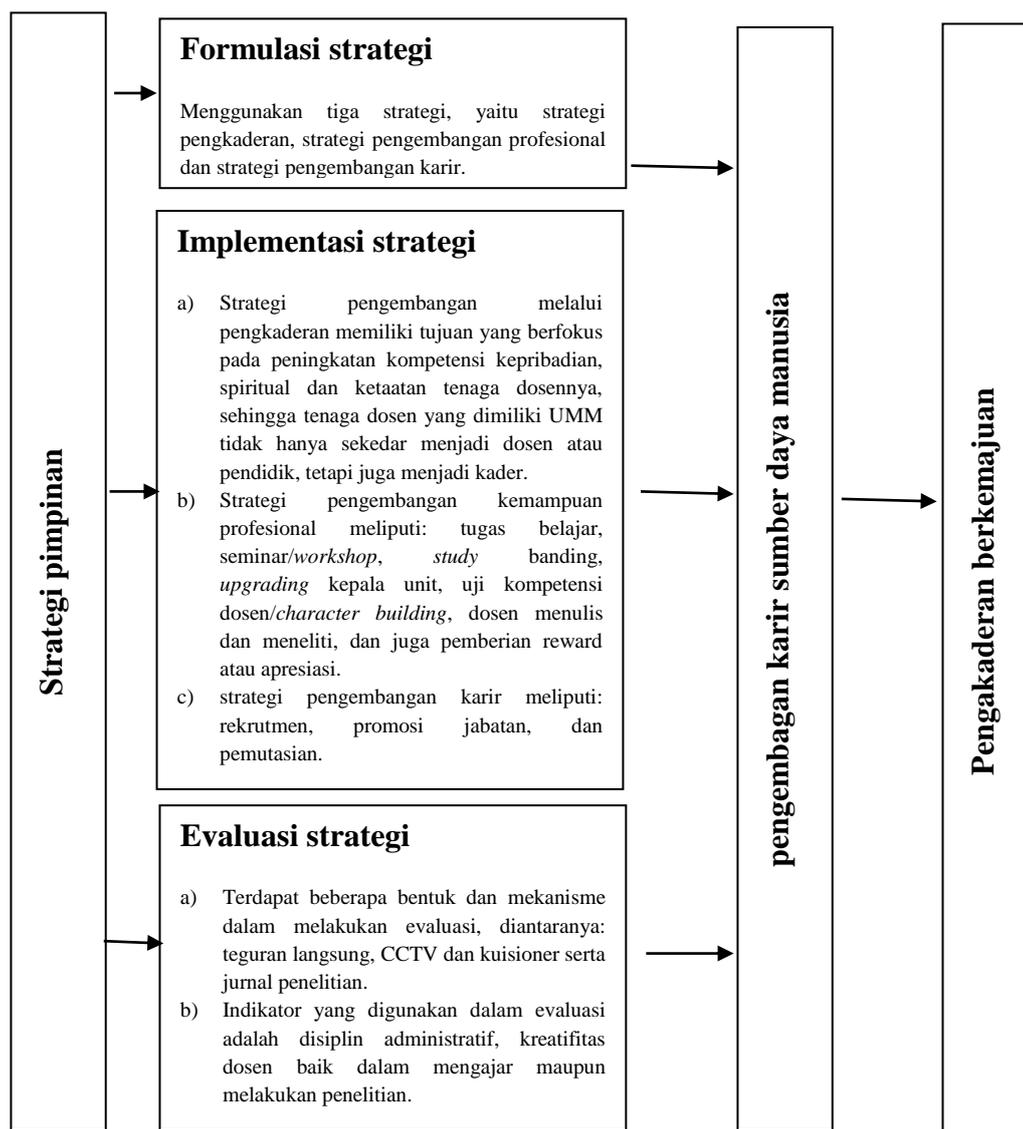
Mengingat posisinya yang sangat penting sebagai komponen inti pada satuan pendidikan tinggi dalam mendukung segala pengelolaan, termasuk pengembangan karir bagi tenaga pendidik di dalamnya. BPSDM disarankan agar terus melakukan pembaharuan serta peningkatan kualitas pengembangan karir sumber daya manusia. Sehingga keberadaannya tidak sekedar sebagai pelengkap, melainkan betul-betul memberikan komplementasi dan kontribusi signifikan bagi terwujudnya lembaga pendidikan/perguruan tinggi yang bermutu.

3. Kepada Peneliti Lain

Dengan adanya keterbatasan dalam penelitian ini, diharapkan kepada peneliti selanjutnya yang mengambil fokus penelitian serupa, agar melakukan penelitian lebih lanjut dengan kajian yang lebih luas. Sehingga akan diperoleh hasil penelitian yang optimal dan mendalam.

#### D. Recommended Model

Adapun dalam penelitian ini diperoleh model “Strategi Pimpinan dalam Pengembangan sumber daya manusia berbasis pengkaderan berkemajuan dengan *recommended model* sebagai berikut:



Paparan diatas memberikan penegasan bahwa penelitian ini mengembangkan teori manajemen strategik dan pengembangan karir sumber daya manusia yang dicetuskan oleh Fred. R. david dan Castetter

dengan model pengembangan karir sumber daya manusia berbasis pengkaderan berkemajuan. Indikator pengkaderan berkemajuan yang peneliti maksudkan dalam model diatas adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan karir sumber daya manusia berlandaskan al-qur'an dan sunnah.
2. Pengembangan karir sumber daya manusia harus sesuai dengan khittah perjuangan persyarikatan Muhammadiyah.
3. Sumber daya manusia yang ada di UMM adalah kader persyarikatan yang bukan hanya bekerja, namun dilandasi dengan pengabdian terhadap kampus dan persyarikatan.
4. Peningkatan kemampuan profesional disesuaikan dengan keahlian yang dimiliki oleh dosen.
5. Segala kegiatan dalam rangka pengembangan karir sumber daya manusia harus dilaksanakan dengan profesional dan suka rela (senang hati) dalam rangka untuk memberikan pengabdian kepada universitas dan persyarikatan.
6. Pengembangan karir dilakukan dengan tiga tahap yakni tahap karir awal, karir pertengahan dan karir akhir.