

PAPER NAME

BUKU MUKAFFAN_PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM.pdf

AUTHOR

Mukaffan Mukaffan

WORD COUNT

28859 Words

CHARACTER COUNT

195344 Characters

PAGE COUNT

173 Pages

FILE SIZE

1.3MB

SUBMISSION DATE

Jan 3, 2023 7:52 AM GMT+7

REPORT DATE

Jan 3, 2023 7:55 AM GMT+7

● 16% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 16% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database

● Excluded from Similarity Report

- Internet database
- Submitted Works database
- Bibliographic material
- Cited material
- Small Matches (Less than 10 words)

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

dalam
KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM

MUKAFFAN

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
dalam
KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

dalam
KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ISLAM



Klik Media

Jl. Bromo 302 RT. 1 RW. 3, Kebonagung, Sukodono,
Kabupaten Lumajang, Jawa Timur 67352

kmedia.id

kmedia.id

klkmedialumajang@gmail.com

KlikMedia



MUKAFFAN

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam

Mukaffan



PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam

Penulis:

Mukaffan

ISBN:

978-623-363-398-7

Ukuran Buku:

14,8 x 21

Tebal Buku:

vi + 164 halaman

Desain Cover:

Dimas Rafi

Layouter:

Ainunrh

Editor:

Septi Kartika

Cetakan 1

Oktober 2022

Dicetak & Diterbitkan Oleh:



KLIK MEDIA

Jl. Bromo 302 RT 01 RW 03 Kebonagung
Sukodono-Lumajang-Jawa Timur
Telp. 085259488719-081336335612

Web : kmedia.id

Anggota IKAPI

No. 275/JTI/ 2021

SANKSI PELANGGARAN UNDANG-UNDANG TENTANG HAK CIPTA NOMOR 19 TAHUN 2002

- (1) Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 12 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) pidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1(satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) bulan dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah).
- (2) Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak memperbanyak penggunaan untuk kepentingan komersial suatu Program Komputer, pidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Rasa puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt., yang telah melimpahkan nikmat sehingga dapat melaksanakan tugas hidup di dunia ini yakni beribadah kepada Allah antara lain dengan menjunjung tinggi pendidikan secara umum.

Pendidikan dapat dilaksanakan dengan baik apabila dilengkapi dengan berbagai aspek penunjang. Salah satunya dengan meningkatkan SDM. Pentingnya Sumber Daya Manusia dalam suatu instansi pendidikan sangat berpengaruh terhadap *output* yang dihasilkan. Dalam buku ini dibahas beberapa materi terkait dengan SDM dalam dunia pendidikan Islam, khususnya pada pendidikan tinggi.

Berangkat dari minimnya literatur yang membahas tuntas tentang peningkatan mutu SDM, maka pada kesempatan ini penulis menyuguhkan buku yang berkaitan dengan hal tersebut. Penulis sangat berterimakasih terhadap penerbit yang bersedia menerbitkan buku ini. Buku-buku tentang peningkatan SDM. Padahal informasi baru pada bidang ini juga sangat dibutuhkan khalayak, terutama bagi para guru dan dosen. Berdasarkan hal tersebut kiranya penulis merasa terpanggil untuk menerbitkan buku yang berjudul **“Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam”**.

Penulis menyadari bahwa dalam penyelesaian penulisan buku ini banyak sekali mendapat bantuan dari berbagai pihak, baik berupa bimbingan, dukungan, dan motivasi maupun saran-saran yang sangat besar nilainya, untuk itu penulis merasa berkewajiban menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang setinggi-tingginya.

Besar harapan penulis agar tulisan ini memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan pendidikan, dan semoga tulisan ini bernilai ibadah bagi penulis di sisi Allah Swt dan bermanfaat serta mendatangkan kebaikan bagi pembaca sekalian.

Meskipun penulis telah berusaha semaksimal mungkin dalam penyusunan buku ini, namun tentunya tidak luput dari berbagai kekurangan, kekhilafan, dan ketidak sempurnaan, oleh karenanya diperlukan kritik membangun dan saran demi kesempurnaan buku ini.

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar ~ iii

Daftar Isi ~ v

- B A B I** ⁴⁹ **Sumber Daya Manusia** ~ 1
- A. Kualitas Sumber Daya Manusia ~ 1
 - B. Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan ~ 4
 - C. Pengembangan Sumber Daya Manusia7
 - D. Langkah-Langkah Pengembangan SDM ~ 16
 - E. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia ~ 21
 - F. Prinsip dan Pendekatan Pengembangan SDM ~ 51
- B A B II** **Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam** ~ 61
- A. Hakikat Pengembangan Manusia dalam Islam ~ 61
 - B. Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam ~ 68

C. Problematika Pengembangan Pendidikan Islam di Indonesia ~ 71

B A B III Sumber Daya Manusia di Lingkungan PTKI ~ 79

A. Perguruan Tinggi Keagamaan Islam ~ 79

B. Mutu Pendidikan di PTKI ~ 80

C. Standar Mutu PTKI ~ 86

B A B IV Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu PTKI ~ 95

A. Strategi Pengembangan Mutu SDM Perguruan Tinggi Keagamaan Islam ~ 95

B. Dampak Meningkatkan Mutu PTKI ~ 107

B A B V Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi ~ 121

A. Pengelolaan SDM Perguruan Tinggi ~ 121

B. Pembinaan Perilaku Kerja sebagai Implementasi Pengembangan SDM Perguruan Tinggi ~ 129

C. Evaluasi Pengembangan SDM Perguruan Tinggi ~ 132

D. Perguruan Tinggi sebagai Implikasi Pengembangan SDM ~ 139

Daftar Pustaka ~ 150



B A B I

Sumber Daya Manusia

A. Kualitas Sumber Daya Manusia

12 Abad ke-21 ditandai sebagai abad keterbukaan atau abad globalisasi, artinya kehidupan manusia pada abad ke-21 mengalami perubahan-perubahan yang fundamental yang berbeda dengan tata kehidupan dalam abad sebelumnya. Dikatakan abad ke-21 adalah abad yang meminta kualitas dalam segala usaha dan hasil kerja manusia. Dengan sendirinya abad ke-21 meminta sumberdaya manusia yang berkualitas, yang dihasilkan oleh lembaga-lembaga yang dikelola secara profesional sehingga membuahkan hasil unggulan. Tuntutan-tuntutan yang serba baru tersebut meminta berbagai terobosan dalam berfikir, 25 penyusunan konsep, dan tindakan-tindakan. Dengan kata lain diperlukan suatu paradig baru dalam menghadapi tantangan-tantangan yang baru, demikian kata filsuf Khun. Menurut filsuf Khun apabila tantangan-tantangan baru tersebut dihadapi dengan menggunakan paradig 75 25 lama, maka segala usaha akan menemui kegagalan. Tantangan yang baru menuntut proses terobosan pemikiran (*breakthrough thinking process*) apabila yang diinginkan adalah output yang bermutu yang

dapat bersaing dengan hasil karya dalam dunia yang serba terbuka (Tilaar, 1998:245).¹

Abad 21 memiliki banyak perbedaan dengan abad 20 dalam berbagai hal, diantaranya dalam pekerjaan, hidup bermasyarakat dan aktualisasi diri. Abad 21 ditandai dengan berkembangnya teknologi informasi yang sangat pesat serta perkembangan otomasi dimana banyak pekerjaan yang sifatnya pekerjaan rutin dan berulang-ulang mulai digantikan oleh mesin, baik mesin produksi maupun komputer. Sebagaimana sudah diketahui dalam abad ke 21 ini sudah berubah total baik masyarakat maupun dunia pendidikannya. Sekolah yang dipahami sampai saat ini sudah terbentuk sejak abad ke 19 dalam rangka pengembangan pendidikan anak dan juga mendorong industrialisasi. Jadi awalnya sekolah itu dibentuk untuk mendukung pembentuk masyarakat madani dan juga industrialisasi namun sejak tahun 1989 dimana sejak Jerman sudah bersatu tiba-tiba mulai era globalisasi sampai saat ini, seperti di Negara Amerika Utara, Eropa dan Amerika Timur sudah terjadi globalisasi lebih awal. Kalau negara-negara Asia belum menjadi satu karena terjadi keanekaragaman.

41

Era globalisasi yang ditandai dengan persaingan kualitas atau mutu menuntut semua pihak dalam berbagai bidang dan sektor pembangunan untuk senantiasa meningkatkan kompetensinya. Hal tersebut mendudukkan pentingnya upaya peningkatan kualitas pendidikan baik secara kuantitatif maupun kualitatif yang harus dilakukan secara terus

25

Tilaar, H.A.R. 1998. Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21. Magelang. Tera Indonesia. hlm 245.

57

menerus, sehingga pendidikan dapat digunakan digunakan sebagai wahana dalam membangun watak bangsa.

4

Sejalan dengan tantangan kehidupan global, pendidikan merupakan hal yang sangat penting karena pendidikan merupakan salah satu penentu sumber daya manusia (SDM). Keunggulan suatu bangsa tidak lagi ditandai dengan melimpahnya kekayaan alam, melainkan pada keunggulan sumber daya manusianya. Kualitas/mutu SDM berkorelasi positif dengan mutu pendidikan, dan mutu pendidikan sering diindikasikan dengan kondisi yang baik, memenuhi syarat disegala komponen yang harus terdapat dalam pendidikan. Komponen-komponen tersebut adalah masukan, proses, keluaran, pendidik, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana serta biaya.²

Secara umum, dinamika zaman yang terus berubah secara cepat dan menyentuh seluruh aspek kehidupan masyarakat menuntut perguruan tinggi agama Islam untuk selalu melakukan *self evaluation* dan menggagas berbagai terobosan strategik inovatif baik menyangkut visi, sistem nilai, standart mutu maupun pola manajemen dan pengembangan SDM, sebab saat ini tantangan Perguruan Tinggi Agama Islam bukan sekedar mampu meluruskan mahasiswanya sesuai batas waktu yang ditentukan, tetapi yang lebih substansial adalah bagaimana mengoptimalkan target essensialnya, yakni; *institutionalization and professionalism building*, bahkan dalam tataran ideal PTKI harus mulai bergerak dari posisi

² Fathurrohman, *Meretas Pendidikan Berkualitas dalam Pendidikan Islam*. (Jogjakarta: Teras, 2012), hlm. 1.

teaching university ke arah *research university* menuju *otonomi university*.³

B. Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan

77 Pendidikan memegang peranan yang sangat penting di dalam meningkatkan sumber daya manusia yang handal. 76 Rendahnya kualitas pendidikan menjadi penyebab dari krisis sumber daya manusia. Mengingat saat ini zaman semakin merambah maju, yang mana otomatis turut berpengaruh pada perkembangan ekonomi. Sehingga, sudah sepatutnya jika lapangan pekerjaan membutuhkan sumber daya manusia yang benar-benar kompeten untuk bersinergi bersama.

10 Saat ini, pendidikan berada di masa pengetahuan (knowledge age) dengan percepatan peningkatan pengetahuan yang luar biasa. Percepatan peningkatan pengetahuan ini didukung oleh penerapan media dan teknologi digital yang disebut dengan information super highway.⁴ Gaya kegiatan pembelajaran pada masa pengetahuan (*knowledge age*) harus disesuaikan dengan kebutuhan pada masa pengetahuan (*knowledge age*). Bahan pembelajaran harus memberikan desain yang lebih otentik untuk melalui tantangan di mana peserta didik dapat berkolaborasi menciptakan solusi memecahkan masalah pelajaran. Pemecahan masalah mengarah ke pertanyaan dan mencari jawaban oleh peserta didik yang kemudian dapat

48 ³Arief Purchan, *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia: Anatomi Keberadaan Madrasah dan PTKI*(Yogyakarta: Gama Media, 2004), hlm. 3-10.

12 ⁴ Gates.1996. transformasi pendidikan abad 21 sebagai tuntutan pengembangan sumber daya manusia di era global. hlm 6

10 dicari pemecahan permasalahan dalam konteks pembelajaran menggunakan sumber daya informasi yang tersedia Trilling and Hood.⁵

12 Pendidikan sebagai bagian dari usaha untuk meningkatkan taraf kesejahteraan kehidupan manusia merupakan bagian dari pembangunan nasional. Menghadapi perubahan-perubahan dalam era reformasi serta proses globalisasi juga mempengaruhi kehidupan, maka diperlukannya suatu visi dan pendidikan yang terarah. Visi dan rencana yang terarah tersebut tidak lain dari pada visi dan rencana strategis pendidikan nasional. Dalam rangka untuk menyusun visi dan rencana strategis pembangunan pendidikan nasional maka diperlukan suatu pemahaman mengenai peta permasalahan dewasa ini. Inti daripada pembangunan pendidikan nasional adalah upaya pengembangan sumber daya manusia yang unggul dalam rangka mempersiapkan masyarakat dan bangsa menghadapi masa pengetahuan (*knowledge age*) sebagai era yang kompetitif. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut maka manajemen pendidikan nasional yang efisien, professional serta bersih merupakan prioritas yang utama. Manajemen pendidikan yang professional akan dapat meningkatkan ketahanan nasional yang akan mendapat ujian berat dalam masa pengetahuan (*knowledge age*) serta usaha untuk meningkatkan kesadaran terhadap kesatuan dan persatuan bangsa di dalam rangka wawasan nusantara. Kesatuan antara keseluruhan fase-fase perkembangan peserta didik di dalam

52 Trilling, Bernie and Hood, Paul. 1999. Learning, Technology, and Education Reform In The Knowledge Age, (Online), (https://www.wested.org/online_pubs/learning_technology.pdf.), diakses tanggal Juli 2018. hlm

lingkungan kehidupannya yang semakin meluas pada masa pengetahuan (*knowledge age*) memerlukan pula suatu perencanaan pendidikan dan pelatihan yang efektif dan efisien. Berkaitan dengan perencanaan pendidikan tersebut maka otonomi penyelenggaraan pendidikan merupakan suatu keharusan yang sesuai dengan tekat dan usaha untuk semakin memberdayakan masyarakat. Betapa peran pendidikan di dalam membangun suatu bangsa terutama dalam menghadapi masa pengetahuan (*knowledge age*) telah diakui sejak perumusan undang-undang dasar 1945. Tanpa bangsa yang cerdas tidak mungkin bangsa itu ikut serta dalam persaingan kehidupan masa pengetahuan (*knowledge age*).

Sejalan dengan paparan di atas, SDM dalam pendidikan pada perguruan tinggi juga membutuhkan perhatian khusus. Hal tersebut dapat diperhatikan pada tingkat lulusan pada setiap perguruan tinggi. Peran kampus atau perguruan tinggi sangat berpengaruh dalam menciptakan kelayakan lulusan untuk menghadapi era globalisasi ketika mahasiswa keluar dari perguruan tinggi. Terlebih pada lulusan perguruan tinggi keagamaan Islam yang dihadapkan dengan keadaan masyarakat heterogen. Dalam hal ini mahasiswa dituntut untuk lebih ekstra menghadapi masalah-masalah yang bersinggungan dengan nilai-nilai keagamaan.

Pengembangan SDM di perguruan tinggi agama Islam menuju ke arah yang berkualitas, merupakan suatu keharusan guna meningkatkan mutu PTKI⁶. Di Indonesia jumlah PTKI cukup besar namun hanya sebagian kecil saja yang mampu melaksanakan perubahan dengan melakukan berbagai inovasi melalui pengembangan dan

⁶Umaldi. *Percepatan peningkatan mutu PTKI*, (Jakarta, Dirjen PTKI, 2009) hlm 21

peningkatan SDM. Untuk bisa membangun sistem penyelenggaraan PTKI yang bermutu, maka kunci utamanya adalah memiliki SDM yang handal (berkualitas). Untuk bisa memiliki SDM yang handal, maka PTKI harus melakukan berbagai upaya atau strategi dalam mengelola dan mengembangkan SDM yang tersedia tersebut semaksimal mungkin.

Pengembangan kualitas sumber daya manusia menjadi sangat urgen dan perlu dilakukan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan profesionalisme. Sasaran dari pengembangan kualitas sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kinerja operasional manusia dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan. Selain itu, kualitas sumberdaya manusia yang tinggi akan bermuara pada lahirnya komitmen yang kuat dalam penyelesaian tugas-tugas rutin sesuai tanggung jawab dan fungsinya masing-masing secara lebih efisien, efektif, dan produktif.

C. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM merupakan hal penting yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi atau lembaga pendidikan tinggi termasuk PTKI dalam meningkatkan kreatifitas, kompetensi, profesionalitas dan produktivitas SDM. Oleh karena itu sebelum membahas lebih jauh mengenai pengertian pengembangan SDM itu sendiri ada baiknya terlebih dahulu dikaji apa yang dimaksud dengan pengembangan.

Menurut Siagian⁷ pengembangan (development) adalah penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam organisasi". Pengembangan berarti hal-hal yang berlainan bagi ahli dibidang ini, akan tetapi pada dasarnya pengembangan merupakan suatu metode untuk memudahkan perubahan dan pengembangan dalam nilai, pengetahuan, keterampilan dan perilaku.

Sementara beberapa pakar lain menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan unsur manusia dalam organisasi dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan organisasi.

Dari rumusan pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa pengembangan merupakan suatu bentuk upaya dan kewajiban setiap pimpinan atau manajer, karenanya merupakan hak dari setiap manusia dalam organisasi. Pengembangan diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi itu sendiri. Artinya melalui SDM yang terampil dan berdisiplin, maka tugas-tugas organisasi akan dapat lebih efektif dan efisien. Apabila terdapat ketidakseimbangan antara kebutuhan tugas tertentu dengan tingkat kemampuan SDM tertentu, maka bawahan yang bersangkutan harus ditingkatkan keterampilan dan disiplinnya.

⁷Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.(Jakarta, Bumi aksara, 1995) 42.

Selanjutnya Hasibuan⁸ mendefinisikan pengembangan sebagai usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (diklat). Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Lebih jauh Hasibuan mengelompokkan jenis pengembangan menjadi dua yaitu:

1. Pengembangan secara informal yaitu pengembangan yang dilakukan seseorang dalam organisasi atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku- buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Hal ini menunjukkan orang tersebut memiliki keinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya.
2. Pengembangan secara formal yaitu pengembangan yang dilakukan seseorang karena ditugaskan lembaga untuk mengikuti pendidikan dan latihan, baik yang dilakukan lembaganya sendiri maupun oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Hal ini dilakukan secara dinas karena tuntutan pekerjaan saat ini atau dimasa yang akan datang, yang sifatnya non

⁸Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.(Jakarta, Bumi aksara, 2007) 69.

karir atau peningkatan karir seseorang.

Pengembangan sumber daya manusia, sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Pengertian kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia. Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban organisasi. Sedangkan kualitas, menyangkut mutu sumber daya manusia yang menyangkut kemampuan, baik kemampuan fisik maupun kemampuan non fisik (kecerdasan dan mental)⁹. Oleh sebab itu untuk kepentingan akselerasi tugas pokok dan fungsi organisasi apapun, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu syarat utama.

14 Kualitas sumber daya manusia yang menyangkut dua aspek, yakni aspek fisik (kualitas fisik) dan non fisik (kualitas non fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir, dan keterampilan lain. Oleh sebab itu, upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat diarahkan pada kedua aspek tersebut. Untuk menentukan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program peningkatan kesejahteraan. Sedangkan untuk meningkatkan kualitas non fisik, dapat diupayakan melalui pendidikan dan pelatihan. Upaya inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan sumber daya manusia.

20 Dengan demikian, yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia secara makro, adalah suatu proses peningkatan kualitas atau

⁹Syafrudin. *Manajemen Pendidikan Tinggi Islam*, (Jakarta, Ciputat Press, 2005), hlm 28

20

kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan disini mencakup perencanaan pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Secara mikro, dalam arti lingkungan suatu unit kerja (departemen atau organisasi yang lain), maka sumber daya manusia adalah tenaga kerja atau manusia di dalam suatu organisasi, yang mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan. Fasilitas yang canggih dan lengkap, belum merupakan jaminan akan berhasilnya suatu organisasi tanpa diimbangi oleh kualitas manusia yang akan memanfaatkan fasilitas tersebut. Dari sini terlihat peran penting unsur manusia sebagai unsur pelaksana kegiatan organisasi.

Pengembangan SDM merupakan hal penting yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi atau lembaga pendidikan tinggi termasuk PTKI dalam meningkatkan kreatifitas, kompetensi, profesionalitas dan produktivitas SDM. Oleh karena itu sebelum membahas lebih jauh mengenai pengertian pengembangan SDM itu sendiri ada baiknya terlebih dahulu dikaji apa yang dimaksud dengan pengembangan.

Menurut Siagian¹⁰ pengembangan (*development*) adalah penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam organisasi". Pengembangan berarti hal-hal yang berlainan bagi ahli dibidang ini, akan tetapi pada dasarnya pengembangan merupakan suatu metode

¹⁰Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.(Jakarta, Bumi aksara, 1995) 42.

untuk memudahkan perubahan dan pengembangan dalam nilai, pengetahuan, keterampilan dan perilaku.

Sementara beberapa pakar lain menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan unsur manusia dalam organisasi dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan organisasi.

Dari rumusan pengertian tersebut, dapat dipahami bahwa pengembangan merupakan suatu bentuk upaya dan kewajiban setiap pimpinan atau manajer, karenanya merupakan hak dari setiap manusia dalam organisasi. Pengembangan diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi itu sendiri. Artinya melalui SDM yang terampil dan berdisiplin, maka tugas-tugas organisasi akan dapat lebih efektif dan efisien. Apabila terdapat ketidakseimbangan antara kebutuhan tugas tertentu dengan tingkat kemampuan SDM tertentu, maka bawahan yang bersangkutan harus ditingkatkan keterampilan dan disiplinnya.

Selanjutnya Hasibuan¹¹ mendefinisikan pengembangan sebagai usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (diklat). Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk

¹¹Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta, Bumi aksara, 2007) 69.

meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Lebih jauh Hasibuan mengelompokkan jenis pengembangan menjadi dua yaitu:

1. Pengembangan secara informal yaitu pengembangan yang dilakukan seseorang dalam organisasi atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku- buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Hal ini menunjukkan orang tersebut memiliki keinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya.
2. Pengembangan secara formal yaitu pengembangan yang dilakukan seseorang karena ditugaskan lembaga untuk mengikuti pendidikan dan latihan, baik yang dilakukan lembaganya sendiri maupun oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Hal ini dilakukan secara dinas karena tuntutan pekerjaan saat ini atau dimasa yang akan datang, yang sifatnya non karir atau peningkatan karir seseorang

Menurut Safri¹² Pengembangan adalah merupakan pembaharuan yaitu melakukan usaha-usaha untuk membuat sesuatu menjadi lebih sesuai dan cocok dengan kebutuhan, menjadi lebih baik dan bermanfaat". Dari penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa pengembangan merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk

¹²Safri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*.(Bogor, Galia Indonesia, 2011) 16.

mengadakan perubahan-perubahan dalam organisasi yang lebih baik dari sebelumnya.

Tujuan dari pengembangan adalah untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas kerja manusia organisasi baik masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang, jadi istilah pengembangan pada dasarnya mengandung pengertian upaya organisasi dan manajemen secara berencana, bertahap, dan berkelanjutan guna memberikan informasi keadaan SDM tentang cara dan sikap serta perilaku untuk bekerja lebih dari keadaan sebelum mereka dikembangkan.

Sumber Daya Manusia (*human resources*) adalah potensi, kualifikasi dan kompetensi manusia yang dapat dikembangkan untuk sebuah proses produksi. Sumber daya manusia juga diartikan sebagai seluruh kemampuan penduduk yang berada dalam wilayah tertentu beserta ciri demografis, sosial maupun ekonominya yang dapat dimanfaatkan untuk keperluan pembangunan. Potensi tersebut menyangkut dua aspek yaitu aspek kuantitas dan kualitas.¹³

Beberapa pakar lain, menyebutkan pengembangan sumber daya manusia adalah seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang. Pengembangan sumber daya manusia adalah usaha

¹³Papayungan, *Pengembangan dan Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia Menuju Masyarakat Industrial*(Bandung, Mizan, 1995) 110.

7 terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi unsur manusia dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan¹⁴. Pengembangan SDM adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karier dan pengembangan organisasi.

9 Sedangkan Hasibuan¹⁵ berpendapat bahwa pengembangan SDM adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Dalam konteks ini dapat dikatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui cara-cara tertentu untuk mencapai kinerja yang optimal melalui pendidikan, pelatihan dan penempatan pegawai.

¹⁴Noto Atmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Rineka Cipta, 2003) 91.

¹⁵Hasibuan, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Bumi Aksara, 2000) 68.

2 Dengan kata lain, pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan/atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Pengembangan SDM harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Kualitas sumber daya manusia ini menyangkut dua aspek yakni aspek fisik (kekuatan fisik), dan aspek non-fisik (kekuatan non-fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir dan keterampilan-keterampilan lain.

D. Langkah-Langkah Pengembangan SDM

1. Perencanaan Pengembangan SDM

Menurut Eri Vetter¹⁶ perencanaan sumber daya manusia sebagai proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Dari konsep tersebut, perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai proses linear, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (short-term) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (long-term). Jadi, perencanaan SDM adalah serangkaian kegiatan atau aktivitas yang dilakukan secara sistematis dan strategis yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja/pegawai dimasa yang akan datang dalam suatu organisasi dengan menggunakan

¹⁶ R.S Schuler and S.E. Jackson. *Strategic Human Resource Management: A Reader*, (London: Blackwell, 1987), 9.

sumber informasi yang tepat guna penyediaan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas sesuai yang dibutuhkan.

Adapun dalam perencanaan tersebut memerlukan suatu strategi yang didalamnya terdapat seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia pada setiap level manajemen untuk menyelesaikan masalah organisasi guna meningkatkan kinerja organisasi saat ini dan masa depan serta menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan demikian, tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat, sehingga hal tersebut harus disesuaikan dengan rencana organisasi secara menyeluruh.

Dalam perencanaan sumber daya manusia, terdapat tiga tipe perencanaan yang saling terkait dan merupakan satu kesatuan sistem perencanaan tunggal: 1) strategic planning yang bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan organisasi dalam lingkungan persaingan, 2) operational planning, yang menunjukkan demand terhadap SDM, dan 3) human resources planning, yang digunakan untuk memprediksi kualitas dan kuantitas kebutuhan sumber daya manusia dalam jangka pendek dan jangka panjang yang menggabungkan program pengembangan dan kebijaksanaan SDM. Untuk memudahkan organisasi melakukan berbagai tindakan yang diperlukan, diperlukan mengintegrasikan antara perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategis, manakala terjadi perubahan dan tuntutan

perkembangan lingkungan organisasi yang demikian cepat.¹⁷

R.S. Schuler and J.W. Walker menjelaskan bahwa tujuan dari perencanaan SDM yang terintegrasi adalah untuk mengidentifikasi dan menggabungkan faktor-faktor perencanaan yang saling terkait, sistematis, dan konsisten. Salah satu alasan untuk mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategis dan operasional adalah untuk mengidentifikasi *human resources gap* antara demand dan supply, dalam rangka menciptakan proses yang memprediksi demand sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan strategis dan operasional secara kuantitatif dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM. Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia organisasi di masa depan ditentukan oleh kondisi faktor lingkungan dan ketidakpastian, disertai tren pergeseran organisasi dewasa ini. Organisasi dituntut untuk semakin mengandalkan pada speed atau kecepatan, yaitu mengupayakan yang terbaik dan tercepat dalam memenuhi kebutuhan tuntutan/pasar.¹⁸

¹⁷ Manzini, E. *Sustainable Product Services Development; Workshop Organized by UNEP-WG-SPD on Pioneer industries on Sustainable Services*, (Amsterdam: In The INNES Conference challenge of Sustainable Development, 1996), 34.

¹⁸ R.S. Schuler and J.W. Walker. *Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions*, *Organizational Dynamics*, 19 (1) : 4-19, 1990: 31.

Sedangkan menurut Jeffrey A. Mello,¹⁹ “Human resource planning, the organization considers the implications of its future plans on the nature the types of individuals it will need to employ and the necessary skill and training they’ll require.” (Perencanaan sumber daya manusia, organisasi mempertimbangkan implikasi dari rencana masa depan pada sifat jenis individu akan membutuhkan tenaga dan keterampilan dan pelatihan yang diperlukan mereka akan memerlukan). Jeffrey A. Mello menambahkan ada 5 langkah yang harus dilakukan dan tujuan dari perencanaan SDM, yaitu:

- a) *Prevent overstaffing and understaffing* (Mencegah kelebihan pegawai dan kekurangan);
- b) *Ensure the organization has the right employees with the right skills in the right place at the right times* (Pastikan organisasi memiliki karyawan yang tepat dengan keterampilan yang tepat di tempat yang tepat pada saat yang tepat);
- c) *Ensure the organization is responsive to changes in its environment* (Pastikan organisasi responsif terhadap perubahan lingkungan);
- d) *Provide direction and coherence to all human resource activities and system* (Memberikan arahan dan koherensi untuk semua kegiatan sumber daya manusia dan sistem);
- e) *Unite the perspectives of line and staff managers* (Menyatukan perspektif garis dan staf manajer).

¹⁹ Jeffrey A. Mello, *Strategic Human Resource Management 4th Edition*, (English: South-Western College Pub, 2014), 23-29.

Selain itu, Rothwell menawarkan suatu teknik perencanaan sumber daya manusia yang meliputi tahap: 1) investigasi baik pada lingkungan eksternal, internal, organisasional; 2) forecasting atau peramalan atas ketersediaan supply dan demand sumber daya manusia saat ini dan masa depan; 3) perencanaan bagi rekrumen, pelatihan, promosi, dan lain-lain; 4) utilasi, yang ditujukan bagi manpower dan kemudian memberikan feedback bagi proses awal. Sementara itu, pendekatan yang digunakan dalam merencanakan sumber daya manusia adalah dengan actiondriven ,yang memudahkan organisasi untuk memfokuskan bagian tertentu dengan lebih akurat atau skill-need, daripada melakukan perhitungan numerik dwengan angka yang besar untuk seluruh bagian organisasi.²⁰

Jackson and Schuler²¹ perencanaan sumber daya manusia yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia menuju organisasi modern. Langkah-langkah tersebut meliputi: 1) pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan sumber daya manusia yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan, 2) mengembangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia, 3) merancang

²⁰ W.Rothwell, *Ten Strategies for Rethinking How Work is Performed After Downsizing*. In W. Rothwell ed., *The Emerging Issues in HRD Sourcebook*. (Amherst, MA: Human Resource Develpment Press, 1995), 25-26.

²¹ R.S. Schuler and J.W. Walker. *Humun Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions*, *Organizational Dynamics*, 19 (1) : 4-19, 1990: 32-34.

dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan sumber daya manusia, 4) mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan. Keempat tahap tersebut dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun).

E. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan SDM adalah sebagai berikut; (1) Faktor hukum dan politik, (2) Faktor ekonomi, dan (3) Faktor budaya.²²

1. Faktor hukum dan politik; sifat dan stabilitas sistem politik berbeda antara satu negara dengan negara lain, Indonesia termasuk dalam sistem politik yang tidak stabil, hal ini akan mempengaruhi arah politik kebijakan dalam pendidikan, dampak lebih lanjut kebijakan sekolah dan akan mempengaruhi pola manajemen lembaga (sekolah/madrasah).
2. Faktor ekonomi; ekonomi sangat berhubungan dengan permasalahan politik, hukum dan budaya. Sistem perekonomian sebuah negara akan mempengaruhi budaya konsumsi, sistem sosial dan lain sebagai, termasuk jika kita kaitkan

²²Robert L Martin-John H. Jackson, *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, edisi 10 (Jakarta: Salemba Empat,2006), 7-13

dalam dunia pendidikan adalah mempengaruhi inovasi pendidikan yang hal ini membutuhkan biaya.

3. Faktor budaya; pengaruh kebudayaan menimbulkan persoalan penting dalam manajemen SDM. Kebudayaan terdiri atas kekuatan sosial yang mempengaruhi nilai-nilai keyakinan dan tindakan-tindakan seseorang maupun kelompok.

Kecuali faktor diatas, faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia secara umum dapat dilihat dari aspek internal dan aspek eksternal. Faktor-faktor tersebut turut berperan dalam proses pengembangan sumber daya manusia baik secara makro maupun mikro. Adapun faktor-faktor tersebut antara lain seperti yang diungkap oleh Admodiwiryo²³ sebagai berikut:

1. Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam, baik dari suatu organisasi ataupun diri pribadi. Namun, dalam hal ini faktor internal lebih ditekankan pada suatu organisasi.

a. Misi dan Tujuan Organisasi

²³Admodiwiryo., *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta, Pustaka Jaya. 2000) hlm 18, Tentang faktor internal dan eksternal juga diulas Muhaimin, dalam buku *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*, (Surabaya, PSAPM, 2004) hlm 209, Bahkan yang cukup detil, terdapat dalam Hamzah. *Manajemen Kepemimpinan*, (Semarang, C.V. Diponegoro, 1984) hlm 57 dan Marihot Tua Efendi Harianja, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Grasindo, 2005) hlm 168

Setiap organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin dicapai, untuk mencapai tujuan ini diperlukan perencanaan yang baik serta implementasi perencanaan tersebut secara tepat. Pelaksanaan kegiatan atau program dalam rangka mencapai tujuan diperlukan kemampuan tenaga (SDM), dan ini hanya dapat dicapai dengan pengembangan SDM dalam organisasi tersebut.

b. Strategi Pencapaian Tujuan

Misi dan tujuan suatu organisasi mungkin mempunyai persamaan dengan organisasi yang lain, tetapi strategi untuk mencapai misi dan tujuan tersebut berbeda. Oleh sebab itu setiap organisasi mempunyai strategi yang tertentu.

c. Sifat dan Jenis Kegiatan

Sifat dan jenis kegiatan organisasi sangat penting pengaruhnya terhadap pengembangan SDM dalam organisasi yang bersangkutan. Suatu organisasi yang sebagian besar melaksanakan kegiatan teknis, maka pola pengembangan SDM akan berbeda dengan organisasi yang bersifat ilmiah misalnya. Demikian tentu strategi dan program pengembangan SDM akan berbeda antara organisasi yang kegiatannya rutin dengan organisasi yang kegiatannya memerlukan inovasi dan kreatif.

d. Jenis Teknologi yang digunakan

Sudah tidak asing lagi bahwa setiap organisasi dewasa ini telah menggunakan teknologi yang bermacam dari paling sederhana

sampai yang paling canggih. Hal ini perlu diperhitungkan, baik untuk mempersiapkan tenaga guna menangani, mengoperasikan teknologi itu, atau mungkin terjadinya otomatisasi kegiatan-kegiatan yang semula dilakukan oleh manusia.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar suatu organisasi, yang juga perlu diperhatikan untuk keberhasilan perencanaan yang lebih baik.

a. Kebijakan Pemerintah

Kejaksanaan-kebijaksanaan pemerintah, baik yang dikeluarkan melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan pemerintah, surat-surat keputusan Menteri atau Pejabat pemerintah, dan sebagainya adalah merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi. Kebijakan-kebijaksanaan tersebut sudah barang tentu akan mempengaruhi program-program pengembangan SDM dalam organisasi yang bersangkutan.

b. Sosio-budaya Masyarakat

Faktor sosio-masyarakat tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami karena suatu organisasi apa pun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio-budaya yang berbeda-beda. Oleh sebab itu dalam mengembangkan SDM dalam suatu organisasi faktor ini perlu dipertimbangkan.

c. Perkembangan Ilmu Pegetahuan

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di luar organisasi dewasa ini telah sedemikian pesatnya. Sudah barang tentu suatu organisasi harus mengikuti arus tersebut. Untuk itu maka organisasi harus mampu untuk memilih teknologi yang tepat untuk organisasinya. Untuk itu maka kemampuan karyawan organisasi harus diadaptasikan dengan kondisi tersebut.

F. Langkah-langkah Pengembangan SDM

1. Perencanaan Pengembangan SDM

Menurut Eric Yetter²⁴ perencanaan sumber daya manusia sebagai proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Dari konsep tersebut, perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai proses linear, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (*short-term*) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (*long-term*). Jadi, perencanaan SDM adalah serangkaian kegiatan atau aktivitas yang dilakukan secara sistematis dan strategis yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja/pegawai dimasa yang akan datang dalam suatu organisasi dengan menggunakan sumber informasi yang tepat guna penyediaan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas sesuai yang dibutuhkan.

²⁴ 53 R.S Schuler and S.E. Jackson. *Strategic Human Resource Management: A Reader*, (London: Blackwell, 1987), 9.

Adapun dalam perencanaan tersebut memerlukan suatu strategi yang didalamnya terdapat seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia pada setiap level manajemen untuk menyelesaikan masalah organisasi guna meningkatkan kinerja organisasi saat ini dan masa depan serta menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan demikian, tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat, sehingga hal tersebut harus disesuaikan dengan rencana organisasi secara menyeluruh.

Dalam perencanaan sumber daya manusia, terdapat tiga tipe perencanaan yang saling terkait dan merupakan satu kesatuan sistem perencanaan tunggal: 1) *strategic planning* yang bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan organisasi dalam lingkungan persaingan, 2) *operational planning*, yang menunjukkan *demand* terhadap SDM, dan 3) *human resources planning*, yang digunakan untuk memprediksi kualitas dan kuantitas kebutuhan sumber daya manusia dalam jangka pendek dan jangka panjang yang menggabungkan program pengembangan dan kebijaksanaan SDM. Untuk memudahkan organisasi melakukan berbagai tindakan yang diperlukan, diperlukan mengintegrasikan antara perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategik, manakala terjadi perubahan dan tuntutan perkembangan lingkungan organisasi yang demikian cepat.²⁵

²⁵ Manzini, E. *Sustainable Product Services Development; Workshop Organized by UNEP-WG-SPD en Pioneer industries on*

R.S. Schuler and J.W. Walker menjelaskan bahwa tujuan dari perencanaan SDM yang terintegrasi adalah untuk mengidentifikasi dan menggabungkan faktor-faktor perencanaan yang saling terkait, sistematrik, dan konsisten. Salah satu alasan untuk mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategik dan operasional adalah untuk mengidentifikasi human resources gap antara demand dan supply, dalam rangka menciptakan proses yang memprediksi demand sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM. Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia organisasi di masa depan ditentukan oleh kondisi faktor lingkungan dan ketidakpastian, disertai tren pergeseran organisasi dewasa ini. Organisasi dituntut untuk semakin mengandalkan pada speed atau kecepatan, yaitu mengupayakan yang terbaik dan tercepat dalam memenuhi kebutuhan tuntutan/pasar.²⁶

Sedangkan menurut Jeffrey A. Mello,²⁷ *“Human resource planning, the organization considers the implications of its future plans on the nature the types of individuals it will need to employ and the necessary skill*

Sustainable Services, (Amsterdam: In The INNES Conference challenge of Sustainable Development, 1996), 34.

²⁶ R.S. Schuler and J.W. Walker. *Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions*, Organizational Dynamics, 19 (1) : 4-19, 1990: 31.

²⁷ Jeffrey A. Mello, *Strategic Human Resource Management 4th Edition*, (English: South-Western College Pub, 2014), 23-29.

and training they'll require." (Perencanaan sumber daya manusia, organisasi mempertimbangkan implikasi dari rencana masa depan pada sifat jenis individu akan membutuhkan tenaga dan keterampilan dan pelatihan yang diperlukan mereka akan memerlukan). Jeffrey A. Mello menambahkan ada 5 langkah yang harus dilakukan dan tujuan dari perencanaan SDM, yaitu:

- a. *Prevent overstaffing and understaffing* (Mencegah kelebihan pegawai dan kekurangan);
- b. *Ensure the organization has the right employees with the right skills in the right place at the right times* (Pastikan organisasi memiliki karyawan yang tepat dengan keterampilan yang tepat di tempat yang tepat pada saat yang tepat);
- c. *Ensure the organization is responsive to changes in its environment* (Pastikan organisasi responsif terhadap perubahan lingkungan);
- d. *Provide direction and coherence to all human resource activities and system* (Memberikan arahan dan koherensi untuk semua kegiatan sumber daya manusia dan sistem);
- e. *Unite the perspectives of line and staff managers* (Menyatukan perspektif garis dan staf manajer).

Selain itu, Rothwell menawarkan suatu teknik perencanaan sumber daya manusia yang meliputi tahap: 1) investigasi baik pada lingkungan eksternal, internal, organisasional; 2) *forecasting* atau peramalan atas ketersediaan *supply* dan *demand* sumber daya manusia saat ini dan masa depan; 3) perencanaan bagi rekrutmen, pelatihan, promosi, dan lain-lain; 4) utilitas, yang ditujukan bagi manajemen dan kemudian memberikan *feedback* bagi proses awal. Sementara itu, pendekatan

yang digunakan dalam merencanakan sumber daya manusia adalah dengan *actiondriven*, yang memudahkan organisasi untuk memfokuskan bagian tertentu dengan lebih akurat atau *skill-need*, daripada melakukan perhitungan numerik dengan angka yang besar untuk seluruh bagian organisasi.²⁸

Jackson and Schuler²⁹ perencanaan sumber daya manusia yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia menuju organisasi modern. Langkah-langkah tersebut meliputi: 1) pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan sumber daya manusia yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan, 2) mengembangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia, 3) merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan sumber daya manusia, 4) mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan. Keempat tahap tersebut dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun).

²⁸ W.Rothwell, *Ten Strategies for Rethinking How Work is Performed After Downsizing*. In W. Rothwell ed., *The Emerging Issues in HRD Sourcebook*. (Amherst, MA: Human Resource Development Press, 1995), 25-26.

²⁹ R.S. Schuler and J.W. Walker. *Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions*, *Organizational Dynamics*, 19 (1) : 4-19, 1990: 32-34.

2. Implementasi Pengembangan SDM

Leonard Nadler³⁰ secara terinci menguraikan implementasi Pengembangan SDM itu, yakni sebagai berikut:

Training: learning to present job (belajar yang ada kaitannya dengan pekerjaan yang ditangani saat ini). *Education: learning to prepare the individual for a different but identified job* (belajar untuk persiapan melakukan pekerjaan yang berbeda tetapi teridentifikasi). *Development: learning for growth of the individual but not related to a specific present or future job* (belajar untuk perkembangan individu, tetapi tidak berhubungan dengan pekerjaan tertentu saat ini atau yang akan datang).³¹

a. Pelatihan SDM, mencakup:

- 1) Pelatihan untuk pelaksanaan program baru
- 2) Pelatihan untuk menggunakan alat atau fasilitas baru
- 3) Pelatihan untuk para pegawai yang akan menduduki tugas baru
- 4) Pelatihan untuk pengenalan proses atau prosedur kerja yang baru
- 5) Pelatihan bagi pegawai baru.

³⁰Leonard Nadler, *The Handbook of Human Resource Development*, (Universitas Michigan USA: Wiley, 1984), 53.

³¹Leonard Nadler, *The Handbook of Human Resource Development*. 51

- b. Pendidikan SDM. Diadakan untuk pegawai yang menempati posisi baru dimana tugas yang akan dilakukan membutuhkan kemampuan khusus yang lain dari kemampuan yang mereka miliki.
- c. Pengembangan SDM. Upaya mempersiapkan pegawai (SDM) agar dapat bergerak dan berperan dalam organisasi sesuai dengan pertumbuhan, perkembangan, dan perubahan organisasi.

Sedang menurut Andrew F. Sikula Implementasi pengembangan SDM melalui metode pendidikan (*education metode*) adalah sebagai berikut:

- 1) *Training methods atau classroom methods*
- 2) *Understudies*
- 3) *Job rotation and planned progression*
- 4) *Coaching–counseling*
- 5) *Junior board of executive or multiple management*
- 6) *Committee assignment*
- 7) *Business games*
- 8) *Sensitivity training*
- 9) *Other development method.*³²

Sedangkan Hasibuan³³ menjelaskan pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui cara-cara tertentu untuk mencapai kinerja yang optimal

³²Andrew F. Sikula, *Personnel Administration and Human Resources Management*, (New York: A. Wiley Trans Edition, by Jhon Wiley & Sons Inc., 1981), 243-274.

³³Hasibuan, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Bumi Aksara, 2000),68.

melalui pendidikan, pelatihan dan penempatan pegawai. Konsep pengembangan SDM secara teknis dapat dilakukan minimal dengan tiga cara, yakni:

1) Pendidikan

1 Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efektif maupun efektifitas organisasi sangat tergantung pada baik dan buruknya pengembangan sumber daya manusia atau anggota organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proporsional harus diberikan latihan dan pendidikan yang sebaik-baiknya.

Salah satu metode pengembangan SDM adalah jalur pendidikan. Oemar Hamalik menyatakan bahwa : "Pendidikan sebagai keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya". Menurut Oemar Hamalik "manusia itu belajar untuk berpikir sendiri dan mendorong perkembangan dasar yang ada padanya³⁴".

Pendidikan pegawai sangat perlu untuk diperhatikan agar prinsip *the right man on the right place* dapat diterapkan dalam kehidupan suatu organisasinya. Pada umumnya para pegawai tentunya mengharapkan agar mereka ditempatkan sesuai

³⁴Oemar Hamalik, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendekatan terpadu*(Jakarta, Bumi Aksara, 2005),81.

dengan jenis dan tingkat pendidikan yang diikutinya. Menurut Siagian³⁵, hal ini merupakan prinsip yang sangat mendasar dalam manajemen sumber daya manusia, apabila tidak diterapkan akan berakibat pada rendahnya produktivitas dan mutu kerja, tingkat kemungkinan yang cukup tinggi, keinginan yang besar dibarengi oleh kepuasan kerja yang rendah”. Lebih lanjut dinyatakan bahwa : Pendidikan dapat bersifat formal, akan tetapi dapat pula bersifat non formal. Pendidikan yang sifatnya formal ditempuh melalui tingkat-tingkat pendidikan, mulai dari sekolah taman kanak-kanak hingga, bagi sebagian orang. Pendidikan di lembaga pendidikan tinggi, terjadi di ruang kelas dengan program yang ada pada umumnya “structured”. Dipihak lain, pendidikan yang sifatnya non formal dapat terjadi di mana saja kerana sifatnya yang “unstructured”.

Pendapat diatas menyatakan bahwa pendidikan formal dimulai dari tingkat sekolah dasar sampai perguruan tinggi, sedangkan non formal adalah pendidikan yang diselenggarakan diluar pendidikan formal, dapat melalui pelatihan, kursus-kursus. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi. Notoatmodjo³⁶ mengemukakan bahwa “pendidikan formal di dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan

³⁵Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.(Jakarta, Bumi aksara, 1995), 173.

³⁶Noto Atmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Rineka Cipta, 2003), 28.

kemampuan kearah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan”.

Adapun tujuan pendidikan menurut Noto Atmojantara lain adalah sebagai berikut: (1) Dapat memberikan pengetahuan yang luas dan mendalam tentang bidang yang dipilih atau dipelajari seseorang; (2) Melatih manusia untuk berpikir secara rasional dan menggunakan kecerdasan kearah yang tepat, melatih manusia menggunakan akalny dalam kehidupan sehari-hari baik dalam berpikir, menyatakan pendapat maupun bertindak. (3) Memberikan kemampuan dan keterampilan kepada manusia untuk merumuskan pikiran, pendapat yang hendak disampaikan kepada orang lain secara logis dan sistematis sehingga mudah dimengerti.

Untuk itu, maka pendidikan dapat dikatakan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan seseorang, terutama yang menyangkut penguasaan teori untuk memutuskan persoalan-persoalan berkaitan dengan kegiatan pencapaian tujuan organisasi.

2) Pelatihan

Pelatihan diberikan kepada manusia organisasi dimaksudkan sebagai upaya peningkatan keterampilannya. Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seorang individu³⁷. Dengan

³⁷Sinamora, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jogjakarta, STIE YKPN, 2004), 18.

adanya pelatihan sebagai bagian pengembangan pegawai, maka organisasi dapat meningkatkan hasil-hasil kerja karyawan (kinerja) guna peningkatan produktivitas karyawan. Diklat terkait dengan peningkatan keterampilan pegawai.

Secara umum keterampilan dapat dibagi menjadi tiga bagian pokok menurut Robert R. Katz dalam Hasibuan³⁸ yaitu *“technical skill, conceptual skill and human skill”*. Technical skill atau kemampuan manusia yang diperoleh dari kursus-kursus dari lembaga pendidikan dan latihan. Amstrong³⁹ menguraikan bahwa: “Technical skill adalah kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur, dan teknik suatu bidang yang khusus”. Dalam melakukan tugasnya, aparat membutuhkan keterampilan teknis yang cukup.

78 Selanjutnya Amstrong menyebut keterampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasi dan memadukan semua kepentingan dan kegiatan organisasi”. Kemampuan ini mendukung aparat untuk mampu memandang organisasi secara keseluruhan dan memahami masalah yang dihadapi. Dengan kemampuan ini, aparat dapat melakukan perencanaan kerja dengan memperhitungkan kemampuan-kemampuan organisasi serta tujuan

³⁸Hasibuan, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Bumi Aksara, 2000), 34.

³⁹Amstrong, *Pedoman Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Gramedia, 1994), 66.

hendak dicapai. Hubungan sosial aparat sangat mendukung kondisi kerja suatu organisasi.

Menurut Amstrong keterampilan manusiawi atau *human skill* adalah kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, memahami orang lain dan mendorong orang lain, baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok". Dengan kemampuan kerjasama yang baik, manusia organisasi mampu menciptakan suasana kerja yang baik dalam pencapaian tujuan organisasi. Tujuan utama Diklat adalah untuk peningkatan: (1) sikap dan semangat, pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa dan negara, (2) Kompetensi teknik manajerial, dan/atau kepemimpinannya (3) efisiensi, efektivitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya.

Ada beberapa manfaat yang dapat diambil dari penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan yakni: (1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi keseluruhan (2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan (3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat (4) Meningkatkan semangat kerja seluruh karyawan dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi. (5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif (6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalnya (7)

Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya tumbuh subur nya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan para anggota organisasi.

Menurut Hadari Nawawi⁴⁰ pendidikan dan latihan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh suatu instansi untuk memperbaiki mutu, pengembangan sikap, tingkah laku, keterampilan pegawai sesuai dengan persyaratan yang terdapat pada organisasi tersebut". Dari sini dapat ditarik benang merah bahwa pendidikan lebih berorientasi teoritis dan lebih banyak ditujukan terhadap usaha pembinaan mental dan kejiwaan (sikap, tingkah laku, kedewasaan berpikir dan kepribadian). Sedangkan latihan lebih berorientasi pada praktek dan lebih banyak ditujukan pada kecekatan, kecakapan, dan keterampilan menggunakan anggota badan atau alat kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, pengembangan SDM ada kaitannya dengan tujuan atau sasaran diklat yaitu : (1) Perbaiki sikap dan kepribadian pegawai serta dedikasinya sesuai tuntutan tugas dan jabatannya.(2) Dasar sistem penghargaan menurut prestasi kerja dan pengembangan karier. (3) Membina kesatuan berpikir dan bahasa dalam rangka terwujudnya kesatuan gerak/kerjasama (4) Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai tugas dan jabatannya (5) Mengembangkan

⁴⁰Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jogjakarta, Gajah Mada University Press, 1997), 61.

kemampuan dan dedikasi serta motivasi dalam pelaksanaan pembangunan.

Pentingnya pendidikan dan pelatihan bukanlah semata-mata bagi pegawai yang bersangkutan, tetapi juga bagi organisasi. Karena dengan meningkatkan kemampuan dan keterampilan para pegawai juga meningkatkan produktivitas kerja. Produktivitas kerja para pegawai meningkatkan organisasi yang bersangkutan akan memperoleh keuntungan.

3) Penempatan Pegawai

Dalam pelaksanaan pengembangan SDM, penempatan pegawai harus dilakukan dengan tepat sesuai kompetensinya. Mangkuprawira mengungkapkan bahwa: "Penempatan pegawai merupakan penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru". Kegiatan penempatan dilakukan berdasarkan tindak lanjut (*follow up*) dari hasil seleksi yang telah dilaksanakan sebelumnya. Kegiatan ini perlu dilakukan secara terencana karena akan mempengaruhi produktivitas dan loyalitas pegawai.

Penempatan yang sesuai akan menyebabkan pegawai melaksanakan kewajibannya dengan baik dan memperoleh haknya dengan baik pula. Agar proses penempatan ini dapat memenuhi kepentingan organisasi dan pegawai yang bersangkutan, maka prinsip "*the right man on the right place doing the right time*" harus diupayakan. Hal demikian ini tidaklah sulit diaplikasikan jika sejak awal telah diantisipasi. Prinsip ini hanya dapat terlaksana bilamana syarat-syarat yang dimiliki

manusianya (*qualifications*) sesuai dengan syarat-syarat jabatan yang akan ditempati. Kesesuaian antara kualifikasi dan tuntutan jabatan hanya terwujud bilamana telah dilakukan analisis jabatan. Mangkuprawira mengungkapkan bahwa: “terdapat tiga hal pokok yang dilaksanakan dalam penempatan pegawai yaitu : promosi, pengalihan dan penurunan.

Kesempatan promosi dalam suatu organisasi dapat terjadi karena adanya lowongan, baik lowongan dari segi kepangkatan maupun dari segi jabatan. Lowongan dari kepangkatan timbul dalam sistem kepegawaian yang menggunakan Sistem Pengurutan Pangkat (*Point Rating System*), sedangkan lowongan dari segi jabatan (*job*) timbul sistem kepegawaian yang menggunakan sistem klasifikasi pekerjaan, dan ini banyak dianut dilingkungan perusahaan. Jadi promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian penerima upah atau gaji dan sebagainya pada umumnya lebih tinggi bila dibandingkan dengan jabatan lama.

Moenir⁴¹ menyatakan bahwa: Promosi adalah perubahan kedudukan seorang pegawai dalam rangkaian susunan kepangkatan atau jabatan yang lebih tinggi dari keadaan semula baik ditinjau dari segi tanggung jawab, syarat-syarat kerja atau penghasilan. Dari salah satu usaha pengembangan, promosi sangat diharapkan oleh setiap pegawai dimanapun ia berada oleh karena promosi itulah ia

⁴¹Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum Manusia Indonesia* (Jakarta, Bumi Aksara, 2002), 65.

akan mendapat hak-hak yang lebih dari pada apa yang diperoleh sebelum promosi, baik material maupun non material.

Sejalan dengan ungkapan tersebut, Siagian⁴² mengungkapkan bahwa: “promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilan lebih besar”.

Promosi merupakan suatu usaha pengembangan karir, dengan meningkatnya karir seorang pegawai akan membuktikan semangat kerja pada pegawai yang bersangkutan dan membangkitkan kemauan untuk lebih maju dengan menunjukkan prestasi yang lebih baik pada pegawai itu sendiri sehingga dengan promosi akan mengakibatkan kelancaran pelaksanaan tugas pokok akan lebih efisien dan efektif. Menurut Hasibuan ada tiga dasar pada promosi yaitu: “(1) Atas dasar pengalaman (Senioritas); (2) Atas dasar kecakapan (*Ability*); (3) Atas dasar kombinasi pengalaman dan kecakapan”.

Dalam beberapa situasi tertentu, karyawan paling senior memperoleh promosi. Senior dalam hal ini berarti karyawan yang memiliki masa kerja terlama dalam perusahaan. Keuntungan pendekatan ini adalah obyektif. Semua didasarkan pada catatan personal yang termasuk senior dan diadakan

⁴²Hasibuan, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Bumi Aksara, 2000), 169.

perbandingan antar kandidat untuk menentukan siapa yang pantas dipromosikan.

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian maka hasil ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman/kecakapan saja dapat diatasi.

Pada umumnya pegawai yang akan dipromosikan harus memenuhi persyaratan pendidikan dan prestasi kerja yang baik, sehingga setelah dipromosikan akan terjadi peningkatan kinerja. Hal yang harus diperhatikan dalam promosi pegawai negeri sipil diungkapkan oleh Dessler⁴³ yaitu: promosi harus memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam peraturan-peraturan kepegawaian antara lain: 1) Pangkat/golongan yang telah memenuhi syarat. 2) Disiplin ilmu/latar belakang pendidikan formal. 3) Mempunyai kinerja/prestasi yang lebih baik. 4) telah mengikuti diklat Struktural/fungsional. 5) atas persetujuan pimpinan instansi.

Menurut Winardi pengetahuan mengenai siapa yang harus dipromosikan dicapai melalui catatan-catatan

⁴³Dassler, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Karyana abadi2004),75.

yang mencakup: (1) Prestasi kerja yang bersangkutan (2) Kemampuan si pekerja, dan (3) Masa dinasnya.

Dalam era globalisasi sekarang ini pengembangan sumber daya manusia tidak saja penting dilakukan untuk mewujudkan suatu organisasi yang memiliki kerangka kuat dan mampu menghadapi semua tantangan dan persaingan yang tidak dapat dihindari. Namun pengembangan sumber daya manusia penting dilakukan dengan sejumlah pertimbangan, yaitu: (1) Penggunaan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam organisasi semakin beragam dan beraneka pilihannya, sehingga mau tidak mau, mampu tidak mampu organisasi harus mengambil alternatif pilihan untuk mengembangkan sumber daya manusia agar dapat menguasai dan menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut ke dalam organisasi. (2) Untuk mewujudkan efektifitas organisasi, kemampuan yang baik dari sumber daya manusia adalah syarat mutlak sehingga untuk meningkatkan kemampuannya, sumber daya manusia harus dikembangkan sesuai kebutuhan organisasi.⁴⁴

Untuk itu sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus dikembangkan agar dapat memberikan peran yang maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Bagaimana cara mengembangkan sumber daya manusia, di bawah ini beberapa pendapat para ahli tentang pengembangan

⁴⁴ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Anggota IKAPI Jawa Barat: Pustaka Setia, 2012), 182

2 sumber daya manusia. Menurut J.T. Gunawan, Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha yang terus menerus dan terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan tingkat kecakapan pegawai dan performa organisasi”.⁴⁵

30 Pengembangan sumber daya manusia dalam arti luas adalah seluruh proses pembinaan untuk meningkatkan kualitas dan taraf hidup manusia dari suatu negara, sedangkan dalam arti sempit pengembangan sumber daya manusia adalah peningkatan pendidikan dan pelatihan atau usaha menambah pengetahuan dan keterampilan sebagai proses yang tanpa akhir, terutama pengembangan diri sendiri. Selain itu menurut Saydam mengemukakan pengembangan sumber daya manusia adalah kegiatan yang harus dilaksanakan oleh organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.⁴⁶

92 Berdasarkan uraian di atas bahwa pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan secara terorganisir baik secara vertikal maupun horizontal oleh semua fungsi organisasi yang pengelolaannya dikoordinasikan oleh fungsi pengelola sumber daya manusia. Disamping itu pengembangan sumber daya

⁴⁵ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*. 187

⁴⁶ Jamal, *Melahirkan Madrasah unggulan*. (Jogjakarta: Diva Press, 2013), 87

manusia harus dilakukan secara terencana dan berkesinambungan, hal ini dimaksudkan bahwa pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan secara terus menerus dan disesuaikan dengan perkembangan lingkungan organisasi baik secara eksternal maupun lingkungan internal organisasi.

CIDA (*Canadian Internal Development Agency*) seperti dikutip oleh Effendi mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia menekankan manusia baik sebagai alat (*means*) maupun sebagai tujuan akhir pembangunan.⁴⁷ Dalam jangka pendek, dapat diartikan sebagai pengembangan pendidikan dan pelatihan untuk memenuhi segala tenaga ahli teknik, kepemimpinan, tenaga administrasi. Pengertian diatas meletakkan sebagai pelaku dan penerima pembangunan. Tindakan yang perlu dilakukan dalam jangka pendek memberikan pendidikan dan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja terampil. Dalam hal ini Effendi mengemukakan bahwa meskipun unsur kesehatan dan gizi, kesempatan kerja, lingkungan hidup yang sehat, pengembangan karir di tempat kerja, dan kehidupan politik yang bebas termasuk pendukung dalam pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan merupakan unsur terpenting dalam pengembangannya.

Papayungan memberikan pengertian pengembangan sumber daya manusia (SDM) ialah sebagai suatu

⁴⁷ Efendi, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. (Jakarta: Pustaka Barata), 98.

proses pembudayaan bangsa bertujuan untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia yang menguasai pengetahuan, keterampilan, keahlian serta wawasan yang sesuai dengan perkembangan iptek. Wawasan yang sesuai era globalisasi adalah kemampuan untuk memandang jauh ke depan, wawasan mutu dan karya, serta wawasan inovasi dan perubahan yang sesuai dengan nilai yang berkembang dalam masyarakat.⁴⁸

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dikatakan bahwa dalam menghadapi persaingan di masa yang akan datang, tersedianya tenaga kerja dengan upah yang murah dan sumber daya alam yang melimpah tidak menjamin daya saing nasional dalam jangka panjang. Akan tetapi, daya saing tersebut akan semakin baik, bilamana didukung oleh kualitas sumber daya manusia dan kemampuan menguasai teknologi. Oleh karena itu, pengembangan kualitas sumber daya manusia merupakan prioritas utama dalam era persaingan global.

Pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan sumber daya manusia. Program pengembangan sumber daya manusia hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini

⁴⁸ Papayungan, *Pengembangan dan Peningkatan Sumberdaya Manusia Menuju Masyarakat Industrial*. (Bandung: Mizan, 1995). 90.

1
maupun masa depan. Pengembangan haruslah bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual serta moral sumber daya manusia supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Pengembangan sumber daya manusia dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan jabatan atau pekerjaan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara berbagai lembaga atau organisasi yang sejenis. Setiap sumber daya manusia yang ada di dalam suatu lembaga dituntut agar bekerja efektif, efisien kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing lembaganya semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan nonkarier maupun karier bagi sumber daya manusia melalui latihan dan pendidikan.

Pimpinan dalam suatu organisasi semakin menyadari bahwa sumber daya manusia tidak cukup sekedar memiliki kecakapan teoritis saja. Jadi, pengembangan perlu dilakukan, karena untuk melatih dan meningkatkan kemampuannya secara nyata untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Pengembangan sumber daya manusia ini sangatlah penting dan membutuhkan dana yang besar dalam pengusahaannya, akan tetapi dengan biaya yang besar tersebut hal ini merupakan investasi jangka panjang bagi sebuah lembaga pendidikan. Karena dengan hal ini, maka sumber daya manusia yang ada akan terampil dan cakap, sehingga ketika mereka menyelesaikan pekerjaannya (melakukan) maka mereka akan bekerja lebih efektif, efisien,

mengurangi pemborosan bahan baku dan peralatan maupun perlengkapan lainnya akan lebih awet dalam pemeliharannya. Hasil kerjanya pun akan lebih baik yang akan berimbas pula pada meningkatnya daya saing lembaga dimaksud. Dengan daya saing yang besar ini, maka akan dapat dipastikan bahwa lembaga tersebut nantinya akan memiliki peluang yang lebih baik agar mampu memperoleh laba yang maksimal maupun tujuan yang telah ditetapkan pada awal akan tercapai secara keseluruhan. Imbasnya bagi sumber daya manusia yang ada maka akan mendapatkan penghargaan yang maksimal, sehingga dapat digunakan untuk sarana memperbaiki diri dan juga penyemangat dalam bekerja.

Pengembangan SDM dapat dibedakan menjadi dua. Yakni pengembangan sumber daya manusia secara makro dan secara mikro. Pengembangan sumber daya manusia secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan disini mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia” Sedangkan pengembangan sumber daya manusia secara mikro, adalah suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan karyawan untuk mencapai suatu hasil optimum ⁴⁹.

⁴⁹Noto Atmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Rineka Cipta, 2003), 55.

Pengembangan sumber daya secara makro penting sekali dalam rangka mencapai tujuan pembangunan secara efektif. Pengembangan sumber daya secara makro ini bertumpu pada pengertian bahwa pengembangan sumber daya manusia yang terarah dan terencana disertai pengelolaan yang baik akan dapat menghemat sumber daya alam yang ada, atau setidaknya pengelolaan dan pemakaian sumber daya alam dapat secara tepat guna. Karena SDM yang telah dikembangkan sebegini rupa, akan memiliki skill yang cukup untuk memanfaatkan hasil alam secara berkelanjutan. Sementara pengembangan sumber daya manusia secara mikro lebih menekankan pada pengoptimalan hasil kerja yang maksimal dalam suatu organisasi.

Baik secara makro maupun mikro, pengembangan sumber daya manusia jelaslah menuju pada sasaran yakni peningkatan kualitas sumber daya manusia yang nantinya akan bermuara pada pembangunan bangsa. Dalam pembangunan suatu bangsa memerlukan aspek pokok yang disebut dengan sumber daya (resources) baik SDA atau Natural resources maupun SDM atau human resources. Kedua sumber daya ini sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pembangunan. Namun untuk mendukung suatu pembangunan, SDM adalah yang terpenting, karena jika sebuah negara memiliki suatu SDM yang terampil dan berkualitas maka ia akan mampu mengelola SDA yang jumlahnya terbatas.

Untuk Negara-negara berkembang, dimana terdapat "*Labour Surplus Economy*" artinya modal

pembangunan tak dapat dituangkan hanya pada tersedianya atau kemungkinan tersedianya dana investasi. Pembangunan tersebut akan terlalu mahal dan juga akan mengalami hambatan apabila sesuatu waktu sumber investasi menjadi terbatas, baik yang berasal dari pemerintah maupun dari masyarakat. Selain itu jumlah SDM yang besar hendaknya dijadikan sebagai keunggulan karena jumlah penduduk yang besar apabila dapat dikembangkan sebagai tenaga kerja yang efektif akan merupakan modal pembangunan yang besar yang sangat menguntungkan bagi usaha – usaha disegala bidang. Pentingnya pengembangan sumber daya manusia ini juga dapat diklasifikasikan menurut manfaatnya bagi masing-masing subjek yang ada, yakni bagi individu selaku tenaga kerja, perusahaan, dan untuk personal, hubungan manusia, dan pelaksanaan kebijakan.

Sumber daya manusia yang diharapkan dalam konteks ini adalah sumber daya manusia yang mempunyai ilmu pengetahuan dan keahlian tentang tugas yang dibebankan kepadanya serta dapat mengerjakan pekerjaan tersebut secara efektif dan efisien. Disamping mempunyai ilmu pengetahuan dan keahlian, juga *wisdom, good attitude, visioner, hard working, capable*, berani (tegas), dan bermoral bersih (*religius-sub⁶²ansif*) menjadi kebutuhan dan harus melekat pada sumber daya manusia tersebut. Sumber daya manusia yang baik adalah sumber daya manusia yang mempunyai karakteristik: 1) Bangga atas pekerjaan dengan komitmen pribadi yang kuat atas kreativitas, 2) Memiliki tanggung jawab yang besar antisipatif dan penuh inisiatif, 3) Ingin selalu

mengerjakan pekerjaan dengan tuntas dan ikut terlibat dalam berbagai tugas di luar yang ditugaskan kepadanya, 4) Ingin terus belajar untuk meningkatkan kemampuan kerja dan kemampuan melayani, 5) Mendengar kebutuhan pelanggan dan dapat bekerja dengan baik dalam satu tim, 6) Dapat dipercaya, jujur, terus terang, dan loyal, 7) terbuka terhadap kritik yang bersifat konstruktif serta siap untuk meningkatkan dan menyempurnakan dirinya.

Guna meningkatkan performa sumberdaya yang handal, peserta didik seyogyanya dibekali *employability skills* sebelum mereka terjun ke masyarakat, *Employability skills* diartikan sebagai kemampuan seorang individu dalam bekerja yang sebelumnya dipersiapkan untuk memperoleh dan mempertahankan pekerjaan yang digelutinya dan individu itu mampu meningkatkan karirnya serta mampu mencari pengetahuan dan latihan tambahan yang diperlukan untuk kebutuhan pekerjaannya.

Ciri seorang yang telah memiliki *employability skills* adalah ditunjukkan dari kecakapan dalam hal : merencanakan karier, mengidentifikasi minat, kemampuan, dan kualitas perilaku yang mengarah pada suatu karier, memiliki pengetahuan untuk memilih di antara berbagai karier, menunjukkan tanggung jawab bagi perkembangan profesional, menunjukkan kemampuan secara efektif dalam sebuah sistem, menganalisis dan mengevaluasi organisasi dan struktur sistem, mengevaluasi peranan diri dalam sistem, menunjukkan komitmen terhadap tujuan, nilai-nilai, dan etika sistem, kemampuan bekerja dalam sistem untuk membawa

perubahan, dan bekerjasama dalam mencapai tujuan sistem.

G. Prinsip dan Pendekatan Pengembangan SDM

60 Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pengembangan (*development*) adalah penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam organisasi". Pengembangan juga diartikan sebagai suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan unsur manusia dalam organisasi dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan organisasi.⁵⁰

35 Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing.

37
⁵⁰Abudin Nata., *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam Di Indonesia*, (Bogor , Prenamedia, 2003), 32.

Dalam pengembangan sumber daya manusia, terdapat beberapa prinsip yang secara normatif perlu diperhatikan, yakni:

1. *Orientasi pada pelayanan dengan berupaya memenuhi kebutuhan dan keinginan SDM dimana kecenderungannya SDM yang puas akan selalu berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan para konsumennya.*⁵¹
2. Membangun kesempatan terhadap SDM untuk berperan *aktif dalam perusahaan*, dengan tujuan untuk menciptakan semangat kerja dan memotivasi SDM agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
3. Mampu menumbuhkan jiwa intrapreneur SDM perusahaan, *yang mencakup: akses yang luas terhadap lembaga-lembaga terkait, berorientasi pada optimalisasi pencapaian tujuan, motivasi kerja yang tinggi, visioner, Bekerja secara terencana, terstruktur, dan sistematis; Bersedia bekerja keras; Mampu*

⁵¹Handoko, *Manajemen personalia dan sumber daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 1986) hlm. 24. Prinsip ini terkait langsung dengan tujuan dan fungsi Pengembangan SDM, secara rinci tentang hal ini dapat diperiksa pada beberapa referensi lain, diantaranya: Amstrong, *Pedoman Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta, Gramedia, 1994) hlm. 66, Ghazali, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kinerja* (Jakarta, Gunung Agung, 2005) hlm 11. Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jogjakarta, Gajah Mada University Press, 1997) hlm 61, Oemar Hamalik, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendekatan terpadu* (Jakarta, Bumi Aksara, 2005) hlm 81. Dan Sinamora, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jogjakarta, STIE YKPN, 2004) hlm 18.

menyelesaikan pekerjaan;. Percaya diri yang tinggi; dan. Berani mengambil resiko. Mengelola SDM bukan merupakan hal yang mudah, karena manusia merupakan unsur yang unik dan memiliki karakteristik yang berbeda antara satu dengan lainnya.

Beberapa pendekatan yang digunakan dalam MSDM, yaitu:

- a. *Pendekatan SDM* menekankan pengelolaan dan pendayagunaan yang memperhatikan hak asasi manusia;
- b. *Pendekatan Manajerial* menekankan pada tanggungjawab untuk menyediakan dan melayani kebutuhan SDM departemen lain;
- c. *Pendekatan Sistem*, menekankan pada tanggungjawab sebagai sub-sistem dalam organisasi;
- d. *Pendekatan Proaktif*, menekankan pada kontribusi terhadap karyawan, manajer didalam memberikan alternatif pemecahan masalah.⁵²

Secara umum tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan⁵³. Tujuan tersebut di atas dapat

⁵²Periksa Murdick,. *The Managerial behavior of high school principals*, (Education Administration Quarterly, 1995), hlm 52

⁵³Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001), 53,

2

dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi mempunyai pengetahuan dan keahlian dalam mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Selain itu perlu pula diperhatikan bahwa dalam upaya pengembangan sumber daya manusia ini, kinerja individual dan kelompok adalah subjek untuk peningkatan yang berkelanjutan dan bahwa orang-orang dalam organisasi dikembangkan dalam cara yang sesuai untuk memaksimalkan potensi serta promosi mereka.⁵⁴

Secara lebih rinci, Hasibuan⁵⁵ menyebutkan tujuan pengembangan SDM dapat diuraikan sebagai berikut:

7

1) Meningkatkan produktivitas kerja

Program pengembangan yang dirancang dengan baik akan membantu meningkatkan produktivitas, kualitas, dan kuantitas kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena meningkatnya *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang bersangkutan.

Lihat pula BB. Mahaputro, *New Age of Human Resources Management New Age International*, (New Delhi, Ltd.Publisher, 2010), hlm 22

⁵⁴Muhtar Efendi, *Manajemen suatu pendekatan berdasarkan ajaran Islam*, (Jakarta, Pustaka Barata, 2001) hlm 6, Hal senada juga terdapat dalam : Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Gramedia, 2004), hlm.103. Bandingkan dengan Michael Amstrong. *Seri Pedoman Manajemen Sumber daya Manusia*, (Jakarta, Gramedia, 1994), 52

⁵⁵Hasibuan, *anajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta : CV Haji Masagung,1989) hlm 25

2) Mencapai efisiensi

7 Efisiensi sumber-sumber daya organisasi akan terjaga apabila program pengembangan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan. Dengan kata lain pemborosan dapat ditekan, karena biaya produksi kecil dan pada akhirnya daya saing organisasi dapat meningkat.

3) Meminimalisir kerusakan

Dengan program pengembangan yang baik, maka tingkat kerusakan barang/produksi dan mesin-mesin dapat diminimalisir karena para pegawai akan semakin terampil dalam melaksanakan tugasnya.

4) Meningkatkan pelayanan

7 Pelayanan merupakan salah satu aspek yang memiliki nilai jual organisasi/lembaga pendidikan. Oleh karena itu, salah satu tujuan pengembangan sdm adalah meningkatkan kemampuan pegawai dalam memberikan layanan kepada konsumen.

5) Memelihara moral pegawai

Moral pegawai diharapkan akan lebih baik, karena dengan diberikannya kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti program pengembangan pegawai, maka pengetahuan dan keterampilannya diharapkan sesuai dengan pekerjaannya, sehingga antusiasme pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan akan meningkat.

6) Meningkatkan peluang karier

Karena pada umumnya promosi didasarkan pada kemampuan dan keterampilan pegawai, maka kesempatan pegawai yang telah mengikuti program

pengembangan untuk meningkatkan karier akan semakin terbuka dengan karena keahlian dan kemampuannya akan menjadi lebih baik.

7) Meningkatkan kemampuan konseptual dan *human relation*

Pengembangan ditujukan pula untuk meningkatkan kemampuan konseptual seorang pegawai. Dengan kemampuan yang meningkat, maka diharapkan pengambilan keputusan atas suatu persoalan akan menjadi lebih mudah dan akurat. *Human relation* adalah salah satu aspek yang menjadi perhatian dalam program pengembangan. Dengan meningkatnya kemampuan *human relation*, maka diharapkan hubungan baik ke atas, ke bawah, maupun ke samping akan lebih mudah dilaksanakan.⁵⁶

Pada hakekatnya pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar organisasi. Namun sebelum proses pengembangan sumber daya manusia ini dilaksanakan, maka ada dua pertanyaan pokok yang harus dijawab, yaitu: Apakah kebutuhan pelatihan kita? Apa yang ingin kita penuhi melalui upaya pengembangan sumber daya manusia? Setelah menentukan tujuan proses pengembangan sumber daya manusia, maka manajemen dapat menentukan metode-metode yang cocok dan media yang tepat untuk memenuhi tujuan yang

⁵⁶Hersey, Paul dan Kenneth Blnchard, *Management of Organizational behavior, utilizing Human Resources*, (New Jersey : Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc, 4, rd ed., 1982).hlm 119

telah ditentukan tersebut. Pada dasarnya banyak sekali metode dan media yang dapat digunakan, namun dalam prakteknya, pemilihan metode tersebut tergantung pada tujuan pengembangan sumber daya manusia. Secara umum, pengembangan sumber daya manusia harus selalu dievaluasi secara terus-menerus dalam rangka memfasilitasi perubahan dan memenuhi tujuan organisasi.

Dengan demikian, seperti tergambar dalam uraian diatas, bahwa langkah pertama dalam proses pengembangan sumber daya manusia adalah analisis kebutuhan. Pengembangan SDM yang menurut Werther and Davis “*Needs assesments diagnoses current problems and future challenges to be met through training and development*”. Secara bebas dapat diterjemahkan sebagai berikut: Analisis kebutuhan yaitu suatu proses mendiagnosa masalah-masalah yang terjadi pada saat ini dan tantangan masa depan yang akan diantisipasi melalui pelatihan dan pengembangan.⁵⁷ Penentuan kebutuhan ini bukan karena organisasi/perusahaan lain melakukan hal yang sama, akan tetapi harus benar-benar dilandasi kebutuhan organisasi. Atau dengan kata lain prinsip pertama yang harus dipenuhi adalah mengetahui apa yang dibutuhkan. Analisis kebutuhan (*needs assessment*) adalah suatu penentuan kebutuhan pelatihan yang sistematis yang terdiri dari tiga jenis analisis. Analisis-analisis tersebut diperlukan dalam menentukan tujuan pelatihan. Ketiga analisis tersebut adalah analisis organisasional (*organisational analysis*), analisis

⁵⁷Bush, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi, (Yogyakarta: IRCiSod. 2012) 65

pekerjaan (*job analysis*), dan analisis individual (*individual analysis*).

Analisis organisasional adalah suatu analisis yang berusaha untuk menjawab pertanyaan mengenai dimana tempat atau bagian mana dari organisasi yang paling membutuhkan pelatihan dan faktor-faktor apa yang mungkin mempengaruhi pelatihan. Dengan kata lain analisa organisasional berarti melihat keseluruhan organisasi dalam menentukan dimana program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan akan diselenggarakan. Dalam analisa ini, tujuan-tujuan strategis organisasi juga rencana-rencana organisasi, perlu dipertimbangkan dengan seksama. Biasanya analisa ini juga dipikirkan pada waktu proses perencanaan sumber daya manusia. Untuk melakukan analisis organisasional, organisasi harus memperhatikan tujuan-tujuan organisasi, inventarisasi pegawai, dan lingkungan organisasi. Selain itu perkiraan suplai pegawai dan gap yang ada perlu mendapat perhatian.⁵⁸

Analisis pekerjaan adalah suatu analisis yang mencoba menjawab mengenai apa yang seharusnya dilatihkan sehingga pegawai dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Dalam melakukan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan yang menggambarkan pekerjaan yang harus

⁵⁸Bush, Tony., Coleman, Marianne., *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi, (Yogyakarta: IRCiSod. 2012). hlm 71. Bandingkan dengan Bush, Tony., Coleman, Marianne., *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi, (Yogyakarta: IRCiSod. 2012). Hlm 71 atau Pidarta, Made.. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta, PT Bina Aksara,1988) hlm 29

dilakukan dan deskripsi jabatan yang menggambarkan kompetensi yang harus dimiliki dalam melakukan suatu pekerjaan harus menjadi perhatian. Namun demikian, jika ternyata uraian pekerjaan yang ada tidak cukup sebagai sumber informasi, bila perlu diadakan wawancara terhadap para manajer dan para pegawai non-manajer (operasional) untuk mendapat saran/masukan yang diinginkan sehubungan dengan rencana penyelenggaraan program pengembangan pegawai.

Analisis individual adalah suatu analisis yang mencoba menjawab mengenai siapa yang memerlukan pelatihan dan jenis pelatihan apa yang dibutuhkan oleh para pegawai tersebut. dengan kata lain analisa individual memfokuskan diri pada pegawai yang akan diikutsertakan dalam program pengembangan pegawai. Analisa ini berkaitan dengan dua pertanyaan pokok sebagai berikut: Siapa yang perlu diikutsertakan dalam program pengembangan? Jenis pengembangan pegawai apa yang dibutuhkan?⁵⁹

Untuk menjawab pertanyaan pertama, maka cara sederhana dengan membandingkan kinerja pegawai dengan standar yang telah ditentukan dapat digunakan. Apabila hasil perbandingan menunjukkan tidak ada gap antara standar dengan kinerja, maka program

⁵⁹Baharuddin, *Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Menuju Pengelolaan yang Profesional dan Kompetitif*, (Malang, UIN Maliki Press, Malang, 2011.) hlm 20. Hal senanda juga disampaikan Tukiran, dkk., *Sumber Daya Manusia Tantangan Masa Depan*, (Yogyakarta: PSKK UGM, 2007) hlm 65. Juga terdapat ulasan yang sama pada Stoner, James, *Management*, seventh edition, (by McGraw-Hill Inc 1978), hlm 231

pengembangan tidak dibutuhkan. Jika ternyata kinerja pegawai di bawah standar yang diinginkan, maka upaya lebih lanjut untuk mengetahui penyebabnya perlu dilakukan.

Penentuan tujuan yang jelas merupakan hal yang tidak dapat dihindarkan. Tanpa tujuan yang jelas, maka upaya mendesain program-program pelatihan dan pengembangan merupakan suatu hal yang sulit. Selain itu adanya tujuan yang jelas akan mempermudah dalam hal pengukuran hasil yang diharapkan sekaligus mengukur keberhasilan suatu program pengembangan.⁶⁰



⁶⁰Reddin, William J, *Managerial Effectiveness*, (Tokyo : Mc Greaw-Hill Kugakusha, Ltd. 1970) hlm 23.



B A B II

Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Islam

A. Hakikat Pengembangan Manusia dalam Islam

Memasuki awal abad ke-21 yang dipenuhi berbagai fakta persaingan baik pada tingkat nasional maupun global, maka upaya mendinamisasi berbagai program pendidikan, khususnya pendidikan tinggi Islam, mutlak dilakukan. Salah satu kelemahan mendasar dari perguruan tinggi Islam adalah orientasi keilmuan yang masih terus dicarikan formulasinya dalam upaya memecahkan problem dikotomik antara ilmu-ilmu agama dan umum. Konsekuensi logisnya, muncul kecenderungan pada upaya reintegrasi keilmuan agama dan umum dalam ruangnya yang kadang (tampak) "dipaksakan". Di beberapa UIN, IAIN, STAIN, misalnya, sedemikian menjamur program studi (prodi) seperti Psikologi, Kimia, Fisika, dan lain lain. Bisa jadi hal ini bukan masalah yang cukup berarti, namun sebagian kalangan menganggap bahwa di sinilah krisis integritas keilmuan dan kependidikan Islam itu diperlihatkan

Dalam pandangan Islam, manusia diciptakan oleh Allah dari sari pati tanah, kemudian tanah tersebut dijadikan air mani (sperma) yang ada pada seorang laki-

laki, setelah terjadi persemaian antara sperma (dari seorang laki-laki) dengan indung telur (dari seorang perempuan), maka selanjutnya terjadi pembuahan di dalam rahim seorang perempuan, kemudian menjadi janin yang tumbuh berkembang didalamnya hingga akhirnya menjadi manusia sempurna. Dalam hal ini Allah ta'ala berfirman dalam (QS. 23, al-Mukminun ayat 12-14).

وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ مِنْ سُلَالَةٍ مِّنْ طِينٍ ۚ ۱۲

ثُمَّ جَعَلْنَاهُ نُطْفَةً فِي قَرَارٍ مَّكِينٍ ۚ ۱۳

ثُمَّ خَلَقْنَا النُّطْفَةَ عَلَقَةً فَخَلَقْنَا الْعَلَقَةَ مُضْغَةً فَخَلَقْنَا الْمُضْغَةَ عِظْمًا
فَكَسَوْنَا الْعِظْمَ لَحْمًا ثُمَّ أَنْشَأْنَاهُ خَلْقًا آخَرَ فَتَبَارَكَ اللَّهُ أَحْسَنُ الْخَالِقِينَ ۙ

۱۴

Artinya:

24
 "Sesungguhnya kami telah menciptakan manusia dari saripati (yang berasal) dari tanah. Kemudian saripati itu kami jadikan air mai (yang disimpan) di tempat yang kokoh (yakni rahim). Kemudian air mani itu kami jadikan segumpal darah, lalu segumpal darah itu kami jadikan segenggam daging, dan segenggam daging itu kami jadikan tulang belulang, lalu tulang belulang kami bungkus dengan daging. Kemudian kami jadikan itu sebagai makhluk (yang berbentuk) lain. Maka maha suci allah, sebaik-baik pencipta".⁶¹

⁶¹Depag. Al-Qur'an dan Terjemahnya, 1995 : 527

Dari pemahaman ayat tersebut, berbagai disiplin ilmu telah lahir dan berkembang akibat dari kajian tentang manusia. Namun demikian, pertanyaan mengenai siapakah manusia dan apakah hakekat manusia yang sebenarnya tidak pernah, bahkan tidak akan terjawab secara tuntas dalam kajian berbagai disiplin ilmu tersebut.

Muthahhari (1992) dalam penelitiannya mengungkapkan beberapa mazhab atau golongan yang mencoba “mendefinisikan” manusia dengan berbagai sudut pandang dan titik beranjak yang berbeda, sehingga mereka berbeda pula dalam kesimpulannya tentang siapakah manusia itu. Diantara mazhab tersebut adalah mazhab filosof dan mazhab sufisme.

Dalam konteks filsafat Islam, muncul Ibn Sina dan filosof awal lainnya yang memandang bahwa hakekat manusia terletak pada kualitas mentalnya dan kemampuan berpikirnya. Ungkapan hakikat manusia mengacu kepada kecenderungan tertentu secara berurutan dalam memahami manusia. Hakikat mengandung makna sesuatu yang tetap, tidak berubah-ubah. Yaitu identitas esensial yang menyebabkan sesuatu menjadi dirinya sendiri.⁶²

Dalam kaitannya dengan pembahasan ini, manusia pada dasarnya adalah makhluk yang memiliki kemampuan yang dapat menggerakkan hidupnya untuk dapat memenuhi keutuhan-kebutuhannya. Baik

⁶²Fathurrohman, *Pendidikan Berkualitas dalam Pendidikan Islam : Menggagas Pendidikan yang ideal dan berkualitas dalam Pendidikan Islam.* (Jogjakarta: Teras, 2012) 23-24

kebutuhan secara individu maupun secara social. Contoh kebutuhan secara individu adalah kebutuhan primer seperti sandang, pangan, dan papan. Dalam memenuhi kebutuhan primer, manusia tidak mungkin mendapatkannya secara individu, karena keterbatasan manusia tersebut. Maka dibutuhkannya manusia yang lain seperti petani yang menghasilkan padi, penjahit yang membuat pakaian, tukang bangunan yang membuat rumah, dan lain-lain. Interaksi-interaksi antar manusia ini, menghasilkan pola social yang mengharuskan manusia satu dengan lainnya saling mengenal walaupun tidak selamanya terikat.

Manusia sebagai makhluk social memiliki fungsi biologis, proteksi, sosialisasi atau pendidikan. Kategori fungsi biologis adalah manusia hidup salah satunya untuk mengembangkan keturunan. Dibutuhkan saling mengenal antara satu individu (laki-laki) dengan individu yang lain (perempuan). Dalam hal fungsi proteksi, manusia membutuhkan rasa aman, rasa aman tersebut tidak mungkin bisa datang dari diri sendiri, maka dibutuhkanlah manusia yang lain dalam wujud lingkungan masyarakat yang aman. Dalam bidang sosialisasi atau pendidikan, manusia membutuhkan suatu pengajaran atau ilmu yang dapat membuat hidupnya lebih baik, fungsi inilah yang menjadi pokok hakikat manusia tersebut, karena perkembangan pola pikir, moral yang baik, serta tata cara hidup yang benar semuanya ada dalam pendidikan.⁶³

⁶³Fathurrohman, *Pendidikan Berkualitas dalam Pendidikan Islam*. 12

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Musa Asy'ari, minimal ada istilah yang digunakan al-Qur'an dalam mengungkap hakekat manusia, yaitu: al-Basyar, al-Insan, al-Nas.

1. Al-Basyar

Kata al-Basyar dinyatakan dalam al-Qur'an sebanyak 36 kali dan tersebar dalam 26 surat. Secara etimologi al-Basyar berarti kulitkepala, wajah atau tubuh yang menjadi tempat tumbuhnya rambut penamaan tersebut menunjukkan bahwa secara biologis yang mendominasi manusia adalah kulitnya, disbanding rambut atau kulitnya. Pada aspek ini terlihat perbrdaan umum biologis manusia dengan makhluk lainnya yang didomonasi oleh bulu dan rambut.

Manusia dalam pengertian Basyar adalah manusia seperti yang tampak pada lahiriah atau fisiknya yang menempati ruang dan waktu, memenuhi kebutuhan biologisnya seperti makan, minum, seks, keamanan, kebahagiaan dan lainnya. Dalam konteks ini, menurut ibn katsir nabi juga disebut basyar (QS. Al -kahfi/18 ayat 110).

Dalam al-Qur'an kata basyar yang disebutkan digunakan untuk pengertian lahiriah manusia seperti: (1) untuk pengertian kulit manusia (QS. Al-Muddatsir/74 ayat 27, s/d 29). (2) untuk pengertian persentuhan kulit laki-laki dan perempuan atau bersetubuh, (3) untuk menyatakan tentang kematian manusia.

2. Al-Insan

Kata al-insan yang berasal dari kata al-uns dinyatakan dalam al-Qur'an sebanyak 73 kali dan tersebar dalam 43 surat. Secara etimologi kata al-insan dapat diartikan dengan harmonis, lemah lembut, tampak dan pelupa.

Kata ini digunakan untuk menyatakan totalitas manusia sebagai makhluk jasmani dan rohani. Perpaduan antara fisik dan psikis akan menjadikan manusia menjadi makhluk yang berbudaya yang mampu berbicara, mengetahui baik dan buruk, mengembangkan ilmu pengetahuan dan berperadaban serta hal lainnya.

Kata al-insan dan yang serumpun dengannya juga digunakan untuk menjelaskan karakteristik dan sifat umum manusia, yaitu: (1) Manusia menerima pelajaran dari Tuhan tentang apa yang tidak ia ketahui Qs. Al-Alaq/96 ayat 1-5, (2) gembira dapat nikmat dan susah bila dapat cobaan QS. As-Syuura/42 ayat 48, (3) Manusia sering bertindak bodoh dan zalim, QS. Al-Ahzab/33 ayat 72 (4) Manusia sering ragu dalam memutuskan persoalan, Qs. Al-Maryam/19 ayat 66-67, (5) Manusia adalah makhluk yang lemah QS. An-Nisa'/4 ayat 28 dan masih banyak ayat lainnya.

3. An-Nas

Kata al-nas dinyatakan dalam al-Qur'an sebanyak 240 kali dan tersebar dalam 53 surat. Kata ini menunjukkan pada eksistensi manusia sebagai makhluk social secara keseluruhan, tanpa melihat status keimanan dan kekafirannya.

46 Dalam penggunaan selanjutnya, kata *an-Nas* digunakan untuk menyatakan adanya sekelompok orang atau masyarakat yang mempunyai kegiatan untuk mengembangkan kegiatannya, seperti: (1) melakukan kegiatan peternakan QS. Al-Qasas/28 ayat 23, (2) kemampuan melakukan pelayaran dan perubahan social QS. Al-Baqarah/ayat 164 (3) kemampuan manusia dalam memimpin QS. Al-Baqarah/2 ayat 124 dan ketaatannya dalam beribadah Qs. Al-Baqarah/2 ayat 21.

Selain menggunakan tiga istilah yang sudah dijelaskan di atas, al-Qur'an ketika menyebut manusia juga menggunakan kata *Bani Adam*. Kata ini terulang sebanyak 7 kali dan tersebar dalam 3 surat. Menurut Thabathaba'i, penggunaan kata *bani adam* menunjukkan arti pada keturunan nabi Adam a.s.

Al-Ghazali menguraikan proses penciptaan manusia secara luas dalam kitabnya yang berjudul *al-Madnun as-Shagir*. Dalam kitab tersebut al-Ghazali menjelaskan QS. 15/ayat 29, dan QS. 38 ayat 72 yang artinya "maka apabila telah kusempurnakan kejadiannya dan kutiupkan kepadanya roh (ciptaan) ku; maka hendaklah kamu tersungkur dengan bersujud kepadanya".

Pembentukan (*tasywiyah*) merupakan suatu proses yang timbul di dalam materi membuatnya cocok untuk menerima roh. Materi itu merupakan saripatih tanah liat nabi Adam yang merupakan cikal bakal bagi keturunannya. Cikal bakal atau sel benih (*nutfah*) ini yang semula tanah liat, setelah melewati berbagai proses akhirnya menjadi manusia. Tanah liat berubah menjadi makanan (melalui tanaman dan hewan). Makanan menjadi darah, darah menjadi sperma jantan dan indung telur betina. Sperma jantan kemudian bersatu dengan

indung telur betina didalam suatu wadah (rahim) hasil dari persatuan yang terjadi di dalam rahim ini setelah melalui suatu proses transformasi yang panjang mencapai resam tubuh yang harmonis (jibillah) dan menjadi cocok untuk menerima ruh. Ketika terjadi pertemuan antara jasad (materi) dan ruh Tuhan, terbentuklah satu makhluk baru yang bernama manusia.

B. Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam

Pendidikan Islam sendiri terdiri dari atas dua kata, yakni “pendidikan” dan “islami”. Definisi pendidikan sering disebut dengan berbagai istilah, yakni altarbiyah, al-taklim, al-ta’dib dan al-riyadoh. Setiap istilah tersebut memiliki makna yang berbeda-beda, hal ini dikarenakan perbedaan kontek kalimatnya dalam penggunaan istilah tersebut. Akan tetapi dalam keadaan tertentu semua istilah itu memiliki makna yang sama, yakni pendidikan.⁶⁴

Pengertian pendidikan yang dikemukakan oleh para ahli pendidikan zaman sekarang belum terdapat pada masa rosulullah, tetapi usaha dan aktifitasnya dalam urusan agama telah mencakup arti pendidikan zaman sekarang diantara pakar pendidikan banyak yang memberikan pengertian dengan versi yang berbeda-beda, tetapi pada dasarnya mempunyai maksud yang sama. Menurut poerbakawatja dan Harahap menyatakan bahwa, “pendidikan adalah usaha secara sengaja dari orang dewasa untuk dengan pengaruhnya meningkatkan

⁶⁴ Heri Gunawan, Pendidikan Islam Kajian Teoritis dan Pemikiran Tokoh, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014) 1-2

si anak ke kedewasaan yang selalu diartikan mampu menimbulkan tanggung jawab moral dan segala perbuatannya.⁶⁵

Sedangkan menurut Muzayyin Arifin dalam bukunya Filsafat Pendidikan Islam bahwa “pendidikan adalah usaha membina dan mengembangkan pribadi manusia, aspek rohaniah dan jasmaniah, juga harus berlangsung secara bertahap”.⁶⁶

Sebagaimana diketahui bahwa pendidikan Islam selama ini telah menjelma dalam pranata kehidupan dan menyatu dalam kiprah masyarakat. Karena itu, model pendidikan Islam di Indonesia berwarna-warni yang menggambarkan aliran komunitas basisnya. Awalnya ia tumbuh dari bawah yang kemudian menginstitusi dalam bentuk lembaga mulai tingkat ibtidaiyah hingga aliyah.

Berdasarkan paparan di atas, maka tidak mudah membuat kategorisasi lembaga pendidikan Islam di Indonesia. Sekedar untuk memudahkan pembahasan dalam tulisan ini, lembaga pendidikan Islam di Indonesia dapat dibedakan ke dalam dua kategori, yaitu pendidikan dasar-menengah, dan pendidikan tinggi. Kemudian, pendidikan Islam dasar-menengah dapat dibedakan ke dalam tiga jenis, yaitu pendidikan pesantren, sekolah, dan madrasah.

Pesantren yang biasa disebut dengan pondok pesantren atau pendidikan tradisional, sekalipun sudah banyak pesantren modern, merupakan lembaga

⁶⁵ M. Dalyono, Psikologi Pendidikan (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2005) 6

⁶⁶ Muzayyin Arifin, Filsafat Pendidikan Islam (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009) 12

pendidikan Islam tertua di Indonesia. Pesantren dipandang sebagai lembaga pendidikan tradisional Islam indigenos karena tradisinya yang panjang di Indonesia.⁶⁷ Pesantren pada umumnya didirikan oleh kiai yang berafiliasi pada Nahdlatul Ulama (NU). Sekedar menyebut pesantren-pesantren di Indonesia adalah Termas Pacitan, Tebuireng Jombang, Darul Ulum Jombang, Lirboyo Kediri, Buntet Cirebon, Gontor Ponorogo, Tegal Rejo Magelang, Al-Anwar di Rembang Jawa Tengah, Diniyah Putri Padang Panjang Sumatra Barat, Babus Salam Bandung, dan Darunnajah Jakarta.

84 Sekolah Islam, dari perspektif sejarah, merupakan perkembangan lebih lanjut dari sistem sekolah Belanda yang pertama kali diadopsi Muhammadiyah sejak organisasi ini berdiri pada tahun 1912.⁶⁸ Muhammadiyah tidak sekedar mengambil alih sistem sekolah Belanda, melainkan juga memasukkan pelajaran agama Islam, yang sekarang dikenal dengan istilah 'Ismuba' (Islam, Muhammadiyah, dan Bahasa Arab). Sampai sekarang Muhammadiyah menaungi lebih dari 5.632 sekolah dasar dan menengah.⁶⁹ Selanjutnya, adalah Buya Hamka yang mentransformasi sekolah model Muhammadiyah menjadi sekolah Islam Al-Azhar di Kebayoran Baru Jakarta. Kemudian, muncul sekolah-sekolah Islam seperti Al-Izhar, Az-Zahrah, Madania, Dwiwarna, Athirah (Makassar) Mutahhari (Bandung), Sultan Agung

⁶⁷ Sulthon, Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren dalam Prespektif Global*, (Yogyakarta: Laksbang, 2006), 40.

⁶⁸ Moedjamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi menuju Demokratisasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2002), 2

⁶⁹ Moedjamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi menuju Demokratisasi Institusi*, 11

(Semarang), Al-Khairat, Nurul Fikri, Al-Hikmah (Surabaya), Global Islamic School, dan banyak lagi.⁷⁰

Di Indonesia pendidikan Islam tidak hanya diajarkan di pesantren dan sekolah Islam, tetapi juga di sekolah umum baik negeri maupun swasta mulai dasar (SD) sampai menengah atas (SMA/K). Pendidikan Islam di sekolah umum dikemas dalam matapelajaran Pendidikan Agama Islam (PAI) yang terdiri dari lima aspek yaitu Keimanan, Qur'an-Hadis, Ibadah, Sejarah Kebudayaan Islam, dan Akhlak.⁷¹

C. Problematika Pengembangan Pendidikan Islam di Indonesia

Tidaklah mudah untuk menuliskan secara singkat problem pendidikan Islam di Indonesia. Bukan saja karena pendidikan Islam sudah berjalan bersamaan dengan datang dan berkembangnya Islam di kepulauan Nusantara, tetapi juga karena sangat berfariasi dan penuh dengan dinamika.⁷²

Masing-masing dari ketiga jenis pendidikan Islam dasar-menengah di Indonesia memiliki keunggulan, di samping kelemahan. Pada umumnya pesantren unggul dibidang ilmu-ilmu tradisional (agama) seperti tafsir, hadits, fiqh, tauhid/keimanan, akhlak, tasawuf, dan bahasa Arab, tetapi lemah di bidang ilmu-ilmu modern

⁷⁰Adi Sasono, *Solusi Islam Atas Problematika Umat* (Jakarta: Gema Insani, 1998), 102

⁷¹Adi Sasono, *Solusi Islam Atas Problematika Umat* (Jakarta: Gema Insani, 1998), 102

⁷²Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren* (Jakarta: Paramadina, 1997), 14.

(umum) seperti matematika, fisika, kimia, biologi, kedokteran, antropologi dan sosiologi. Sebaliknya sekolah Islam lemah di bidang ilmu-ilmu agama tetapi unggul di bidang ilmu-ilmu umum.⁷³

Madrasah didirikan untuk memadukan keunggulan pesantren dan sekolah, di samping untuk menghindari kelemahan dari keduanya. Akan tetapi, kebanyakan madrasah belum sepenuhnya dapat mencapai tujuan tersebut.

Di samping itu, pesantren belum sepenuhnya bebas dari stigma negatif seperti eksklusif, literal, radikal, fundamental, dan dikait-kaitkan dengan isu teroris. Pendidikan Agama Islam (PAI) baik di sekolah Islam maupun di sekolah umum masih kebanjiran kritik, seperti terlalu normatif, doktriner, cognitive oriented, dan masih belum bisa membentuk kepribadian muslim. Madrasah menghadapi problem lebih serius, seperti dianggap sebagai lembaga pendidikan kurang kompetitif, kualitas lulusannya masih kalah dari sekolah pada ilmu-ilmu umum dan masih kalah dari pesantren pada ilmu-ilmu agama, 40% gurunya mismatch (guru mengajar tidak sesuai dengan disiplin ilmunya, misalnya lulusan PAI mengajar Bahasa Inggris, lulusan syari'ah mengajar Matematika), sarana dan prasarana pendidikan serba kurang, manajemen pengelolaan kurang professional.⁷⁴

⁷³ Zamahsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, (Jakarta : LP3ES, 1994), 49.

⁷⁴ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Ciputat: INIS, 1994), 58

Keunggulan pesantren berupa ilmu-ilmu tradisional (agama) perlu diimbangi dengan ilmu-ilmu modern. Tujuan pendidikan di pesantren perlu ada perubahan, pengembangan dan penyempurnaan. Jika selama ini pendidikan di pesantren bertujuan untuk mencapai kebahagiaan di akhirat, dengan asumsi dunia secara otomatis akan tercapai. Kenyataan menunjukkan lain bahwa sebagian lulusan pesantren tidak dapat merespon kehidupan di dunia dengan baik. Maka, tujuan pendidikan di pesantren perlu ditujukan untuk mencapai kebahagiaan baik di akhirat maupun di dunia.

Perubahan tujuan ini mengandung konsekuensi, yaitu di pesantren harus dikembangkan ilmu-ilmu tradisional sekaligus ilmu-ilmu modern. Di samping itu, pengembangan keilmuannya tidak boleh hanya terhenti pada dataran teoritis, tetapi harus sampai pada praktis. Ilmu dikembangkan dengan tujuan untuk landasan amal. Oleh karena itu, pengembangan ilmu di pesantren harus mencakup kognitif, afektif dan psikomotor, dari pengetahuan, pengamalan sampai ketrampilan hidup (life skill) dalam pengertian luas.⁷⁵

19 Pendidikan Agama Islam (PAI) di sekolah bertujuan untuk menumbuh kembangkan keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT, serta akhlak mulia peserta didiknya. Jika selama ini PAI di sekolah didominasi oleh pendekatan doktriner, ideologis, dan hanya terhenti pada aspek kognitif, maka perlu diubah dengan pendekatan ilmu (rasional), iman, dan amal (kognitif, afektif dan psikomotor). Dengan kata lain PAI di sekolah harus dapat

⁷⁵Suprayogo, *Pengembangan Pendidikan Karakter*, (Malang: UIN Maliki Press, 2013) 136

memotivasi peserta didik untuk mengembangkan keilmuan, memperkuat keimanan dan dapat dijadikan landasan moral dalam kehidupan sehari-hari.

Sedangkan, pendidikan di madrasah barangkali paling sulit diatasi di antara tiga jenis pendidikan dasar dan menengah tersebut. Madrasah yang semula didirikan untuk memadukan keunggulan ilmu-ilmu tradisional sebagaimana terdapat pada pesantren dan keunggulan ilmu-ilmu modern sebagaimana terdapat pada sekolah-sekolah mengalami kegagalan, kecuali beberapa madrasah. Kegagalan madrasah ini disebabkan oleh berbagai faktor yang sangat kompleks. Khusus dari segi manajemen atau pengelolaan, madrasah dikelola Kementerian Agama yang tidak memiliki dana yang cukup untuk membiayai madrasah yang jumlahnya sangat banyak, di samping Kemenag tidak memiliki sumber tenaga kependidikan yang memadai, jika dibandingkan dengan Diknas. Pendidikan tinggi Islam di Indonesia, walaupun jumlah perguruan tinggi Islam lebih banyak tetapi dalam peta perguruan tinggi di Indonesia, kebanyakan masih menempati posisi di pinggiran.⁷⁶

Untuk meningkatkan kedudukannya, perguruan tinggi Islam harus mampu mereformasi kurikulumnya secara mendasar. Pendidikan tinggi Islam harus memiliki tipe ideal manusia seutuhnya. Sosok manusia seutuhnya, menurut Islam, adalah insan al-kamil. Manusia yang memiliki pengetahuan dan perilaku sebagaimana yang dimiliki Rasulullah. Manusia yang terdiri atas jiwa dan

⁷⁶Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam : Tradisi dan Modernisasi di Tengah tantangan Milenium III* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012) 184

raga, dengan pengetahuan yang dimiliki, jiwa bisa mengendalikan perilaku untuk mencapai kebahagiaan di akhirat. Tujuan utama adalah kebahagiaan di akhirat, sedangkan kebahagiaan di dunia sebagai kebahagiaan antara.

Untuk mencapai tujuan itu, seseorang harus memiliki ilmu pengetahuan, memiliki kebijaksanaan (*wisdom*), berjiwa adil, dan mampu mentransformasikan ilmu yang dimiliki ke dalam amal perbuatan yang berguna tidak saja bagi dirinya, tetapi juga bagi lingkungan. Sosok manusia seutuhnya tidak akan statis, tetapi selalu dinamis sesuai dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat.

Orientasi pendidikan tinggi Islam, sebagai subsistem pendidikan tinggi nasional, ikut terpengaruh pada transfer of knowledge sebatas yang terkait erat dengan masalah kerja dan perolehan gelar akademik bukan untuk mengembangkan kemampuan manusia secara kaffah. Pendidikan Tinggi Islam seharusnya mengembangkan tiga perangkat yang dimiliki manusia, yaitu indera, akal, dan hati secara maksimal. Kesalahan pendidikan tinggi karena kurang menumbuhkembangkan ketiga hal tersebut.

Globalisasi menuntut lahirnya manusia-manusia yang berkualitas, baik fisik, intelektual, maupun moralnya. Karena itu, pengembangan manusia (*human development*) harus meliputi seluruh aspek kehidupan secara integral, selaras, serasi, dan seimbang. Pendidikan Tinggi Islam secara sadar harus berani mengkaji ulang visi, misi dan paradigma yang mendasarinya. Bangunan ilmu pengetahuan yang dikotomik antara ilmu-ilmu tradisional (*agama*) dan ilmu-ilmu modern (*umum*)

harus diubah menjadi pandangan baru yang lebih holistik atau setidaknya bersifat komplementer.⁷⁷

Pendidikan Tinggi Islam sangat strategis untuk mengurai benang kusut krisis pemikiran dalam Islam yang berdampak pada stagnasi dan kemunduran peradaban umat Islam. Reformasi umat Islam yang berorientasi pada kemajuan harus bermula dari pendidikan. PTKI merupakan lembaga pendidikan tinggi Islam yang strategis untuk mengembangkan tradisi ilmiah umat Islam yang peduli terhadap persoalan-persoalan besar bangsa.

PTKI masih menghadapi berbagai tantangan dan masalah, antara lain: pertama, setelah sebelas IAIN/STAIN berubah menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) tidak hanya berkesempatan mengembangkan ilmu-ilmu agama Islam, tetapi juga ilmu sosial, alam, dan humaniora. Dengan perubahan itu diharapkan upaya untuk mengintegrasikan ilmu agama dan ilmu umum dapat terealisasi. Kedua, dengan peningkatan otonomi yang lebih besar, PTKI diharapkan dapat mengembangkan dirinya secara lebih maksimal. Ketiga, peningkatan akuntabilitas PTKI dari segi kelembagaan dan akademis sehingga alumninya lebih profesional, ahli, dan terampil. Keempat, peningkatan kerja sama dengan perguruan tinggi lain, guna menciptakan sinergi yang dapat mendorong akselerasi peningkatan mutu pendidikan di PTKI.⁷⁸

⁷⁷Mulyadi Kartanegara, *Integrasi Ilmu* (Bandung: Arasy, 2005)

⁷⁸Suprayogo, *Pengembangan Pendidikan Karakter*. 190

Problem pendidikan Islam yang paling mendasar dewasa ini adalah problem ideologi. Umat Islam tidak dapat mengkaitkan secara efektif pentingnya pengetahuan dengan orientasi ideologinya. Akibatnya adalah mereka tidak terdorong untuk belajar. Bahkan, mereka tidak sadar kalau berada di bawah perintah moral kewajiban Islam untuk menuntut ilmu pengetahuan. Problem berikutnya adalah adanya dualisme dalam sistem pendidikan umat Islam sebagai akibat dari adanya dikotomi ilmu tersebut. Pada satu sisi terdapat sistem pendidikan tradisional (Islam) mulai dari Madrasah Ibtidaiyah (MI) sampai PTKI. Pada sisi lain, terdapat sistem pendidikan sekuler modern (umum) mulai dari Sekolah Dasar sampai Perguruan Tinggi Umum (PTU) yang tidak menyentuh sama sekali ideologi dan nilai-nilai Islam. Kenyataannya, kedua sistem pendidikan ini sama-sama tidak beresnya.

8 Dalam pandangan Islam, ilmu sudah terkandung secara esensial dalam al-Qur'an. Beragama berarti berilmu dan berilmu berarti beragama. 67 Karena itu, tidak ada dikotomi antara agama dan ilmu. Ilmu tidak bebas nilai, tetapi bebas dinilai atau dikritik. Menilai atau menggugat kembali keabsahan dan kebenaran suatu pendapat adalah keniscayaan. 8 Tujuan pendidikan, menurut al-Qur'an, adalah untuk mengembangkan manusia menjadi pribadi yang kreatif, yang memungkinkan memanfaatkan sumber-sumber alam untuk kebaikan umat manusia dan untuk menciptakan keadilan, kemajuan, dan keteraturan dunia.⁷⁹

⁷⁹Mulyadi Kartanegara, *Integrasi Ilmu*. 100

Paradigma ilmu pada Pendidikan Tinggi Islam meliputi berbagai kesadaran, yaitu: pertama, ilmu itu secara esensial terkandung dalam ajaran Islam. Pertumbuhan dan perkembangan suatu ilmu senantiasa bersumber dari nilai-nilai ajaran Islam. Kedua, Islam tidak mengenal dikotomi antara ilmu dan agama. Keduanya tidak dapat dipisahkan, tetapi dapat dibedakan dalam setiap posisi dan perannya. Kebenaran ilmu bersifat empirik dan relatif. Ketiga, ilmu itu diciptakan manusia. Hanya saja, sejak awal penciptaannya, pengembangan dan pengamalan ilmu sudah diniatkan untuk mengabdikan kepada Sang Maha Pencipta.⁸⁰

Setiap peradaban umat manusia itu selalu dilandasi oleh ilmu pengetahuan. Begitu juga peradaban Islam, baik ketika masa kejayaan maupun ketika masa kemunduran, tidak bisa lepas dari ilmu pengetahuan yang melandasinya. Pada masa kejayaan peradaban Islam, belum dikenal adanya pertentangan antara ilmu umum dan ilmu agama. Hal ini didukung oleh fakta sejarah bahwa banyak pemikir Muslim yang ahli agama juga ahli kedokteran, kimia, sosiologi, perbintangan, dan sebagainya. Tetapi pada abad modern, ilmu cenderung dipertentangkan antara ilmu agama (tradisional) dan ilmu modern (sekuler). Akibatnya, jarang ditemukan ilmuwan Muslim sekaligus ahli kedokteran, kimia, ekonomi, atau yang lainnya.



⁸⁰Mulyadi Kartanegara, *Integrasi Ilmu*. 21



B A B III

Sumber Daya Manusia di Lingkungan PTKI

A. Perguruan Tinggi Keagamaan Islam

Perguruan tinggi Islam sebagaimana dikatakan A. Malik Fadjar (1999) adalah perguruan tinggi yang diprakasai dan dikelola oleh umat Islam dan keberadaannya disemangati oleh keinginan mengejawantahkan nilai-nilai keislaman. Pengertian ini tidak hanya mengategorikan bahwa yang dimaksud dengan Perguruan Tinggi Islam (PTI) perguruan yang tinggi yang menjadikan Agama Islam sebagai salah satu Mata Kuliah Dasar Umum (MKDU). Juga bukan hanya perguruan tinggi yang secara khusus menjadikan Islam sebagai bidang kajian seperti yang ada di beberapa perguruan tinggi di Barat.

Persoalan penting terkait dengan keberadaan Perguruan Tinggi Islam saat ini adalah bagaimana Perguruan Tinggi Islam di Indonesia memosisikan dan memerankan dirinya dalam setiap perubahan dan tantangan-tantangan masa kini dan masa depan. Perubahan yang terjadi secara global sensial globalisasi ekonomi dan konflik peradaban, derasnya perkembangan IPTEK dan tantangan yang dihadapi umat sehubungan dengan terjadinya krisis nilai-nilai spiritual

dalam suasana kehidupan masyarakat yang telah mengalami erosi nilai-nilai akidah dan akhlak, disamping semakin maraknya berbagai macam penyakit sosial di masyarakat. Di sisi lain munculnya ancaman dalam bentuk pandangan, kritik dan analisis atau penafsiran yang keliru dan mencari-cari kelemahan oleh orientalis dan pakar studi keislaman Barat yang mengatasnamakan objektivitas ilmiah yang bersifat terhadap eksistensi Islam.

Maka dari itu semua, bagaimana Perguruan Tinggi Agama Islam menawarkan solusi untuk pemecahan persoalan-persoalan kehidupan yang kompleks sebagaimana dikemukakan di atas? Bagaimana upaya peningkatan kualitas SDM nya guna mencetak kader intelektual yang mampu menghasilkan produk-produk pemikiran Islam melalui studi Islam yang relevan dan merupakan bekal dalam melakukan koreksi terhadap analisis, persepsi dan anggapan yang keliru tentang Islam.

B. Mutu Pendidikan di PTKI

Para ahli berbeda pendapat mengenai mutu pendidikan, satu pihak menganggap bahwa mutu pendidikan dewasa ini masih rendah, tetapi pihak lain menganggapnya sudah cukup tinggi, sebab sebagian besar ⁷⁰ out come nya sudah terserap oleh pasar tenaga kerja. Perbedaan pendapat ini muncul sebagai akibat dari adanya perbedaan standar dan perbedaan kriteria dalam menilai sistem pendidikan di PTKI, namun yang jelas upaya peningkatan mutu pendidikan adalah dimaksudkan untuk mewujudkan siswa yang memiliki

prestasi yang tinggi sehingga diharapkan mempunyai keterampilan, kepribadian dengan memiliki dasar agama yang kuat sebagaimana tujuan pendidikan nasional yaitu mendidik manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan yang mantap dan mandiri serta tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.³¹

³¹ Dalam Peraturan Pemerintah (PP) No 19 Tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan (SNP), disebutkan bahwa mutu pendidikan harus mengacu pada standar nasional pendidikan (SNP) yang terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, penilaian serta pemantauan dan pelaporan pencapaiannya secara nasional yang dilaksanakan oleh suatu badan standarisasi, penjaminan, dan pengendalian mutu pendidikan maksimal.³²

Isu tentang mutu sangat deras berkembang di lingkungan pendidikan pada penghujung abad 20 terutama di Indonesia sebagai negara berkembang. Salah satu sebabnya adalah karena dari tahun ke tahun lulusan Perguruan Tinggi sebagai angkatan kerja yang tidak memperoleh kesempatan kerja semakin besar. Identifikasi terhadap kondisi tersebut dialamatkan pada

⁴Sanusi Uwes. *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*, (Jakarta, Logos Wacana Ilmu, 1999) hlm 40. Telah banyak buku yang menelaah tentang konsep peningkatan mutu PTKI , diantaranya Syafrudin. *Manajemen Pendidikan Tinggi Islam*, (Jakarta, Ciputat Press, 2005), hlm 28. Sukmadinata. *Pengendalian Mutu PTKI*. (Bandung, PT,Refika Aditama, 2009) hlm 12, Umaidi. *Percepatan peningkatan mutu PTKI*, (Jakarta, Dirjen PTKI, 2009) hlm 21

rendahnya mutu lulusan, dalam arti pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang dikuasainya tidak sesuai dengan kualifikasi yang dituntut lapangan kerja yang ada atau sangat rendah kemampuannya untuk mandiri dalam bekerja.⁸²

Mutu pendidikan tinggi dapat dilihat dari tiga perspektif yaitu: perspektif ekonomi, sosiologi dan pendidikan. Berdasarkan perspektif ekonomi, yang bermutu adalah pendidikan yang mempunyai kontribusi tinggi terhadap pertumbuhan ekonomi. Lulusan pendidikan secara langsung dapat memenuhi angkatan kerja didalam berbagai sektor ekonomi. Dengan bekerjanya mereka pertumbuhan ekonomi dapat didorong lebih tinggi. Menurut pandangan sosiologi, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang bermanfaat terhadap seluruh masyarakat dilihat dari berbagai kebutuhan masyarakat, seperti mobilitas sosial, perkembangan budaya, pertumbuhan kesejahteraan, dan pembebasan kebodohan.⁸³

Dalam konteks persekolahan mutu dipandang sebagai kemampuan sekolah untuk merespon dan memenuhi kebutuhan murid dan masyarakat, hal ini sebagaimana dikemukakan Phillip: *'quality in school is, in*

⁸²Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu di Perguruan Tinggi*. (Jakarta, Ghalia Indonesia, 2007) hlm 35, Bandingkan dengan Husni Mubarak, *Budaya Kerja Perguruan Tinggi Agama Islam*, (Jogjakarta, Jurnal Akademika, Vol XI, Juli, 2011) hlm 13

⁸³Yahya Umar, *Interdisciplinary Islamic Studies : Menjawab Tantangan Peningkatan Mutu PTKI* (jakarta, Jurnal PERTA, Vol VII, Nomor 02, 2005) hlm 5

part at least, defined by the school' ability to respond to and satisfy these needs.". Lebih lanjut dikemukakan: "*school are not only about meeting the needs of children; they must meet the needs of society as well.* Sedangkan menurut perspektif pendidikan, melihat mutu pendidikan dari sisi pengayaan (*richness*) dari proses belajar mengajar dan dari segi kemampuan lulusan dalam hal memecahkan masalah dan berfikir kritis.

Menurut Farizi.⁸⁴ mutu dalam pendidikan harus mengkaji makna esensi yang amat mendasar yang memberikan ciri tertentu terhadap pendidikan yang bermutu yang berbeda dari pendidikan yang tidak bermutu. Untuk sampai kepada konsep ini maka mutu dapat dikaji baik dari segi proses dan segi produk maupun dari sisi internal dan *sisi fitness* atau kesesuaian. Mutu dari segi proses mengandung arti efektivitas atau ketepatan dan efisiensi keseluruhan faktor-faktor atau unsur-unsur yang berperan dalam proses pendidikan. Sekolah yang berada di daerah kumuh dan sekolah yang beroperasi di daerah elit, misalnya, meskipun menerima calon siswa yang sama, tetapi karena kualifikasi guru/dosen, kelengkapan sarana dan prasarana, suasana belajar yang berbeda, pengelolaan yang tingkat efisiensinya juga tidak sama, maka proses pendidikan pada PTKI di daerah elit akan jauh lebih baik karena faktor ketepatan, kelengkapan, dan efisiensi pengelolaan yang lebih sempurna. Keunggulan dalam proses pendidikan dengan sendirinya akan menghasilkan produk yang berbeda. Tingkat kemampuan lulusan

⁸⁴Farizi, *Penguatan mutu PTKI ditengah arus globalisasi.* (Bandung, Topika Press. 2012) hlm 98.

dalam arti penguasaan ilmu, keterampilan dan pengalaman para lulusan sekolah elit yang proses pendidikan lebih baik, mutunya akan berbeda dari PTKI di daerah kumuh. Dengan demikian mutu proses akan menghasilkan mutu lulusan yang berbeda.

Mutu dapat juga dikaji dari sudut internal efisiensi dan *fitness*, secara internal efisiensi, pendidikan yang bermutu itu adalah bilamana tujuan-tujuan kelembagaan dan kurikuler yang telah ditetapkan sebelumnya dapat dipenuhi atau dicapai. Sedangkan mutu pendidikan dalam pengertian *fitness* atau kesesuaian adalah bilamana lulusan yang dihasilkan memenuhi kebutuhan tenaga kerja, dipasaran, baik di sektor industri maupun sektor kegiatan domestik⁸⁵.

Dalam pandangan diatas dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan itu dapat dilihat dari sisi proses dan lulusan yang dihasilkannya. Pendidikan yang bermutu dari sisi proses diukur oleh ketepatan, kelengkapan dan efisiensi pengelolaan faktor-faktor yang terlibat dalam proses pendidikan serta peserta didik mengalami proses pembelajaran yang bermakna, yang ditunjang oleh proses belajar mengajar yang efektif. Sedangkan mutu pendidikan dilihat dari sisi produk yakni apabila lulusan/siswa (1) dapat menyelesaikan studi dengan tingkat penguasaan yang tinggi terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi sebagaimana telah ditetapkan dalam tujuan pendidikan di sekolah, (2)

⁸⁵ Bill Creech, *The Five pillar of TQM. (Lima pilar manajemen mutu terpadu)*. terj. Alexander Sindoro, (Jakarta : Binarupa Aksara, 1995) 27

memperoleh kepuasan atas hasil pendidikannya karena ada kesesuaian antara penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan kebutuhan hidupnya, (3) mampu memanfaatkan secara fungsional ilmu pengetahuan dan teknologi hasil belajarnya demi perbaikan kehidupannya; dan (4) dapat dengan mudah memperoleh kesempatan kerja sesuai dengan tuntutan dan harapan dunia kerja.

Zulkarnaen⁸⁶ mengemukakan konsep mutu harus dipandang sebagai konsep yang relatif bukan konsep yang absolut. Definisi relatif tersebut memandang mutu bukan sebagai⁴³ sesuatu yang dianggap berasal dari produk atau layanan tersebut. Mutu dapat dikatakan ada apabila sebuah layanan memenuhi spesifikasi yang ada. Mutu merupakan sebuah cara yang menentukan apakah produk terakhir sesuai dengan standar atau belum. Produk atau layanan yang memiliki mutu, dalam konsep relatif ini tidak harus mahal dan eksklusif.

Definisi relatif tentang mutu tersebut memiliki⁸⁶ dua aspek. Pertama adalah menyesuaikan diri dengan spesifikasi dan kedua, memenuhi kebutuhan pelanggan. Cara pertama, penyesuaian diri terhadap spesifikasi, sering disimpulkan sebagai 'sesuai dengan tujuan dan manfaat'. Kadangkala definisi ini sering dinamai definisi produsen tentang mutu. Mutu bagi produsen bisa

⁸⁶Zulkarnaen. *Transformasi³² Nilai-Nilai Pendidikan Islam: Manajemen berorientasi Link and Match*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar Opset, 2008) hlm 22. Lihat pula penjelasan Qodri,⁴⁸ Azizy, *Pengembangan Ilmu-ilmu Keislaman* (Jakarta: Direktorat Peruruan Tinggi Agama Islam Departemen Agama. 2003) hlm 44 atau Sanusi Uwes. *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*, (Jakarta, Logos Wacana Ilmu, 1999) hlm 46⁴

diperoleh melalui produk atau layanan yang memenuhi spesifikasi awal yang telah ditetapkan dalam gaya yang konsisten. Mutu didemonstrasikan oleh produsen dalam sebuah sistem yang dikenal sebagai sistem jaminan mutu, yang memungkinkan produksi yang konsisten dari produk dan jasa untuk memenuhi standar atau spesifikasi tertentu. Bilamana produk atau jasa yang dihasilkan telah memenuhi spesifikasi atau standar-standar yang telah ditetapkan tadi, maka produk atau jasa itu bermutu⁸⁷.

C. Standar Mutu PTKI

Arah strategi pengembangan mutu PTKI adalah PTKI yang mampu menghasilkan lulusan yang Islami dan unggul dalam mengintegrasikan keilmuan dengan nilai keislaman. Oleh karena itu penyelenggaraan pendidikan tinggi Agama Islam (PTKIN) dan (PTKIS) harus dilandasi dengan penyelenggaraan pendidikan yang selaras dengan prinsip profesionalisme dan prinsip *good governance* yang terintegrasi dalam pembinaan kepribadian dan pengembangan jaringan akademis yang didukung oleh ketersediaan tenaga pendidik yang berkualitas.

⁸⁷ Tony Bush Coleman. *Manajemen mutu Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi, (Yogyakarta: IRCiSod.2005) hlm . Penjelasan serupa ditemukan pula dalam Muhaimin, *Manajemen Penjaminan Mutu di PTKI*, (Malang, 2005) hlm 22 dan Anasun Kholis, *Pendekatan Knowledge Management Dalam Pengelolaan Modal Intelektual PTKI* (Jogjakarta, Yayasan Semesta, 2009) hlm 61

Isu utama dalam peningkatan mutu PTKI adalah peningkatan kompetensi dan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan untuk mencapai visi dan misi PTKI melalui meningkatkan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan melalui standar kualifikasi pendidikan, peningkatan kompetensi serta profesionalisme. Untuk menuju tercapainya mutu pendidikan dan tata kelola PTKI yang bersih dan transparan, perlu ditawarkan konsep *balanced scorecard* yang bersifat teknis, taktis dan operasional dengan mengimplementasikan prinsip-prinsip *good governance* sebagai bahan kebijakan strategi pengembangan PTKI di masa yang akan datang.

Selama ini *balanced scorecard* sukses diterapkan pada perusahaan-perusahaan bisnis di Eropa dan Australia, hal ini perlu juga di kembangkan sebagai suatu strategi peningkatan mutu pendidikan dan kelembagaan PTKI dengan harapan dapat terwujudnya penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Islam yang menjunjung tinggi nilai-nilai amanah, *tafaqquh fi 'l-dfn*, profesional, transparan, akuntabel dan berkualitas. Dari model ini diharapkan secara langsung maupun tidak langsung akan berimplikasi pada kompetensi *output* dan *outcome* yang tidak saja akan membawa citra terhadap PTKI, tetapi secara luas juga terkait erat dengan citra PTKI dalam menjalankan salah satu kewajibannya, yakni menyelenggarakan pendidikan tinggi agama yang berkualitas.

Mutu yang baik mesti memiliki standar.⁸⁸ Oleh karena itu, secara nasional diberlakukanlah standar-

⁸⁸ Penjelasan tentang standar ini secara rinci dikupas oleh Hindiat Soutopo. Keefektifan Organisasi Perguruan Tinggi dalam Penjaminan Mutu Pendidikan, Malang, UNM Press, 2005) hlm 17,

standar mutu pendidikan, yang disebut Standar Nasional Pendidikan (SNP). Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Dalam pasal 2 ayat 1 PP No. 19 tahun 2005 dinyatakan bahwa ruang lingkup SNP meliputi: (1) standar isi; (2) standar proses; (3) standar kompetensi lulusan; (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan; (5) standar sarana dan prasarana; (6) standar pengelolaan; (7) standar pembiayaan, dan (8) standar penilaian

1. Standar isi

Sebagaimana dimaksud oleh Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, mencakup lingkup materi dan tingkat kompetensi yang termuat dalam kurikulum. Pengertian kurikulum antara lain dapat ditelusuri pada Undang-undang No 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas, pasal 1 ayat 19, disebutkan kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai

John Hendrik Meuleman "Mutu PTKIdi Persimpangan Jalan", (Jakarta, Jurnal Islamika Nomor 1 September 1997). hlm 22, Mukhsin, *Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis **Balanced Scorecard*** :(Semarang, Disertasi : tidak dipublikasikan, 2012) hlm 44 Dan Sugeng Listiyo. *Penjaminan standar mutu dengan sistem manajemen mutu ISO di PTKI* (Jakarta, Pustaka Yaya, 2007) hlm 54

33

pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Tujuan tertentu ini meliputi tujuan pendidikan nasional serta kesesuaian dengan kekhasan, kondisi dan potensi daerah, satuan pendidikan dan peserta didik. Oleh sebab itu kurikulum disusun oleh satuan pendidikan untuk memungkinkan penyesuaian program pendidikan dengan kebutuhan dan potensi yang ada di daerah.

2. Standart proses

Sebagaimana dimaksud Peraturan Pemerintah RI No. 19 Tahun 2005 Pasal 1 Ayat (6), disebutkan bahwa standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan. Ruang lingkup standar proses untuk satuan pendidikan dasar dan menengah menurut Permendiknas RI No. 41 Tahun 2007 mencakup perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran. Standar proses telah menempatkan guru/dosen pada posisi yang strategis dalam proses belajar mengajar, karena belajar mengajar memerlukan tanggung jawab moral yang cukup berat. Keberhasilan pendidikan bergantung pada pertanggungjawaban guru/dosen dalam melaksanakan tugas mengajarnya.

3. Standart Kompetensi Lulusan (SKL)

Sebagaimana dimaksud oleh Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, Pasal 1 Ayat (4) adalah

kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Menurut Suryadi (2006:12), secara umum, SKL memiliki tiga fungsi utama, yaitu (1) kriteria dalam menentukan kelulusan peserta didik pada setiap satuan pendidikan, (2) rujukan untuk penyusunan standar-standar pendidikan lainnya, dan (3) arah peningkatan kualitas pendidikan secara mendasar dan holistik.

Ruang lingkup standar kompetensi lulusan sebagaimana tertuang dalam Permendiknas No 23 Tahun 2006 Tentang Standar Kompetensi Lulusan untuk Satuan Pendidikan terdiri atas Standar Kompetensi Lulusan Satuan Pendidikan (SKL-SP), Standar Kompetensi Kelompok Mata Pelajaran (SK-KMP), dan Standar Kompetensi Mata Pelajaran (SK-MP). SKL-SP adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup pengetahuan, sikap, dan keterampilan pada setiap satuan pendidikan yang terdiri dari satuan Pendidikan.

4. Standar pendidik dan tenaga kependidikan

Tertuang dalam Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran,

melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Disebutkan juga dalam PP No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Pendidik pada SMK memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) dengan latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan, serta memiliki sertifikat profesi guru untuk SMK. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

5. Standar sarana prasarana

Pendidikan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, mengisyaratkan bahwa sarana pendidikan yang berstandar wajib dimiliki oleh setiap satuan pendidikan mulai dari SD sampai PT yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media

pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. Demikian juga prasarana yang standar yang wajib dimiliki oleh setiap satuan pendidikan yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan, ruang pendidik (guru), ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolah raga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang-ruang lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

6. Standar pengelolaan

Sebagaimana dimaksud pasal 1 ayat (9) PP No. 19 Tahun 2005, adalah berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Standar pengelolaan oleh satuan pendidikan meliputi: (1) Perencanaan program sekolah/madrasah, (2) Pelaksanaan rencana kerja sekolah/madrasah, (3) Monitoring dan evaluasi, (4) Kepemimpinan sekolah/madrasah, dan (5) Sistem informasi manajemen.

7. Standar pembiayaan

Pendidikan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal. Biaya investasi meliputi penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan

SDM, dan modal kerja tetap. Biaya operasi meliputi gaji pendidik (guru) dan tenaga kependidikan serta tunjangan-tunjangan yang melekat pada gaji tersebut, biaya bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, biaya operasi pendidikan tidak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak dan asuransi. Biaya personil meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.

8. Standar penilaian

Pendidikan menurut PP No. 19 tahun 2005 Pasal 1 Ayat (11) adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik. Di dalam Pasal 63 ayat (1) dikemukakan penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri atas (a) penilaian hasil belajar oleh pendidik, (b) penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, dan (c) penilaian hasil belajar oleh Pemerintah.





B A B IV

Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu PTKI

A. Strategi Pengembangan Mutu SDM Perguruan Tinggi Keagamaan Islam

Strategi berasal dari bahasa Yunani yang berarti *strategos* yang artinya suatu cara untuk memenangkan pertempuran. Strategi manajemen menurut Vietdzal Rivai sebagaimana dikutip Miftahul Ulum.⁸⁹ adalah suatu proses atau suatu pendekatan berkenaan dengan tantangan persaingan dan peluang yang dihadapi oleh perusahaan. Namun dalam organisasi pemerintahan strategi dirumuskan dengan pengertian cara untuk mencapai keinginan tertentu untuk menyelesaikan suatu masalah. Dengan demikian terdapat tiga hal yang terkandung dalam strategi, yaitu: kemana yang harus dituju, melalui mana kita menuju tujuan dan bagaimana cara mencapai.

⁸⁹ Miftahul Ulum. *Strategi Manajemen Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi*. (Bandung: Khazanah Intelektual, 2006) hlm 14

59
Dari berbagai pengertian dan definisi mengenai strategi, secara umum dapat didefinisikan bahwa strategi itu adalah rencana tentang serangkaian manuver, yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang tak-kasat mata, untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan.

Adapun kriteria strategi yang baik adalah:

- a. Tujuan yang jelas, sehingga mampu memberikan stabilitas dan kesatuan arah. Mampu mendefinisikan berhubungan dan tugas dan fungsi organisasi, dan tujuan pendirian organisasi dan kontribusi organisasi pada sumberdaya manusia yang ada didalam organisasi.
- b. Dirumuskan berdasarkan pemahaman kondisi lingkungan. Hal ini berhubungan dengan perubahan teknologi, social, ekonomi, budaya dan politik apa yang memungkinkan menjadi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi.
- c. Dirumuskan berdasarkan penilaian objektif terhadap sumber yang dimiliki adalah merupakan kajian terhadap ketersediaan sumber daya yang dimiliki organisasi dan faktor alternative pilihan suatu tindakan dalam menghadapi hal yang menjadi hambatan penerapan strategi.
- d. Bisa dimplementasikan secara efektif, yaitu strategi yang baik adalah strategi yang dapat diterapkan dilingkungan organisasi dan adanya optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang tersedia.
- e. 42
Agar diperoleh SDM yang bermutu, pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang

memang dikehendaki antara lain kesesuaian jabatan dan pekerjaan dengan kemampuan, kecakapan, ketrampilan, kepribadian, sikap dan perilaku. Sehingga pekerjaan itu dapat diselesaikan sesuai rencana⁹⁰.

Dari berbagai kriteria diatas, maka peningkatan mutu sumber daya manusia dapat berarti antara lain adalah:

- 1) Menyiapkan seseorang pada suatu saat mampu disertai tugas yang sesuai.
- 2) Memperbaiki kondisi seseorang yang merasa sedang ada kekurangan pada dirinya diharapkan mampu mengemban tugas sebagaimana mestinya.
- 3) Mempersiapkan seseorang untuk diberi tugas tertentu yang lebih berat dari tugas yang sedang dikerjakan
- 4) Melengkapi seseorang dengan hal-hal yang mungkin timbul disekitar tugasnya, baik yang langsung maupun yang tidak langsung berpengaruh terhadap pelaksanaan tugasnya.
- 5) Menyesuaikan seseorang kepada tugas yang mengalami perubahan
- 6) Menambah keyakinan dan percaya diri kepada seseorang bahwa dia adalah orang yang sesuai dengan tugas yang sedang diembannya.

⁹⁰Faiqotul Jannah, *Tantangan Baru Perguruan Tinggi Islam* (Jogjakarta, Pustaka Marwa, 2009) hlm 16

- 7) Meningkatkan wibawa seseorang dari pandangan bawahan maupun orang lain baik teman sejawat maupun para relasinya.⁹¹

Dalam penyusunan strategi Sumber daya manusia sama dengan strategi dalam penyusunan strategi yang lain yang harus dilalui melalui riset Analisis SWOT. Analisis SWOT pada dasarnya ditujukan untuk mengembangkan 'road map' untuk memandu pimpinan PTKI menuju masa depan yang lebih gemilang. SWOT itu sendiri merupakan analisis atas keadaan internal pemerintahan daerah (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman).

Analisis SWOT mencakup: (1) Identifikasi atas berbagai kekuatan (potensi) signifikan daerah (ekonomi, sosial dan sebagainya) yang dapat mendorong pencapaian tujuan-tujuan. Kekuatan lazimnya adalah yang sudah dilakukan dengan baik oleh daerah yang perlu dipelihara, ditingkatkan untuk menghasilkan 'competitive advantage' (2) Identifikasi atas berbagai kelemahan signifikan utama daerah- dampak perkembangan eksternal yang dapat menghambat pencapaian tujuan-tujuan. Kelemahan adalah sesuatu yang tidak dapat dilakukan dengan baik dan memerlukan upaya untuk mengatasinya, untuk meminimalkan dampak negatifnya sehingga tidak akan mengurangi 'competitive, disadvantage' (3) Identifikasi berbagai peluang-peluang signifikan utama daerah- dampak perkembangan eksternal yang dapat mendorong pencapaian tujuan-tujuan. Peluang adalah potensi situasi yang menguntungkan yang perlu dioptimalkan dan

⁹¹Faiqotul Jannah, *Tantangan Baru Perguruan Tinggi Islam*. 87

diprioritaskan untuk mendapatkan manfaat yang sebesar-besarnya (4) Identifikasi berbagai ancaman signifikan terhadap pengembangan daerah, dampak perkembangan eksternal yang dapat menghambat pencapaian tujuan-tujuan. Ancaman adalah potensi situasi yang kurang menguntungkan yang dapat mempengaruhi pertumbuhan dan kesejahteraan.⁹² Ancaman perlu diatasi agar dapat menjamin kelangsungan perkembangan daerah.

Terdapat beberapa upaya yang dapat dilakukan dalam upaya peningkatan sumberdaya manusia yakni antara lain sebagai berikut:

a) Meningkatkan Kompetensi

Kompetensi mencakup 3 tiga hal sebagai berikut (1). Kompetensi teknis: Pengetahuan dan keahlian, untuk mencapai hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternative baru.(2) Kompetensi konseptual : kemampuan melihat gambar besar, untuk menguji berbagai pengandaian dan mengubah perspektif. (3) Kompetensi untuk hidup dalam ketergantungan: kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan mendengar, berkomunikasi, medapat alternative lain kemampuan uuntuk melihat dan beroperasi secara aktif dalam organisasi.

⁹² Sugeng, *Penjaminan Standar Mutu dengan Sitem Manajemen mutu ISO di PTKI* (Jakarta: Pustaka Jaya) 34

b) Organisasi yang terus belajar

Peningkatan mutu PTKI tidak bisa dilepaskan dengan learning organization menurut Peter Senge yang dikutip oleh sedarmayanti menjelaskan bahwa istilah organisasi yang terus belajar mempunyai arti luas. Pada umumnya, ini berarti organisasi yang luwes, tanggap, adaptif, tidak birokratis dan sebagainya. Kemudian Marquart (1996) juga menjelaskan bahwa learning organization atau pembelajaran organisasi adalah organisasi yang terus belajar secara sungguh- sungguh dan bersama-sama. Kemudian mentransformasikan dirinya agar dapat mengoleksi, mengelola dan menggunakan pengetahuannya secara lebih baik untuk keberhasilan organisasi. learning atau pembelajaran organisasi dapat terjadi pada individu maupun kelompok. dan organisasi itu sendiri.

c) Mengembangkan kreatifitas dan inovasi

Kreatifitas merupakan penyatuan pengetahuan dari berbagai bidang pengalaman yang berlainan untuk menghasilkan ide baru yang lebih baik. Pengertian Inovasi adalah pengenalan cara baru yang lebih baik dalam mengerjakan berbagai hal di tempat kerja. Inovasi tidak mengisyaratkan pembaharuan secara absolute dan perubahan bisa dipandang sebagai suatu inovasi jika perubahan tersebut dianggap baru bagi seseorang, kelompok, atau organisasi yang memperkenalkannya.⁹³

⁹³ Fathurrahman, *Meretas pendidikan Berkualitas*. 45

d) Mendayagunakan Modal Intelektual sebagai Kekayaan Baru Organisasi

Modal intelektual atau Intellectual Capital secara umum merujuk kepada segala sesuatu yang diketahui oleh organisasi sehingga dapat memberi daya saing, berbeda jenis dengan capital lain seperti tanah, bangunan, peralatan, dan kas. Intellectual capital adalah pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia organisasi: institusi dan pengetahuan para anggota tim yang menemukan berbagai inovasi, jaringan elektronik yang mengalirkan informasi dengan kecepatan keseluruhan organisasi sehingga mampu beraksi lebih cepat dari pesaing, kolaborasi, dan pembelajaran secara bersama antara organisasi dengan pelanggan. Human capital (modal Manusia): adalah sumber inovasi dan pembaharuan serta focus bagi semua gagasan. Human capital terbentuk dan digelar ketika semakin banyak waktu dan bakat individu yang bekerja dalam organisasi dicurahkan pada kegiatan yang menghasilkan inovasi.

e) Mengantisipasi Kompetensi Global

Menurut Sedarmayanti memasuki kompetensi Global, masyarakat perlu diokndisikan kritis terhadap mutu. Membangun sikap kompetitif memasuki era global, berarti membangun sumber daya manusia handal, memiliki wawasan luas, dan sekaligus “concern” terhadap kemajuan. Kaitannya dengan upaya mengantisipasi kompetensi, tuntutan terwujudnya sumber daya manusia yang kreatif, inovasi dan mampu mendayagunakan modal

intelektual tidak dapat lepas dari perubahan lingkungan, karena perubahan lingkungan akan menuntut perubahan besar dan mendasar cara hidup dalam berbagai tatanan dunia kerja yang mencakup antara lain: para karyawan, manehjer dan pemimpin organisasi.⁹⁴

Manajemen sumber daya manusia adalah merupakan bagian dari pembahasan manajemen yaitu dengan kajian tersendiri membahas tentang manajemen sumber daya manusia. Usaha dalam mengembangkan sumber daya manusia adalah usaha untuk mengembangkan manajemen. Sedangkan manajemen adalah merupakan bagian dari usaha pengembangan organisasi sebagaimana pendapat Adam Indarajaya “Pengembangan manajemen merupakan suatu usaha perubahan berencana untuk meningkatkan efektifitas organisasi secara menyeluruh.”

27 Organisasi yang berhasil adalah yang secara efektif dan efisien mengkombinasikan sumber-sumber dayanya guna menerapkan strategi-strateginya. Namun demikian, yang menjadi pusat bagi setiap strategi untuk setiap penggunaan sumberdaya adalah karyawan-karyawan yang merencanakan dan melaksanakan strategi-strategi sebuah organisasi. Arti penting dari upaya-upaya sumber daya manusia adalah bermuara dari kenyataan bahwa manusia merupakan elemen yang selalu ada didalam

⁹⁴Hartono Anwar, Enam Dimensi Strategis, Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi, (.Yogyakarta: Gaya Media., 2004) hlm 54. Penjelasan serupa juga terdapat dalam Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu di Perguruan Tinggi*. (Jakarta, Ghalia Indonesia, 2007) hlm 37

setiap organisasi. Sumber daya manusia membuat sumber- sumber daya organisasi lainnya berjalan. Organisasi tidak akan dapat memaksimal-kan produktivitasnya tanpa ada karyawan kompeten yang berdedikasi terhadap tujuan organisasi.

17 Sumber daya yang paling penting bagi suatu organisasi adalah orang yang memberikan kerja, bakat, kreativitas, dan semangat kepada organisasi". Oleh karena itu kesulitan sumberdaya manusia merupakan sumber masalah dalam organisasi. Konsekuensi dari hal ini adalah tersedianya sumber daya manusia yang mempunyai kapasitas sebagai perencana dan pelaksana program kegiatan. Kapasitas ini ditentukan oleh kapabilitas, kompetensi dan produktivitas kerja.

Kapabilitas sumber daya manusia yang berorientasi pada pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang akan menentukan berhasilnya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya secara optimal.⁹⁵ Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuhan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlembaban, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya.

⁹⁵ Sunarto, *Manajemen SDM* (Yogyakarta: BPFE.UST, 2003) 53

Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah. Perubahan perlu mendapat dukungan manajemen puncak sebagai langkah pertama yang penting untuk dilakukan bukan hanya sekedar *lip service* saja. Pemimpin harus dapat memobilisasi sebuah tim, proses pekerjaan harus dapat dikembangkan dan proses sumber daya manusia harus menjadi fokus utama.

Perubahan dan peningkatan peran fungsi sumber daya manusia sangat esensial untuk mendukung keberhasilan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia terkait dan mempengaruhi kinerja organisasional dengan cara menciptakan nilai atau menggunakan keahlian sumber daya manusia yang berkaitan dengan praktek manajemen dan sarannya cukup luas, tidak hanya terbatas karyawan operasional semata, namun juga meliputi tingkatan *manajerial*.

Sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi banyak dipengaruhi oleh perilaku para pesertanya (partisipannya) atau aktornya. Keikutsertaan sumber daya manusia dalam organisasi diatur dengan adanya pemberian wewenang dan tanggung jawab sehingga mampu merumuskan wewenang dan tanggung jawab yang harus dicapai karyawan dengan standar atau tolok ukur yang telah ditetapkan dan disepakati oleh karyawan dan atasan. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar kinerja

yang harus dicapai serta menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu tertentu.

Peningkatan kinerja manusia organisasi secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas. Kondisi kinerja khususnya Dosen dan karyawan secara umum dinilai masih rendah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat ataupun mahasiswa, sikap mental sebagian pegawai pada suatu instansi tertentu nampak cenderung lebih ingin dilayani daripada melayani, kurangnya disiplin, rendahnya pemahaman terhadap tanggung jawab pelaksanaan dan penyelesaian tugas-tugasnya, dan lain sebagainya.

Perubahan paradigma pendidikan tinggi menjadikan peran dan fungsi pegawai pada PTKI berubah pula. Dengan perubahan tersebut telah mendorong setiap pegawai perlu meningkatkan kinerjanya dan organisasinya dalam merespon berbagai tuntutan akan kualitas pelayanan, pelaksanaan pembangunan serta dalam rangka menunjang kelancaran administrasi di PTKI. Hal ini tentunya bukanlah pekerjaan yang mudah atau ringan mengingat sulitnya mengubah paradigma dan perilaku setiap manusia organisasi.

Upaya internasionalisasi mutu pendidikan di Perguruan Tinggi Agama Islam (PTKI) akhir-akhir ini menjadi tuntutan yang tidak terelakkan. Selain berfungsi menjadikan katalisator terwujudnya *world class university* pada tingkat institusi PTKI, juga mempersiapkan mutu dosen yang mampu berdaya saing internasional melalui jejaring perguruan tinggi di luar negeri, baik dalam bidang pendidikan dan pengajaran,

penelitian, maupun pengabdian kepada masyarakat. Harapan ini tentu saja memerlukan upaya-upaya strategis melalui intervensi kebijakan yang mampu menghantarkan para dosen mengaktualisasikan semua potensi akademiknya. Merespons tuntutan *stakeholders* terhadap standar mutu PTKI, setidaknya terdapat tiga orientasi perguruan tinggi yang harus dipilih: ⁹⁶

Pertama, orientasi pada tuntutan akademik dengan menjadikan universitas berbasis riset (*research university*). Produk unggulan akademiknya berupa gagasan dan hasil penelitian yang lebih bersifat normatif-idealistik. Wujud keluarannya berupa konsideran dalam pembuatan kebijakan strategis, baik dalam aspek politik, ekonomi, sosial-budaya dan agama. *Kedua*, orientasi pada tuntutan pasar dengan menjadikan universitas berbasis kewirausahaan (*enterprising university*). Produk unggulannya lebih bersifat praktis- pragmatis dengan mencetak para lulusan yang mandiri, siap kerja dan berwirausaha serta mengikutsertakan seluruh civitas akademika pada usaha-usaha yang dapat meningkatkan kesejahteraan finansialnya. Orientasi ini bertujuan untuk mengurangi beban pemerintah dalam penyediaan tenaga kerja, mengurangi angka pengangguran pegawai, dan pembentukan etos lulusan PTKI yang mampu menjadi kelompok *yad al-ulya* (*the have*). *Ketiga*, orientasi integralistik yang memadukan orientasi akademik dan tuntutan pasar melalui perluasan jejaring kerjasama PTKI dengan beberapa lembaga lain. Orientasi ini

⁹⁶Syukri, *Strategi pendidikan Islam dalam meningkatkan kualitas SDM : Perspektif Hasan Langgulung*, (Jakarta, Disertasi UIN Syarif Hidayatulloh, 2011) 78

ditujukan untuk pengembangan kelembagaan dan ketenagaan, melalui program penelitian dan tata kelola yang bersumbu pada keunggulan.⁹⁷

15
Dosen merupakan salah satu komponen esensial dalam suatu sistem pendidikan tinggi di Indonesia. Peran, tugas, dan tanggung-jawab dosen sangat bermakna dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, meningkatkan kualitas manusia Indonesia, meliputi kualitas iman/takwa, akhlak mulia, dan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta mewujudkan masyarakat Indonesia yang maju, adil, makmur, dan beradab.

B. Dampak Meningkatkan Mutu PTKI

Di lingkungan perguruan tinggi, dosen merupakan salah satu kebutuhan utama. Ia ibarat mesin penggerak bagi segala hal yang terkait dengan aktivitas ilmiah dan akademis. Tanpa dosen, tak mungkin sebuah lembaga pendidikan disebut perguruan tinggi atau universitas. Sebab itu, di negara-negara maju, sebelum mendirikan sebuah universitas, hal yang dicari terlebih dahulu adalah dosen. Setelah para dosennya ditentukan, baru universitas didirikan, bukan sebaliknya. Demikian pentingnya dosen ini hingga tidak sedikit perguruan

⁹⁷ Ahmad Zen. *Mutu PTKI antara Cita dan Fakta* : (Jogjakarta, Naskah Orasi ilmiah pada Wisuda Sarjana UIN Sunan Kalijogo 19 Oktober 2012).hlm 3

tinggi menjadi terkenal karena kemasyhuran para dosen yang bekerja di dalamnya.⁹⁸

Dalam posisi sebagai "jantung" perguruan tinggi, dosen sangat menentukan mutu pendidikan dan lulusan yang dilahirkan perguruan tinggi tersebut, di samping secara umum kualitas perguruan tinggi itu sendiri. Jika para dosennya bermutu tinggi, maka kualitas perguruan tinggi tersebut juga akan tinggi, demikian pula sebaliknya. Sebaik apapun program pendidikan yang dicanangkan, bila tidak didukung oleh para dosen bermutu tinggi, maka akan berakhir pada hasil yang tidak memuaskan. Hal itu karena untuk menjalankan program pendidikan yang baik diperlukan para dosen yang juga bermutu baik. Dengan memiliki dosen-dosen yang baik dan bermutu tinggi, perguruan tinggi dapat merumuskan program serta kurikulum termodern untuk menjamin lahirnya lulusan-lulusan yang berprestasi dan berkualitas istimewa.

1. Pengembangan Kompetensi Pedagogis

Kompetensi pedagogis atau kemampuan dosen mengelola pembelajaran merupakan tulang punggung keberhasilan proses pendidikan di perguruan tinggi. Kompetensi pedagogis ini terkait dengan cara mengajar yang baik dan tepat, sehingga proses pembelajaran dapat berjalan dengan lancar dan efektif. Seorang dosen, selain harus memiliki kepakaran di bidang keilmuannya, juga harus

⁹⁸ Hamid 'Ammar, *al-Jami'ah Bayn al-Risalah wa al-Muassasah*, (Cairo: al-Dar al-'Arabiyyah li al-Kitab, 1996), Cet.I, hlm. 103

menguasai teori-teori dan teknik pengajaran serta aplikasinya dalam proses pembelajaran di perguruan tinggi. Sebab itu, peningkatan kemampuan di bidang ini merupakan hal utama dalam pengembangan profesionalisme dosen.

Dosen tidak hanya dinilai dari penguasaan terhadap bidang studinya atau pengembangan teori-teori ilmiahnya, namun juga pada kemampuannya mengajar serta mengelola pembelajaran di dalam kelas yang mencakup pendekatan, strategi, metode, dan seni mengajarnya.

Guna meningkatkan kemampuan pedagogis, para dosen diberikan pelatihan yang terkait dengan metode pengajaran di PTKI yang meliputi:⁹⁹

- a. Metode Diskusi (*Discussion Method*). Metode ini lebih efektif dari metode ceramah, karena diskusi menuntut mental dan pikiran serta tukar menukar pendapat. Selain itu, diskusi juga lebih komunikatif, mampu menjelaskan hal-hal yang masih semu, dan mampu mengungkap tingkat keaktifan setiap mahasiswa.
- b. Metode Studi Kasus (*The Case Method*). Metode ini relevan terutama untuk program studi yang menekankan penerapan suatu hukum terhadap suatu kasus, misalnya di fakultas hukum atau fakultas pertanian, dan lain-lain. Suatu kasus

⁹⁹Syukri, *Strategi pendidikan Islam dalam meningkatkan kualitas SDM : Perspektif Hasan Langgulung*. 81

dijadikan bahan untuk diskusi mahasiswa di bawah bimbingan dosen.

- c. Metode Tutorial (*Tutorial Method*). Metode ini berupa penugasan kepada beberapa mahasiswa tentang suatu objek tertentu, lalu mereka mendiskusikannya dengan pakar di bidangnya untuk memastikan validitas pemahaman mereka tentang objek tersebut.
- d. Metode Tim Pengajar (*Team Teaching Method*). Salah satu bentuk dari metode ini adalah sekurang-kurangnya dua orang dosen mengajar satu materi kuliah yang sama dalam waktu yang sama pula, namun dengan pokok bahasan yang saling melengkapi.
- e. Metode Ceramah. Metode ini muncul paling awal dan banyak digunakan terutama jika mahasiswa dalam satu kelas sangat banyak.

2. Pengembangan Kompetensi Teknik Informasi

Zaman ini disebut dengan zaman teknologi informasi. Perkembangan teknologi informasi yang demikian cepat merupakan tantangan baru bagi para praktisi pendidikan, termasuk dosen. Para pakar pendidikan memandang bahwa penguasaan para dosen terhadap teknologi informasi sangat berpengaruh terhadap kesuksesannya dalam mengelola pembelajaran di perguruan tinggi.

Sebab itu, para dosen perlu diberikan pelatihan penggunaan berbagai macam teknologi informasi yang tersedia saat ini, mulai dari komputer, televisi, telepon,

video conference, hingga dunia internet. Pengembangan kemampuan memanfaatkan teknologi informasi ini dibutuhkan dalam perencanaan pendidikan, terutama yang terkait dengan analisis, desain, implementasi, manajemen, hingga evaluasi instruksional pendidikan.¹⁰⁰

Untuk pengembangan kemampuan teknologi informasi ini dibutuhkan beberapa hal berikut:

- a. Ketersediaan fasilitas teknologi berikut perlengkapannya, baik berupa komputer, video, proyektor, perlengkapan internet, dan sebagainya.
- b. Ketersediaan isi serta bahan-bahan terkait metode penggunaan teknologi informasi tersebut untuk mendukung metode pengajaran dan pelaksanaan kurikulum pendidikan.
- c. Penyelenggaraan pelatihan bagi para dosen tentang cara penggunaan alat-alat teknologi informasi tersebut, sehingga pada saatnya mereka dapat mengajarkannya juga kepada para mahasiswa. Dengan demikian, proses pembelajaran akan berlangsung lebih efektif dan produktif.

3. Pengembangan Kompetensi Manajemen/ Administrasi

Sistem manajemen perguruan tinggi berbeda dengan manajemen di lembaga-lembaga lainnya. Di lingkungan perguruan tinggi terdapat komunitas berbeda yang saling terkait, yaitu mahasiswa, dosen, pegawai, dan para

¹⁰⁰Syafrudin. *Manajemen Pendidikan Tinggi Islam*, (Jakarta, Ciputat Press, 2005) 23

pekerja. Mereka semua diatur oleh pimpinan. Demikian pula model manajemen yang diterapkan di sebuah perguruan tinggi mengalami perubahan berdasarkan perkembangan perguruan tinggi tersebut. Manajemen di perguruan tinggi yang baru didirikan berbeda dengan manajemen di perguruan tinggi yang sudah maju.

Dengan asumsi ini, para dosen sebagai bagian utama dari perguruan tinggi, sesungguhnya dibutuhkan untuk terlibat secara langsung dalam mengelola perguruan tinggi, baik pada level pimpinan universitas, fakultas, jurusan, program studi, maupun tim-tim yang dibentuk khusus untuk tujuan tertentu. Sebab itu, pengembangan kemampuan manajemen sangat penting bagi para dosen. Jika mereka diharapkan untuk memberikan kontribusi signifikan dalam pengelolaan perguruan tinggi, maka kemampuan administrasi dan manajemen mereka perlu terus ditingkatkan.¹⁰¹

Untuk menunjang kemampuan manajemen para dosen, perlu diberikan pelatihan intensif dan berkesinambungan mengenai manajemen/administrasi umum, administrasi/manajemen perguruan tinggi, perumusan strategi pendidikan, dasar-dasar perencanaan pendidikan, manajemen kurikulum, pengambilan keputusan, administrasi/manajemen kepegawaian, manajemen sumber daya manusia, manajemen konflik, penyusunan program berikut pelaksanaannya, hubungan masyarakat, dan sebagainya.

¹⁰¹Ulum. *Strategi Manajemen Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi*. (Bandung: Khazanah Intlektual, 2006) 50

4. Pengembangan Kompetensi Kurikulum

Kurikulum merupakan fundamen yang sangat penting untuk mencetak mahasiswa yang berkualitas tinggi. Kurikulum yang baik adalah kurikulum yang kandungannya memperhatikan kemampuan peserta didik serta mampu mendorong kemampuan mereka menjadi daya kreatif dan inovatif. Di sinilah salah satu peran penting para dosen. Mereka adalah kunci pembuka pengembangan kurikulum, karena merekalah yang paling menguasai secara mendalam masing-masing disiplin keilmuan.

Namun penguasaan terhadap suatu disiplin ilmu bukanlah satu-satunya ukuran kesuksesan profesi seorang dosen. Mereka juga dituntut mampu merumuskan kurikulum yang dapat menciptakan para sarjana dengan prestasi akademik yang tinggi, berperilaku terhormat, serta berbudi baik.¹⁰² Karena itu, para dosen perlu diberikan kesempatan untuk mengikuti perkembangan terbaru bidang ilmu yang digelutinya agar mereka dapat merumuskan kurikulum juga berdasarkan perkembangan terbaru. Mereka juga perlu didukung secara moral dan dana untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang bertujuan menciptakan kurikulum terbaik.

¹⁰² Wahyudi,. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung : Sulita, 1995) 63

Untuk meningkatkan kemampuan tenaga dosen dalam merumuskan kurikulum, perlu diselenggarakan kegiatan berupa:¹⁰³

- a. Pertemuan, baik seminar, lokakarya, maupun lainnya, yang tujuannya memperbarui pengetahuan para dosen tentang perkembangan terbaru di bidang disiplin ilmu tertentu. Pengetahuan itu akan menjadi bekal mereka dalam merumuskan kurikulum yang baik.
- b. Pelatihan cara menyusun rencana materi pengajaran. Tugas ini terbilang sulit terutama bagi para dosen baru. Tetapi ia sangat penting karena dapat membantu dosen mengatur kisi-kisi pengajarannya, seperti tujuan, isi, model, strategi, evaluasi dan referensi pengajaran.
- c. Pelatihan cara merancang rencana materi pengajaran berdasarkan tujuan dan target dari masing-masing materi pelajaran, serta unsur-unsur rencana pengajaran.
- d. Pertemuan, baik seminar, lokakarya, maupun lainnya, yang diadakan setelah pembaruan kurikulum dengan maksud menyatukan persepsi di antara para dosen tentang metode dan cara yang efektif untuk menjalankan kurikulum tersebut agar berhasil seperti yang diharapkan. Dengan pertemuan tersebut akan terjadi harmoni antara kurikulum baru dengan perkembangan pengetahuan para dosen.

¹⁰³ Umaid. *Percepatan peningkatan mutu PTKI*, (Jakarta, Dirjen PTKI, 2009) 43

e. Pengembangan Kompetensi Ilmiah (Riset dan Publikasi)

Salah satu tugas pokok perguruan tinggi adalah mengembangkan ilmu pengetahuan. Tugas tersebut direalisasikan melalui pengkajian dan riset-riset ilmiah yang dilakukan oleh komunitas akademik yang terdapat di dalamnya, terutama para dosen. Dengan demikian tugas para dosen tidak terbatas pada kegiatan mengajar saja. Mereka juga dituntut terus melakukan riset-riset ilmiah secara serius dalam bidang yang digelutinya agar dapat menyumbang dan memperkaya ilmu pengetahuan.

Di negara maju seperti Amerika Serikat, para dosen diharuskan untuk terus melakukan penelitian dan menerbitkan karya-karya mereka melalui jurnal-jurnal ilmiah atau buku. Seorang dosen yang tidak lagi meneliti dan menerbitkan karya ilmiahnya akan diberhentikan oleh universitas meskipun dia telah bekerja dalam waktu yang lama. Slogan yang jamak didengar di perguruan tinggi Amerika tentang hal ini adalah: "terbitkan karya atau karir binasa (*publish or perish*)".

Beberapa indikator yang umumnya dipakai untuk menilai produktivitas ilmiah seorang dosen adalah jumlah dan kualitas publikasi ilmiahnya, penghargaan dan pengakuan atas karya maupun integritas ilmiahnya, serta tingkat aktivitas ilmiahnya, seperti keanggotaannya di lembaga-lembaga ilmiah dan partisipasinya dalam seminar, lokakarya dan kegiatan ilmiah lainnya.

Di antara program yang perlu dilaksanakan untuk mengembangkan produktivitas ilmiah para dosen adalah:

- 1) Pelatihan metodologi dan etika penelitian ilmiah dengan segala aspeknya terutama yang terkait dengan disiplin ilmu masing-masing kelompok dosen.
- 2) Penyediaan sarana dan fasilitas yang dibutuhkan untuk penelitian, seperti komputer, laboratorium, perpustakaan yang lengkap, dan sebagainya.
- 3) Pengaturan beban jam mengajar para dosen agar mereka mempunyai kesempatan untuk menulis buku, menghadiri seminar, atau melakukan semua proses penelitian
- 4) Mendukung dana atau membantu menghubungkan dengan lembaga yang dapat membiayai proyek penelitian mereka.
- 5) Pengembangan Kompetensi Evaluasi

Perguruan tinggi adalah salah satu lembaga pendidikan yang menjadikan evaluasi sebagai salah satu cara mengembangkan kualitasnya. Hal itu karena evaluasi yang benar merupakan salah satu cara terbaik untuk mengembangkan proses pembelajaran. Dengan evaluasi yang benar akan diketahui secara objektif kelebihan dan kekurangan sebuah sistem pembelajaran sehingga program pengembangan ataupun perbaikan dapat dirumuskan dengan tepat. Begitu pula, melalui evaluasi akan diketahui sejauh mana sebuah perguruan tinggi dapat mewujudkan tujuan dan target yang telah dicetuskan saat pendiriannya. Sebab itu, untuk mengembangkan mutu perguruan tinggi, dibutuhkan evaluasi yang benar dan akurat terhadap dosen, kurikulum, sistem manajemen, mahasiswa, dan elemen-elemen pokok lainnya.

Dalam proses evaluasi pendidikan di perguruan tinggi ini, para tenaga dosen memiliki peran yang sangat penting, karena merekalah yang berhak menilai dan menimbang kualitas pembelajaran yang mereka berikan atau yang berlaku di universitas tempat mereka mengabdikan diri. Selain sebagai pihak yang mengevaluasi, para dosen juga merupakan objek evaluasi. Kinerja mereka sebagai tenaga pengajar juga dinilai untuk diperbaiki atau diberi penghargaan berupa kenaikan pangkat.

Karena itu, untuk mengembangkan kemampuan dosen dalam melakukan evaluasi pendidikan, perlu diadakan:

- a. Pelatihan tentang filosofi dan teori-teori evaluasi modern dalam bidang pendidikan agar dosen menyadari bahwa evaluasi merupakan bagian yang inheren dan penting dalam proses pendidikan. Selain itu agar mereka memahami mekanisme evaluasi pendidikan yang benar.
- b. Pelatihan tentang teknik-teknik dan model-model evaluasi untuk kemudian menentukan metode evaluasi yang kuratif demi perbaikan dan pengembangan program-program akademis selanjutnya.
- c. Pelatihan tentang cara menyusun rencana evaluasi dan mekanisme implementasinya, baik untuk menilai kinerja dosen sendiri maupun tingkat capaian mahasiswa secara objektif, menetapkan standar dan kriteria, serta melakukan pengujian-pengujian terhadap pelaksanaan program-program akademis di perguruan tinggi.

5. Pengembangan Kompetensi Personal

Di era globalisasi seperti sekarang ini, di mana dunia berubah begitu cepat, perguruan tinggi dihadapkan pada tantangan yang lebih kompleks. Berkat kemajuan sains dan teknologi, metodologi pendidikan juga melaju pesat dengan bertumpu pada metode serta teknologi mutakhir. Di tengah situasi ini, tidak ada jalan lain bagi perguruan tinggi kecuali memulai merumuskan program pengembangan komprehensif, termasuk peningkatan profesionalisme para dosennya.

Sebagai salah satu pilar utama perguruan tinggi, tingkat kemampuan dan integritas personal para dosen menjadi salah satu faktor yang menentukan optimalisasi proses pendidikan dan pengajaran di perguruan tinggi. Jika para dosen tidak mampu beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan serta perubahan metode atau teknologi pendidikan yang berubah cepat, maka yang terancam bukan hanya masa depan para lulusannya, tetapi juga eksistensi dan masa depan perguruan tinggi tersebut. Karena itu, dosen dituntut untuk terus meningkatkan kemampuan ilmiah dan kepribadiannya melalui berbagai upaya yang mungkin dilakukannya.

Sebenarnya tidak ada program khusus untuk mengembangkan integritas personal para dosen. Setiap dosen berhak menentukan program apa yang dibutuhkan untuk mengembangkan profesionalismenya. Semua program pengembangan yang telah dijelaskan sebelum ini misalnya, pada dasarnya merupakan program-program yang mengacu pada pengembangan integritas personal dosen. Seorang dosen dapat memilih salah

satunya atau menambahkan program lain yang dipandang relevan untuk dirinya.

Meski demikian, beberapa pakar pendidikan mengemukakan program-program yang perlu dilakukan para dosen dalam rangka melejitkan potensi dan kemampuan dirinya. Program-program ini mendorong para dosen untuk:

- a. Sesering mungkin berpartisipasi dalam seminar atau konferensi yang terkait disiplin keilmuannya, baik di tingkat nasional maupun internasional.
- b. Melakukan studi komparatif ke perguruan tinggi atau lembaga pendidikan lainnya di dalam dan luar negeri untuk mengetahui serta belajar dari pengalaman lembaga-lembaga pendidikan lain tersebut.
- c. Berusaha membentuk semacam asosiasi para pakar atau organisasi profesi di bidang keilmuannya untuk kemudian menggelar kegiatan-kegiatan ilmiah serta menerbitkan jurnal-jurnal ilmiah.
- d. Menyusun program-program pelatihan dan proyek-proyek penelitian berskala nasional dan internasional bekerjasama dengan lembaga-lembaga ilmiah di dalam atau di luar negeri.
- e. Memanfaatkan kerjasama yang sudah terjalin dengan lembaga-lembaga nasional maupun internasional dalam rangka internasionalisasi perguruan tinggi dan pengabdian terhadap kemanusiaan secara umum.
- f. Terkait dengan etika pribadi, seorang dosen dituntut untuk mencintai kebenaran dan selalu berusaha menemukan kebenaran-kebenaran baru, toleran

terhadap perbedaan pendapat, adil, jujur serta bertanggung jawab.

Program-program tersebut lebih banyak menekankan pada upaya pribadi dosen, karena sejatinya program pengembangan integritas personal dosen tidak harus selalu mengacu pada program yang disiapkan perguruan tinggi, tapi juga membutuhkan inisiatif internal dan usaha keras dari dalam diri masing-masing dosen.





B A B V

Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi

A. Pengelolaan SDM Perguruan Tinggi

Perencanaan pengembangan SDM di perguruan tinggi agama Islam menggunakan teoritik tentang perencanaan yang dimunculkan oleh Jeffrey A. Mello. Baginya perencanaan pengembangan SDM adalah *Human resource planning, the organization considers the implications of its future plans on the nature the types of individuals it will need to employ and the necessary skill and training they'll require* (Perencanaan sumber daya manusia, organisasi mempertimbangkan implikasi dari rencana masa depan pada sifat jenis individu akan membutuhkan tenaga dan keterampilan dan pelatihan yang diperlukan mereka akan memerlukan). Setidaknya terdapat lima langkah yang harus dilakukan dari perencanaan SDM, yaitu; *pertama; Prevent overstaffing and understaffing* (Mencegah kelebihan pegawai dan kekurangan); *kedua; Ensure the organization has the right employees with the right skills in the right place at the right times* (Pastikan organisasi memiliki karyawan yang tepat dengan

keterampilan yang tepat di tempat yang tepat pada saat yang tepat); *ketiga*; *Ensure the organization is responsive to changes in its environment* (Pastikan organisasi responsif terhadap perubahan lingkungan); *keempat*; *Provide direction and coherence to all human resource activities and system* (Memberikan arahan dan koherensi untuk semua kegiatan sumber daya manusia dan sistem); dan *kelima*; *Unite the perspectives of line and staff managers* (Menyatukan perspektif garis dan staf manajer).

Senada dengan teori Jeffrey A. Mello, apa yang dilakukan oleh perguruan tinggi agama Islam yaitu, *pertama*; Mencegah kelebihan pegawai dan kekurangan. Karena kelebihan ataupun kekurangan pegawai akan menghambat laju perkembangan perguruan tinggi seperti yang diharapkan. *kedua*; perguruan tinggi agama Islam memastikan perguruan tinggi memiliki karyawan yang tepat dengan keterampilan yang tepat di tempat yang tepat pada saat yang tepat; *ketiga*; perguruan tinggi agama Islam memastikan perguruan tinggi yang dipimpin memiliki responsif yang cepat terhadap perubahan lingkungan; *keempat*; perguruan tinggi agama Islam memberikan arahan dan koherensi untuk semua kegiatan sumber daya manusia dan sistem; dan *kelima*; perguruan tinggi agama Islam memastikan penyatuan perspektif garis dan staf manajer. Pada taraf ini perencanaan yang dilakukan oleh perguruan tinggi agama Islam dapat dipastikan sebagai dukungan terhadap teori perencanaan yang digagas Jeffrey A. Mello.

Namun, perguruan tinggi agama Islam menambah perencanaan pengembangan SDM dengan mutu tenaga pendidik, sehingga pendidik memiliki persiapan yang

matang dalam mentransformasikan ilmu pengetahuannya baik di dalam kelas kuliah maupun ditengah-tengah masyarakat secara umum. Diantara persiapan peningkatan mutu pendidik adalah, *pertama*; kompetensi padagogik, perencanaan, proses pembelajaran evaluasi. *Kedua*; Kompetensi professional; penguasaan bidang keahlian, penguasaan ITC, penguasaan bahasa asing, komunikasi, teamwork, independensi, laporan BPKD secara mandiri. *Ketiga*; Kompetensi menajerial pejabat eselon dan non eselon; mampu merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi tugas tupoksi masing-masing. *Keempat*; Kompetensi pelayanan; mampu merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi tugas standar pelayanan minimum masing-masing. *Kelima*; Kompetensi riset; kemampuan metodologi, responseif terhadap isu-isu strategis, integritas keilmuan, komunikasi dan publikasi hasil riset. *Keenam*; Kompetensi pengabdian; kemampuan memenuhi kewajiban pengabdian masyarakat berbasis penelitian. Dan *ketujuh*; Kualifikasi kepribadian Muslim dan sosial; memiliki integritas terhadap nilai-nilai Islam transformative serta menunjang tinggi nilai-nilai humanis.

Perguruan tinggi agama Islam lebih membuat grand narasi sebagai tujuan dari perencanaan pengembangan SDMnya yaitu, *pertama*; meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, yang berpihak pada kemaslahatan umat menuju universitas berkualifikasi internasional (*world class university*). *Kedua*; mengembangkan dan menyebarluaskan akses pendidikan dan ajaran Islam Ahlussunnah waljama'ah An-Nahdliyah. Dan *ketiga*;

mengembangkan manajemen universitas yang akuntabel dengan pencitraan publik dan tata kelola yang baik (*good university governance*).

Tambahan perencanaan pengembangan SDM di perguruan tinggi agama Islam merupakan penyempurna dari teori Jeffrey A. Mello. Hal ini dilakukan karena setiap perguruan tinggi memiliki kultur sosial yang berbeda-beda, namun pada prinsipnya, perencanaan dua kampus tersebut dapat dikatakan mendukung terhadap teori perencanaan pengembangan SDM secara umum.

Proses pengembangan Sumber Daya Manusia dimaksudkan untuk memperkirakan kebutuhan SDM organisasi untuk masa depan dan rencana bagaimana memenuhi SDM yang dibutuhkan tersebut. Hal itu menuntut tidak hanya tujuan-tujuan yang terumus dengan jelas, tetapi juga pengembangan dan pengimplementasian program-program yang pasti seperti pengelolaan administratif karyawan dan pelatihan, untuk memastikan bahwa orang yang ada saat ini memiliki keterampilan dan perilaku yang memadai ketika mereka dibutuhkan. Perencanaan SDM juga mencakup pengumpulan data, yang mana dapat digunakan untuk mengevaluasi keefektifan program-program yang ada serta mengingatkan ketika suatu perbaikan dibutuhkan.

1 Pengembangan (*development*) adalah penyiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam organisasi". Pengembangan berarti hal-hal yang berlainan bagi ahli dibidang ini, akan tetapi pada dasarnya pengembangan merupakan suatu metode untuk memudahkan

perubahan dan pengembangan dalam nilai, pengetahuan, keterampilan dan perilaku.

Manajemen SDM perguruan tinggi sebagai bagian dari pengelolaan segenap civitas akademika. Salah satu tantangan (*challenge*) bagi manajer pendidikan tinggi khususnya manajemen SDM yakni menghadirkan profesi dosen profesional dimana *out-put* akhirnya perguruan tinggi agama Islam mampu menghasilkan lulusan yang kompeten dalam bidangnya masing-masing. Sekaligus eksistensi dosen profesional menjadi kebutuhan untuk mewujudkan visi dan misi perguruan tinggi tersebut.

Meminjam konsep manajemen secara umum, manajemen SDM perguruan tinggi dapat didefinisikan sebagai usaha merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan menilai SDM perguruan tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi sebesar-besarnya bagi pengembangan perguruan tinggi dan pencapaian program maupun rencana kerja. Kajian manajemen SDM perguruan tinggi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari konteks Manajemen Sumber Daya Manusia yang sudah berevolusi mengkhususkan pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi.

Manajemen strategi adalah suatu seni (keterampilan), teknik, dan ilmu merumuskan, mengimplmentasikan, dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan fungsional organisasi (bisnis dan non bisnis) yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal, yang senantiasa berubah sehingga memberikan kemampuan kepada organisasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan.

91 Proses manajemen strategi terdiri dari tahapan: (1)

Analisa Lingkungan, (2) Menetapkan Visi, Misi & Tujuan, (3) Formulasi Strategi, (4) Implementasi Strategi, dan (5) Evaluasi Strategi. Pengembangan SDM merupakan hal penting yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi atau lembaga pendidikan tinggi termasuk perguruan tinggi agama Islam dalam meningkatkan kreatifitas, kompetensi, profesionalitas dan produktivitas SDM.

71 Perencanaan menjadi pegangan setiap pimpinan dan melaksana untuk dilaksanakan pada tataran aksi (*action*). Dengan demikian, melalui perencanaan dapat dipersatukan kesamaan pandangan, sikap dan tindak dalam pelaksanaan di lapangan. 4 Perencanaan sumber daya manusia sebagai proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan. Dari konsep tersebut, perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai proses linear, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (*short-term*) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (*long-term*).

Tujuan dari perencanaan SDM yang terintegrasi adalah untuk mengidentifikasi dan menggabungkan faktor-faktor perencanaan yang saling terkait, sistematis, dan konsisten. Salah satu alasan untuk mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategik dan operasional adalah untuk mengidentifikasi human resources gap antara demand dan supply, dalam rangka menciptakan proses yang memprediksi demand sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM.

Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia organisasi di masa depan ditentukan oleh kondisi faktor lingkungan dan ketidakpastian, disertai tren pergeseran organisasi dewasa ini. Organisasi dituntut untuk semakin mengandalkan pada speed atau kecepatan, yaitu mengupayakan yang terbaik dan tercepat dalam memenuhi kebutuhan tuntutan/pasar.

Rencana starategis perguruan tinggi agama Islam diarahkan pada pola pengembangan kedepan yang terdiri dari empat bagian penting, *pertama*, penguatan sistem kelembagaan yaitu penataan organisasi perguruan tinggi agama Islam dalam menyelenggarakan tridarma perguruan tinggi dalam rangka mewujudkan universitas yang unggul dalam bidang pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. *Kedua*, peningkatan SDM yaitu semua kegiatan diarahkan untuk pemberdayaan SDM perguruan tinggi agama Islam dibidang kompetensi padegodik, pofesional, manajerial, pelayanan dan kempetensi bidang riset, serta kualifikasi kepribadian muslim dan sosial. *Ketiga*, pengembangan sarana prasarana, yang dimaksud adalah menjamin ketersediaan sarana yang menyangkut fisik untuk mewujudkan terselenggaranya universistias yang unggul dalam bidang pembelajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat secara terpadu. *Keempat*, perluasan peningkatan layanan, yang dimaksud adalah mampu memperluas jenis layanan yang relevan dalam rangka pengembangan SDM baik akademik maupun non akademik.

Sebagai konsekuensi akademik dari perubahan kelembagaan dimaksud, berbagai disiplin keilmuan memungkinkan untuk dibuka dan diselenggarakan di

dalamnya. Disiplin keilmuan selain ilmu-ilmu keislaman dilegalisasi untuk diselenggarakan bersama ilmu-ilmu keislaman itu sendiri. Oleh karena itu, dalam perspektif stuktur organisasi dan tata kelola, sejumlah program studi (prodi) dan fakultas baru yang berbasis keilmuan selain ilmu-ilmu keislaman dibuka. Prodi-prodi dan fakultas-fakultas tersebut mendampingi prodi-prodi dan fakultas-fakultas yang berbasis ilmu-ilmu keislaman yang selama ini ada.

An-Nahdliyah. Dan *ketiga* mengembangkan manajemen perguruan tinggi agama Islam yang akuntabel dengan pencitraan publik dan tata kelola yang baik (*good university governance*).

Proses pengembangan SDM di perguruan tinggi agama Islam didasarkan pada evaluasi diri dan analisa kebutuhan yang diperlukan oleh lembaga. Perencanaan yang dilakukan oleh lembaga dalam peningkatan mutu SDM tidak terlepas dari evaluasi diri dari kegiatan tahun sebelumnya. Setelah itu lembaga menganalisis kebutuhan SDM yang diperlukan. Kemudian direncanakan sesuai dengan kebutuhan untuk meningkatkan kualitas dosen dalam pembelajaran berikut dengan pengembangannya. Sebagai ujung tombak perguruan tinggi, dosen sangat menentukan mutu pendidikan dan lulusan yang dilahirkan perguruan tinggi tersebut, di samping secara umum kualitas perguruan tinggi itu sendiri. Jika para dosennya bermutu tinggi, maka kualitas perguruan tinggi tersebut juga akan tinggi, demikian pula sebaliknya. Sebaik apapun program pendidikan yang dicanangkan, bila tidak didukung oleh para dosen bermutu tinggi, maka akan berakhir pada hasil yang tidak memuaskan. Oleh karena itu untuk

menjalankan program pendidikan yang baik diperlukan para dosen yang juga bermutu baik. Dengan memiliki dosen-dosen yang baik dan bermutu tinggi, perguruan tinggi dapat merumuskan program serta kurikulum termmodern untuk menjamin lahirnya lulusan-lulusan yang berprestasi dan berkualitas istimewa. Atas dasar itulah, pengembangan profesionalisme dosen menjadi upaya yang penting dalam rangka peningkatan kualitas perguruan tinggi.

B. Pembinaan Perilaku Kerja sebagai Implementasi Pengembangan SDM Perguruan Tinggi

Implementasi pengembangan SDM sebagai lanjutan dari perencanaan juga membutuhkan teori sebagai pijakan. Berbeda dengan teori Jeffrey A. Mello dalam perencanaan pengembangan SDM, pada implementasi pengembangan SDM ini menggunakan teori Leonard Nadler yang merinci implementasi pengembangan SDM pada tiga hal yaitu *pertama; Training: learning to present job* (belajar yang ada kaitannya dengan pekerjaan yang ditangani saat ini). *Kedua; Education: learning to prepare the individual for a different but identified job* (belajar untuk persiapan melakukan pekerjaan yang berbeda tetapi teridentifikasi). *Ketiga; Development: learning for growth of the individual but not related to a specific present or future job* (belajar untuk perkembangan individu, tetapi tidak berhubungan dengan pekerjaan tertentu saat ini atau yang akan datang).

Dalam konteks ini perguruan tinggi agama Islam sama-sama melakukan training sebagai implementasi

dan pengembangan kualitas yang harus spesifik dimiliki oleh semua komponen civitas akademika kampus, termasuk dosen. *Kedua*; perguruan tinggi agama Islam sebagai perguruan tinggi tidak bisa lepas dari dosen yang memiliki tugas pengajaran. *Ketiga*; selain pengajaran, pengabdian dan penelitian juga menjadi tugas pokok dan fungsi dosen untuk mengembangkan dirinya di dalam masyarakat luas.

Sekalipun demikian, perguruan tinggi agama Islam menambahkan teori Leonard Nadler dalam pengembangan SDM dosen melalui pembinaan perilaku kerja, pembinaan Profesi secara berkelanjutan, penggunaan Teknologi dan penguatan Riset dan Pengabdian. Begitu juga dengan perguruan tinggi agama Islam yang memiliki misi unggul yang mampu menghasilkan sarjana berkompentensi, berwawasan keagamaan yang didasarkan pada iman taqwa dan akhlakul karimah dengan landasan ajaran ahlussunah wal jama'ah ini, menambahkan implementasi pengembangan SDM di kampusnya melalui kerja Sebagai Ibadah, pembinaan Profesi secara berkelanjutan, penggunaan Teknologi, penguatan Riset dan Pengabdian.

Semua pihak sudah *mafhum*, bahwa tugas perguruan tinggi ada tiga macam, yaitu penelitian, pendidikan dan pengajaran dan pengabdian kepada masyarakat. *Ketiga* misi itu disebut dengan tridarma perguruan tinggi. Oleh karena itu, para dosen atau guru besar di perguruan tinggi agama Islam memiliki tugas pokok semua itu. Pengembangan SDM di perguruan tinggi esensinya mengambangkan tiga fungsi pendidikan tersebut. Mengenai pola atau model pengembangan di kampus tergantung kebijakan dan regulasi kampus itu sendiri.

Pengembangan (*development*) dosen tampak menjadi kebutuhan nyata bagi usaha perbaikan mutu sumber daya manusia dosen (SDMD) perguruan tinggi melalui proses yang sistematis, runtut, terukur dan terorganisir. Upaya-upaya seperti itu mesti bisa dihadirkan dalam manajemen SDM perguruan tinggi yang mampu memenuhi harapan publik (*stakeholders*) perguruan tinggi berdasarkan *market-oriented*. Apalagi tantangan iklim kompetisi semakin menghangat di era globalisasi.

Tantangan ini menghadirkan kebutuhan perguruan tinggi harus memfokuskan manajerial organisasinya pada kepuasan pelanggannya, yang terdiri dari masyarakat pengguna (*user*), masyarakat intelektual, dan masyarakat peminat pendidikan tinggi (calon mahasiswa). Oleh sebab itu keluwesan dan keleluasaan sistem kerja, budaya kerja dan struktur organisasi perguruan tinggi perlu di evaluasi dan diperbaiki secara berkesinambungan, dan masif.

Karakteristik pengembangan mutu SDM sebagai wujud pengembangan profesionalisme dosen dalam rangka meningkatkan mutu di perguruan tinggi agama Islam diantaranya meliputi: *pertama*, Pembinaan perilaku kerja, dimana dalam hal ini perguruan tinggi agama Islam lebih menekankan akan nilai-nilai karakter profesional dalam bekerja. Sedangkan perguruan tinggi agama Islam sendiri memandang bahwa nilai kerja adalah ibadah *kedua*, Pembinaan Profesi secara berkelanjutan dengan memberikan kesempatan mengembangkan potensi yang para dosen melalui studi lanjut dan kegiatan pelatihan. *Ketiga* mengadopsi inovasi, yang dimaksud adalah penggunaan model

pembelajaran yang berorientasi kepada teknologi pembelajaran, selain itu model inovasi yang digunakan adalah pengembangan kurikulum yang berorientasi kepada nilai-nilai islam. *Keempat* penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Jadi Fokus utama manajemen SDM perguruan tinggi adalah memberikan kontribusi pada suksesnya institusi perguruan tinggi. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi kampus adalah dengan memastikan aktivitas SDM dosen mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan dan kualitas. Produktivitas SDM dosen diukur dari jumlah output kerja, peningkatan tanpa henti pada produktivitas kerja terutama dalam kompetisi global. Produktivitas kerja dosen di sebuah perguruan tinggi sangat dipengaruhi oleh usaha, program dan sistem manajemen SDM perguruan tinggi itu sendiri.

C. Evaluasi Pengembangan SDM Perguruan Tinggi

Dalam membaca evaluasi pengembangan SDM di perguruan tinggi agama Islam menggunakan teori evaluasi pengembangan yang digagas oleh Jackson dan Schuler. Keduanya mengatakan bahwa untuk melakukan evaluasi pengembangan SDM, teradapat empat tahap proses yang dikenal dengan *The four level evaluation*.

Pertama, reaction. Evaluasi ini dilakukan pada saat dan setelah pelaksanaan pengembangan SDM, yakni evaluasi untuk mengukur minat dan reaksi peserta atas pelatihan.

Kedua, learning. Tahap ini disebut juga evaluasi hasil belajar. Evaluasi ini dilakukan untuk mengukur tingkat pemahaman peserta setelah mengikuti pelaksanaan pengembangan SDM. Penilaian terhadap tingkat pemahaman ini sangat penting untuk mengetahui apakah SDM paham dan melaksanakan materi yang diberikan dalam program pelaksanaan pengembangan SDM.

Ketiga, behavior Evaluasi ini dilakukan setelah program pelaksanaan pengembangan SDM. Tujuannya untuk melihat bagaimana perilaku peserta setelah mengikuti program pelaksanaan pengembangan SDM, langkah apa yang sudah dilakukan serta bagaimana sikap stakeholder terhadap hasil program pelaksanaan pengembangan SDM.

Keempat, result merupakan evaluasi jangka panjang, yakni evaluasi mengenai kinerja lembaga yang terjadi akibat kinerja anggota organisasi (SDM) yang mengikuti program pelaksanaan pengembangan SDM. Evaluasi ini dapat dilakukan tiga sampai empat tahun setelah program pelaksanaan pengembangan SDM.

The four level evaluation yang digagas Jacson dan Schuler mengilustrasikan sebuah lembaga top down. Satu sisi kampus juga top down, disisi lain adalah egalitarian. Evaluasi top down di perguruan tinggi agama Islam telah dilakukan seperti yang dikatakan dalam teori Jacson. Namun secara keseluruhan evaluasi di dua kampus ini dapat dilihat pada evaluasi kinerja dosen untuk melihat pencapaian kerja yang dilakukan oleh dosen dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu melaksanakan pendidikan dan pengajaran,

penelitian, dan pengabdian masyarakat. Pada taraf inilah evaluasi pengembangan SDM tidak hanya dilihat secara kuantitas, melainkan juga kualitas dosen sesuai dengan tata aturan yang mengikat di perguruan tinggi maupun perundangan-perundangan yang berlaku. Oleh karena itu perguruan tinggi agama Islam melakukan evaluasi terhadap kinerja dosen melalui pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi. Penilaian di perguruan tinggi agama Islam ini memiliki lima kandungan yaitu 1) berbasis evaluasi diri; 2) saling asah, asih dan asuh; 3) meningkatkan profesionalisme dosen; 4) meningkatkan atmosfer akademik, 5) mendorong kemandirian perguruan tinggi.

Evaluasi pengembangan SDM di perguruan tinggi agama Islam memosisikan dosen sebagai objek yang dinilai sekaligus subjek yang menilai. Inilah yang menyempurnakan teori Jacson dalam evaluasi pengembangan SDM di perguruan tinggi. Dalam proses evaluasi pendidikan di perguruan tinggi ini, para tenaga dosen memiliki peran yang sangat penting, karena merekalah yang berhak menilai dan menimbang kualitas pembelajaran yang mereka berikan atau yang berlaku di universitas tempat mereka mengabdikan diri. Selain sebagai pihak yang mengevaluasi, para dosen juga merupakan objek evaluasi. Kinerja mereka sebagai tenaga pengajar juga dinilai untuk diperbaiki atau diberi penghargaan berupa kenaikan pangkat.

Kegiatan Evaluasi Pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi dimulai oleh dosen dengan membuat evaluasi diri terkait semua kegiatan yang dilaksanakan baik pada bidang; 1) pendidikan dan pengajaran; (2) penelitian dan pengembangan karya ilmiah; 3) pengabdian kepada

masyarakat maupun; 4) kegiatan penunjang lainnya.

Dan bahkan untuk menunjang kinerja dosen perguruan tinggi agama Islam memberikan reward kepada dosen yang dianggap memiliki kinerja yang baik dalam pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi. Manajemen SDM di perguruan tinggi dalam melaksanakan fungsi, perlu menetapkan standar mutu kerja dosen. Maksudnya dosen yang bekerja mampu menghasilkan jasa-jasa yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggan perguruan tinggi. Standar mutu kerja dosen ini menjadi pondasi maupun acuan untuk meningkatkan mutu dan profesionalisme kerja dosen. Untuk mengukur standar mutu kerja dosen, terdapat lima faktor yang menentukan, yaitu; Kemampuan professional, Upaya professional, Kesesuaian antara waktu yang dicurahkan untuk kegiatan professional, Kesesuaian antara keahlian dan pekerjaan; dan Kesejahteraan yang memadai.

Reward bagi dosen teladan diberikan setiap semester dengan perincian penilaian antara lain: Kehadiran dosen, pembuatan SAP, penyerahan nilai tetap waktu, penelitian yang dilakukan, pengabdian masyarakat yang dilaksanakan. Selain itu, akan direward pula sesuai kebijaksanaan bila ada prestasi di luar yang telah tersebut diatas. Sedangkan sanksi ataupun peringatan bagi pelanggaran atau penurunan kinerja dosen belum terdapat suatu standart yang baku, hanya dijatuhkan sanksi bagi yang melakukan pelanggaran berat dan pelanggaran yang berkelanjutan saja.

Perguruan tinggi adalah salah satu lembaga pendidikan yang menjadikan evaluasi sebagai salah satu

cara mengembangkan kualitasnya. Hal itu karena evaluasi yang benar merupakan salah satu cara terbaik untuk mengembangkan proses pembelajaran. Dengan evaluasi yang benar akan diketahui secara objektif kelebihan dan kekurangan sebuah sistem pembelajaran sehingga program pengembangan ataupun perbaikan dapat dirumuskan dengan tepat. Begitu pula, melalui evaluasi akan diketahui sejauh mana sebuah perguruan tinggi dapat mewujudkan tujuan dan target yang telah dicetuskan saat pendiriannya. Sebab itu, untuk mengembangkan mutu perguruan tinggi, dibutuhkan evaluasi yang benar dan akurat terhadap dosen, kurikulum, sistem manajemen, mahasiswa, dan elemen-elemen pokok lainnya.

Dalam proses evaluasi pendidikan di perguruan tinggi ini, para tenaga dosen memiliki peran yang sangat penting, karena merekalah yang berhak menilai dan menimbang kualitas pembelajaran yang mereka berikan atau yang berlaku di universitas tempat mereka mengabdikan diri. Selain sebagai pihak yang mengevaluasi, para dosen juga merupakan objek evaluasi. Kinerja mereka sebagai tenaga pengajar juga dinilai untuk diperbaiki atau diberi penghargaan berupa kenaikan pangkat.

Perguruan tinggi dituntut untuk meningkatkan profesionalisme dosennya yang mencakup antara lain komponen-komponen penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan tugasnya, komitmen dan pengabdian yang tinggi pada bidang pendidikan. Untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, kualifikasi pendidikan tenaga pengajar/dosen pada perguruan tinggi minimal memiliki

ijazah S2.

Kegiatan pokok dibidang penataan sistem pendidikan tinggi salah satunya adalah meningkatkan kemampuan civitas akademika dalam melakukan evaluasi diri untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran, kinerja staf dan perencanaan pengembangan perguruan tinggi.

68
Produktivitas perguruan tinggi bukan semata mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak banyaknya, melainkan kualitas unjuk kerja juga penting diperhatikan. Sesuai dengan Tri Dharma perguruan tinggi, dosen mengemban tiga tugas pokok, yaitu: (1) melaksanakan Pendidikan (proses belajar mengajar); (2) melakukan penelitian; dan (3) mengabdikan ilmunya kepada masyarakat.

5
5
Perguruan tinggi agama Islam dalam hal pelaksanaan strategi yang dipilih dengan pengembangan SDM bersandar pada evaluasi kinerja dosen adalah unjuk kerja atau pencapaian kerja yang dilakukan oleh dosen dalam melaksanakan tugasnya. Tugas pokok dosen adalah melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu melaksanakan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Lebih tepatnya, kinerja dosen dimaknai sebagai kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh dosen sesuai dengan tata aturan yang mengikat di perguruan tinggi maupun perundangan-perundangan yang berlaku.

Beban kerja dosen adalah jumlah pekerjaan yang wajib dilakukan seorang dosen perguruan tinggi negeri sebagai tugas institusional dalam menyelenggarakan fungsi pendidikan tinggi. Tugas utama dosen dalam

menyelenggarakan fungsi pendidikan tinggi adalah melaksanakan tridharma perguruan tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) SKS dan paling banyak 16 (enam belas) SKS pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi akademik.

Adapun tujuan dilakukannya peninjauan beban kerja dosen, dalam rangka 1) meningkatkan profesionalisme dosen dalam melaksanakan tugas; 2) meningkatkan proses dan hasil pendidikan; 3) menilai akuntabilitas kinerja dosen di perguruan tinggi 4) meningkatkan atmosfer akademik di semua jenjang perguruan tinggi dan; 5) mempercepat terwujudnya tujuan pendidikan nasional. Prinsip Evaluasi penetapan beban kerja dosen dan evaluasi pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi adalah sebagai berikut; 1) berbasis evaluasi diri; 2) saling asah, asih dan asuh; 3) meningkatkan profesionalisme dosen; 4) meningkatkan atmosfer akademik, 5) mendorong kemandirian perguruan tinggi.

Kegiatan Evaluasi Pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi dimulai oleh dosen dengan membuat evaluasi diri terkait semua kegiatan yang dilaksanakan baik pada bidang; 1) pendidikan dan pengajaran; (2) penelitian dan pengembangan karya ilmiah; 3) pengabdian kepada masyarakat maupun; 4) kegiatan penunjang lainnya.

Perguruan tinggi agama Islam dalam menilai dosen dengan memberikan pekerjaan dalam batas-batas fungsi pendidikan tinggi yang dilakukan secara terjadwal ataupun tidak terjadwal oleh dosen; 1) ditugaskan oleh pimpinan perguruan tinggi untuk dilaksanakan di tingkat universitas atau institute, fakultas, lembaga, jurusan, pusat, laboratorium atau studio dan balai, 2) ditugaskan

atas prakarsa pribadi atau kelompok dan disetujui, di catat dan hasilnya diajukan kepada pimpinan perguruan tinggi untuk dinilai oleh sejawat perguruan tinggi, 3) dilakukan dalam rangka kerjasama pihak luar perguruan tinggi yang disetujui, dicatat dan hasilnya diajukan melalui pimpinan perguruan tinggi. Pelaksanaan tugas utama dosen ini perlu dievaluasi dan dilaporkan secara periodik sebagai bentuk akuntabilitas kinerja dosen kepada para pemangku kepentingan perguruan tinggi.

Manajemen SDM di perguruan tinggi dalam melaksanakan fungsi, perlu menetapkan standar mutu kerja dosen. Maksudnya dosen yang bekerja mampu menghasilkan jasa-jasa yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggan perguruan tinggi. Standar mutu kerja dosen ini menjadi pondasi maupun acuan untuk meningkatkan mutu dan profesionalisme kerja dosen. Untuk mengukur standar mutu kerja dosen, yang merupakan kepala Pusat Penjamin Mutu menjelaskan ada lima faktor yang menentukan, yaitu; Kemampuan professional, Upaya professional, Kesesuaian antara waktu yang dicurahkan untuk kegiatan professional, Kesesuaian antara keahlian dan pekerjaan; dan Kesejahteraan yang memadai.

D. Perguruan Tinggi sebagai Implikasi Pengembangan SDM

Implikasi pengembangan SDM yang dikakukan di perguruan tinggi agama Islam tercermin dalam tiga hal yaitu, *pertama*; mampu mengembangkan inovasi kurikulum berdasarkan paradigma Integrated Twin Towers. *Kedua*; memiliki budaya kerja tinggi. Nilai-nilai

yang dikembangkan perguruan tinggi agama Islam dalam upaya mewujudkan *outcomes* yang berkarakter adalah:

- 1) *Religius*. Sikap dan perilaku yang patuh dalam melaksanakan ajaran agama yang dianutnya, toleran terhadap pelaksanaan ibadah agama lain, dan hidup rukun dengan pemeluk agama lain.
- 2) *Jujur*. Perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan, dan pekerjaan.
- 3) *Toleran*. Sikap dan tindakan yang menghargai perbedaan agama, suku, etnis, pendapat, sikap, dan tindakan orang lain yang berbeda dari dirinya.
- 4) *Disiplin*. Tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan.
- 5) *Kerja Keras*. Tindakan yang menunjukkan perilaku tangguh dan berorientasi maju.
- 6) *Kreatif*. Berpikir dan melakukan sesuatu untuk menghasilkan cara atau hasil baru dari sesuatu yang telah dimiliki.
- 7) *Mandiri*. Sikap dan perilaku yang tidak mudah tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas.
- 8) *Demokratis*. Cara berfikir, bersikap, dan bertindak yang menilai sama hak dan kewajiban dirinya dan orang lain.
- 9) *Berdaya Ingin Tahu*. Sikap dan tindakan yang selalu berupaya untuk mengetahui lebih mendalam dan meluas dari sesuatu yang dipelajarinya, dilihat, dan didengar.
- 10) *Nasionalis*. Cara berfikir, bertindak, dan berwawasan yang menempatkan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan diri dan kelompoknya.
- 11) *Menghargai Prestasi*. Sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, dan mengakui, serta menghormati keberhasilan orang lain.
- 12) *Bersahabat/Komunikatif*. Sikap dan tindakan yang selalu menjunjung tinggi nilai persahabatan antar sesama dalam kerangka kebaikan

melalui jalinan silaturahmi dan atau komunikasi yang saling menghargai. 13) *Cinta Damai*. Sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, dan mengakui, serta menghormati keberhasilan orang lain. 14) *Cinta Ilmu*. Kebiasaan menyediakan waktu untuk membaca berbagai bacaan, memperdalam dan berbagi ilmu yang memberikan kebajikan bagi dirinya dan masyarakatnya. 15) *Peduli Lingkungan dan Sosial*. Sikap dan tindakan yang selalu berupaya mencegah kerusakan pada lingkungan dan di sekitarnya, dan mengembangkan upaya-upaya untuk memperbaiki kerusakan dan yang sudah terjadi, serta memberi bantuan pada orang lain dan masyarakat yang membutuhkan. 16) *Bertanggung Jawab*. Sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya, yang seharusnya dia lakukan, terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial dan budaya), negara dan Tuhan Yang Maha Esa. 17) *Berpikir metakognitif*. Tata pikir reflektif yang menunjukkan kemampuan diri atas cara berpikir kritis, sintesis, dan analitis. *Ketiga*; penguatan penelitian dan pengabdian Masyarakat.

Perguruan tinggi agama Islam mengedepankan target pembentukan insan yang bertakwa dan berkarakter perguruan tinggi tersebut harus dapat meletakkan basis yang kuat melalui pembangunan karakter dosen yang memiliki etika akademik dengan ciri-ciri rasional, obyektif dan normatif.

Etika akademik tersebut harus menjadi unsur fundamental moralitas dalam menghadapi perkembangan sosial, ekonomi, politik, budaya dan Iptek. Sehingga selain tanggung jawab individu yang mengutamakan

kompetensi professional, kejujuran, integritas dan obyektivitas serta sebagai institusi perguruan tinggi harus mampu mempertanggung jawabkan ke publik, hormat kepada martabat dan hak azasi manusia serta dapat menjadi sumber acuan budaya luhur bangsa Indonesia. Tantangan-tantangan manajemen SDM perguruan tinggi, sekaligus menghadirkan kebutuhan untuk mencapai *world class university*. Untuk mencapai *world class university*, perguruan tinggi agama Islam mengharapkan implikasi pengembangan SDM di kampusnya berjalan dalam tiga hal yaitu; 1) memiliki budaya kerja tinggi. 2) Mengembangkan Inovasi kurikulum, dan 3) Pengembangan karir dan peningkatan kesejahteraan.

5
Profesionalisme kerja dosen merupakan salah satu tolok ukur dalam sistem penjaminan mutu akademik. Profesionalisme kerja dosen harus menjadi nilai kultural yang dimiliki dosen untuk selalu menampilkan karya terbaik dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai dosen. Namun demikian pencapaian profesionalisme kerja dosen bukan hanya menjadi tanggung jawab personal dosen, melainkan menjadi tanggungjawab institusional oleh manajemen SDM perguruan tinggi. Untuk itu, relevansi manajemen SDM perguruan tinggi terhadap Budaya kerja dosen menjadi hal yang tidak bisa dipisahkan. Perencanaan, pengorganisasi, pengembangan, pembinaan dan penilaian dosen menjadi professional menjadi kewenangan sekaligus tugas dan fungsinya.

Implikasi pengembangan SDM mutu perguruan tinggi agama Islam dapat dilihat pada dua hal yaitu;

1. **Inovasi Kurikulum dan Paradigma *Integrated Twin Towers***

Kompetensi pedagogis atau kemampuan dosen mengelola pembelajaran merupakan tulang punggung keberhasilan proses pendidikan di perguruan tinggi. Kompetensi pedagogis ini terkait dengan cara mengajar yang baik dan tepat, sehingga proses pembelajaran dapat berjalan dengan lancar dan efektif. Seorang dosen, selain harus memiliki kepakaran di bidang keilmuannya, juga harus menguasai teori-teori dan teknik pengajaran serta aplikasinya dalam proses pembelajaran di perguruan tinggi. Sebab itu, peningkatan kemampuan di bidang ini merupakan hal utama dalam pengembangan profesionalisme dosen.

Struktur keilmuan yang memungkinkan ilmu keagamaan dan ilmu sosial/humaniora serta ilmu alam berkembang secara memadai dan wajar. Keduanya memiliki kewibawaan yang sama, sehingga antara satu dengan lainnya tidak saling merasa superior atau inferior. Ilmu keislaman berkembang dalam kapasitas dan kemungkinan perkembangannya, demikian pula ilmu lainnya juga berkembang dalam rentangan dan kapasitasnya. Ilmu keislaman laksana sebuah menara yang satu dan ilmu lainnya seperti menara satunya lagi. Keduanya tersambung dan bertemu dalam puncak yang saling menyapa, yang dikenal dengan konsep ilmu keislaman multidisipliner. Menara yang satu menjadi subject matter dan lainnya sebagai pendekatan, sebagaimana diuraikan di atas.

Desain akademik yang didasarkan pada paradigma *integrated twin towers* di atas memiliki peranan penting untuk lahirnya integrasi keilmuan yang baik dengan memberi manfaat akademik resiprokal yang kuat kepada disiplin keilmuan yang berbeda-beda.

Output pendidikan yang ingin diraih dari integrasi keilmuan berparadigma *integrated twin towers* di atas adalah terciptanya lulusan yang *ulul albab*. Al-Qur'an sendiri sebanyak 16 kali menyebut konsep *ulul albab* untuk menjelaskan pentingnya sumber daya manusia dengan kualifikasi personal dan sosial, akademik dan non-akademik, seperti yang salah satunya ingin diciptakan di perguruan tinggi agama Islam. Figur *ulul albab* tersebut bisa dicirikan melalui pribadi yang mampu mengintegrasikan praktik dzikir dan fikir dalam praktik kehidupan sehari-hari memiliki kedewasaan bersikap dan mengambil pilihan yang terbaik dalam hidup berdasarkan petunjuk serta mempersembahkan keamanan intelektual.

Melalui integrasi keilmuan berparadigma *integrated twin towers* di atas, perguruan tinggi agama Islam memaknai dan menerjemahkan secara lebih konkret konsep *ulul albab* ke dalam standar kompetensi lulusan yang memiliki kekayaan intelektual, kematangan spiritual, dan kearifan perilaku. Kekayaan intelektual diharapkan mampu mengatarkan individu lulusan yang memiliki kepribadian *smart* (cerdas). Kematangan spiritual diidealisasikan agar tertanam kuat dalam diri inividu lulusan kepribadian *honourable* (bermartabat). Kearifan perilaku dimaksudkan agar

individu lulusan diperkaya dengan kepribadian *pious* (berbudi Luhur). Dengan ciri khas pengembangan akademik-keilmuan ini semua, maka perguruan tinggi agama Islam mengembangkan semboyan "*Smart (Cerdas)–Pious (Berbudi Luhur)-Honourable (Bermartabat)*" sebagai platform lembaga.

Karena itulah, dalam rangka pengembangan keilmuan perguruan tinggi agama Islam menekankan integrasi ilmu agama dan ilmu umum dalam kurikulum dan model pembelajaran yang dijalankan. Dengan demikian, *Islamic knowledges (al-ulum al-Islamiyyah)* yang akan dikembangkan oleh perguruan tinggi agama Islam adalah ilmu pengetahuan yang dibangun berdasarkan ajaran Islam sebagaimana tertuang dalam sumber ajarannya yang utama, yakni Al-Qur'an dan Al-Sunnah sekaligus pengetahuan yang sama dibangun berdasarkan hasil observasi, eksperimentasi, dan penalaran logis.

Sedangkan model integrasi keilmuannya dapat menggunakan model pentadik integralisme monistik Islam yaitu sebuah paradigma unifikasi bagi ilmu-ilmu kealaman dan ilmu-ilmu keagamaan. Akan tetapi, paradigma unifikasi itu bukan hanya menyatukan ilmu-ilmu kealaman dan ilmu-ilmu keagamaan, melainkan juga merupakan paradigma ilmu-ilmu kemasyarakatan dan kemanusiaan. Dalam hal ini Islam tidak sekadar menjadi perspektif, atau sebagai pelengkap dari kajian ilmiah yang ada, dan apalagi kajian yang terpisah dari sains. Tetapi, justru Islam harus menjadi 'pengawal' dari setiap kerja sains oleh setiap para ilmunan (dosen).

Di samping tercermin dalam aspek kurikulum, integrasi ilmu agama dan ilmu umum juga teraktualisasikan dalam model pembelajaran yang dikembangkan, di mana perguruan tinggi agama Islam seharusnya mengembangkan keterpaduan tradisi intelektual perguruan tinggi dan tradisi kearifan pesantren. Tradisi intelektual perguruan tinggi dikembangkan melalui proses pembelajaran di ruang-ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, serta sumber-sumber belajar di pusat-pusat kajian perguruan tinggi agama Islam, seperti Pusat Informasi dan Kajian Islam (PIKI) dan Laboratorium Keagamaan, sedangkan pengembangan kearifan pesantren dijalankan melalui pembinaan kearifan Islam di lembaga pesantren mahasiswa dan berkoordinasi dengan Pusat Pendampingan Mahasiswa (Puspema), serta pengembangan kultur Islami yang melibatkan seluruh warga kampus melalui kegiatan-kegiatan bersama, seperti shalat berjamaah, dan lain-lain.

Perguruan tinggi agama Islam membangun Inovasi kurikulum melalui perubahan paradigma masyarakat terhadap pendidikan yang semakin kuat mengarah pada pendidikan sebagai investasi kini telah mengkondisikan semua sektor pendidikan harus menjadi lembaga yang mampu memberikan nilai balik ekonomi yang menguntungkan. Perguruan tinggi harus mampu menjadikan lulusan yang handal berkompetisi, dapat memberikan penguatan secara individual untuk penyebaran ilmu pengetahuan, sehingga lembaga pendidikan harus proaktif dan menjadi lembaga yang efisien dan efektif.

Mutu dimaknakan sebagai standar dan keunggulan, sehingga unsur utama kualitas dalam penjaminan mutu difahami sebagai proses adanya kepastian bahwa telah terdapat standar yang spesifik dan secara terus menerus diupayakan dicapai untuk sebuah produk atau layanan yang unggul. Dengan demikian jika mutu diterapkan dalam pembelajaran menunjuk pada tinggi rendahnya pembelajaran dibandingkan dengan standar. Ditegaskan bahwa pemikiran tentang bentuk kualitas dalam pembelajaran yang penting bahwa kualitas selalu terkait dengan kepuasan konsumen atau pelanggan yang dalam hal ini primary customer yaitu mahasiswa.

2. Budaya kerja tinggi

Nilai kerja dosen juga mempunyai karakteristik tertentu untuk berubah. Karena nilai kerja diperoleh dengan cara terpisah, yaitu dihasilkan oleh pengalaman budaya, masyarakat dan pribadi yang tertuang dalam struktur psikologis individu, maka nilai menjadi tahan lama dan stabil. Jadi nilai memiliki kecenderungan untuk menetap, walaupun masih memungkinkan berubah oleh hal-hal tertentu. Salah satunya adalah bila terjadi perubahan sistem nilai budaya di mana individu tersebut menetap, maka akan terjadi akulturasi budaya kerja dosen.

Budaya kerja dapat meningkatkan sistem sosial yang terjadi di lembaga perguruan tinggi, seperti iklim persaingan yang sehat dalam pengembangan karir, dapat melaksanakan pengendalian sikap dan perilaku dosen. Sikap dan pengendalian itu lebih

mengacu pada hal-hal yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai pengajar dan pendidik mengedepankan nilai-nilai universal, professional, inovatif dan bertanggungjawab.

Prinsip dasar budaya kerja merupakan mata rantai dari sebuah proses, dimana suatu kegiatan berkaitan pula dengan proses lainnya atau suatu pekerjaan merupakan masukan bagi pekerjaan lainnya. Dengan demikian dalam suatu organisasi atau institusi, bekerja secara sistematis dan sistemik merupakan prinsip dasar yang membangun budaya kerja. Prinsip dasar budaya kerja yang sistematis, sistemik yang dimiliki oleh organisasi akan mampu memberikan warna, identitas, jati dirinya sendiri dengan organisasi lain melalui nilai-nilai yang diperjuangkannya.

Nilai-nilai tersebut merupakan sublimasi dari karakter unggulan perguruan tinggi agama Islam yang disingkat CERMAT yakni akronim gabungan dari karakter unggulan-saripati Cerdas (*Smart*), berbudi Luhur (*Pious*), dan bermartabat (*Honourable*). Masing-masing dari karakter unggulan-saripati ini mewadahi serangkaian karakter.

Perguruan tinggi agama Islam membangun budaya Kerja sebagai Budaya kerja disiplin, jujur dan bertanggungjawab. Tiga hal ini harus menjadi nafas bagi insan perguruan tinggi agama Islam dalam melakukan aktivitas. Disiplin dimulai tidak telat masuk kantor, memberikan layanan, dan memberikan kuliah. Jujur dimulai dengan

menjalankan prinsip akuntabilitas yaitu menjalankan pekerjaan sesuai dengan target dan cara kerja. Serta tanggungjawab yaitu memenuhi kewajiban setiap karyawan sesuai dengan tugas pekerjaan masing-masing dengan memberikan laporan secara berjenjang pada waktunya. Mengembangkan budaya kerja yang kreatif. Seluruh unit, karyawan, dosen dan pimpinan diharapkan dapat meningkatkan kreativitas dalam bidang masing-masing, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat.



Daftar Pustaka

- Abdullah, M. Amin 2000, "Kajian Ilmu Kalam di PTKI Menyongsong Perguliran Paradigma Keilmuan Keislaman Pada Era Milenium Ketiga", dalam *al-Jamiah*, No. 65/VI/2000, hal. 78-101.
- Abdul Muhyi. Muhammad, 1995. Pengantar Manajemen Sumber daya manusia, Jakarta, Guna Darma
- Abdurrahman. 2007. *Meningful Learning: Reinvensi kebermaknaan Pembelajaran: Elaborasi Nilai Islam dan Universalisme Pendidikan*.Yogjakarta: Pustaka Pelajar
- Admodiwiryo,2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta, Pustaka Jaya.
- Ahmadi, Abu, 2000. *Manajemen Sekolah*, Bandung, Pustaka Ilmu.
- Ahmadi Abu , 2012 *Metodologi Penelitian*, Jakarta : Bumi Aksara
- Akdon, 2009. *Strategic Management for Education Management*. Bandung : Penerbit Alfabeta.

- Alim Muhammad, 2006. *Pendidikan Agama Islam: Upaya Pembentukan Pemikiran dan Kepribadian Muslim*. Bandung: Remaja Rosda Karya,
- Amstrong, Michael, 1994, *Pedoman Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Gramedia,
- Anasun Kholis, 2009. *Pendekatan Knowledge Management Dalam Pengelolaan Modal Intelektual PTKI*, Jogjakarta, Yayasan Semesta
- Arifin, Imron..1996. *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan*. Malang: Kalimasahada Press.
- Afifuddin dan Ahmad Saebani, 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Arifin, Zainul, 2008. *Manajemen Peningkatan Mutu Akademik PTKI Jogjakarta*, Jurnal Pijar, Edisi 10 Vol 2, September 2008
- Anwar, Hartono, 2004. *Enam Dimensi Strategis, Pengembangan Mutu Perguruan Tinggi*, Yogyakarta: Gaya Media4
- Arikunto. Suharsimi, 2006. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta,
- Azizy, Qodri, 2003. *Pengembangan Ilmu-ilmu Keislaman* Jakarta: Direktorat Perguruan Tinggi Agama Islam Departemen Agama.

- Baharuddin, 2011. *Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Menuju Pengelolaan yang Profesional dan Kompetitif*, Malang, UIN Maliki Press
- BB. Mahapatro, 2010, *New Age of Human Resources Management* New Age International, New Delhi, Ltd.Publisher
- Bill Creech, 1995. *The Five pillar of TQM. (Lima pilar manajemen mutu terpadu)*. terj. Alexander Sindoro, Jakarta: Binarupa Aksara,
- Bogdan, Robert & Sari Knopp Biklen.1982. *Qualitatif research for education: and introduction to theory and methods*. Boston: Allyn & bacon Inc.
- Bryant, Coralie dan White, Luse G, 1989. *Manajemen Pembangunan untuk Negara Berkembang*, terj. Rusyanto L Simatupang. Jakarta.LP3ES,
- Bush, Tony., Coleman, Marianne.,2012. *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi, Yogyakarta: IRCiSod.
- Danim Sudarwan. 2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia
- Dawson Catherine. 2010. *Metode Penelitian Praktis Sebuah Panduan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Denzin, N.K & Lincoln, Y.S.,2000. *Handbook of Qualitatif Reseacrh*, London: Sage Publication, Inc..

- Efendi Harijanja, Marihot Tua 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta, Grasindo,
- Efendi, Muhtar , 2001. manajemen suatu pendekatan berdasarkan ajaran Islam, Jakarta, Pustaka Barata
- Farizi, 2012. *Penguatan mutu PTKI ditengah arus globalisasi*. Bandung, Topika Press. 2012
- Furchan, Arief, 2004. *Transformasi Pendidikan Islam di Indonesia: Anatomi Keberadaan dan standar mutu PTKI*. Yogyakarta: Gama Media.
- Faisal, Sanapiyah. 1990. *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasi*. Malang: Yayasan Asah Asih Asuh.
- Gall, M.D. et all. 2003. *Educational Research: An Introduction*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Gardener. H. 2003. *MultiPle Intellegence. Kecerdasan Majemuk Teori dalam Praktik*. Batam: Interaksara.
- Gunaharja, Suprihatin et.al. 1993. Pengembangan Sumber daya Keluarga Jakarta, Gunung Mulia
- Ghazali, 2005, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kinerja*, (Jakarta, Gunung Agung,
- Gerry Dassler, 2004. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Karyana abadi
- Gary Dessler, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Gramedia

- Hamalik, Oemar 2005. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendekatan terpadu*, Jakarta, Bumi Aksara,
- Hamzah. 1984. *Manajemen Kepemimpinan*, Semarang, C.V. Diponegoro,
- Harahap, Syahrin. 1997. *Islam Dinamis: Menegakkan Nilai Ajaran Al-Qur'an dalam kehidupan modern*. Jogjakarta, Tiara Wacana
- Hasibuan, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Bumi Aksara.
- Hasna. S, Wahjuni. 2005, *Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya pada Badan Pengawasan Daerah Propinsi Sulawesi Selatan*. Disertasi PPS UMI Makassar.
- Handoko, 1986. *Manajemen personalia dan sumber daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE
- Hazin, Moh. 2011 *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam: Mencari Format Baru Manajemen Yang Efektif Di PTKI .Surakata*, Disertasi UMS
- Hendrik Meuleman John 1997. "*Mutu PTKI di Persimpangan Jalan*", Jakarta, *Jurnal Islamika Nomor 1 September 1997*). hlm 22
- Hersey, Paul dan Kenneth Blnchard, 1982, *Management of Organizational behavior, utilizing Human*

Resources, New Jersey : Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc, 4, rd edt.

Hidayat, 2008. PTKI dalam perspektif Masyarakat Menengah Atas, Jakarta, Pustaka Hidayah

Jannah, Faiqotul .2009 *Tantangan Baru Perguruan Tinggi Islam* Jogjakarta, Pustaka Marwa,

Jones, J dan Walter, L. Donald, (2008). *Human Resource Management in Education. Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Q-Media,

Listiyo. Sugeng, 2007. *Penjaminan standar mutu dengan sistem manajemen mutu ISO di PTKI*. Jakarta, Pustaka Jaya

Lincoln, Yavannas. & Egon, G. Guba. 1985. *aturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications..

Mangkunegara, Anwar Prabu, 2006. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, , Bandung. PT Refika Aditama ,

Mangkuprawira, Safri, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor, Galia Indonesia.

Martin Dio Anthony. 2003. *Emotional Quality Manajemen*. Jakarta : PenerbitArga.

Marzuki.2009 *Optimalisasi Tri Dharma PTKI menuju otonomi university*. Jakarta: Hafana Press

- Megginson, D., Joy-Mattews, J., dan Banfield, P., (1993). *Human Resource Development*. London: Kogan-Page Limited.
- Moenir, 2002. *Manajemen Pelayanan Umum Manusia Indonesia*, Jakarta, Bumi Aksara,
- Muhtar Efendi, 2001, *Manajemen suatu pendekatan berdasarkan ajaran Islam*, Jakarta, Pustaka Barata,
- Murdick,. 1995. *The Managerial behavior of high school principals*, Education Administration Quarterly
- Minhaji dan Kamaruzzaman, 2003. *Masa Depan Pembidangan Ilmu di Perguruan Tinggi Agama Islam* Yogyakarta: Ar-Ruzz.,
- M.M Papayungan.1995. *Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia Pendidikan Tinggi* .Bandung:Mizan,
- Muhaimin, 2004.Wacana Pengembangan Pendidikan Islam, Surabaya, PSAPM,
- Muhsin, Ahmad, 2007. *Islam dan Religiusitas*. Jakarta : Gaung Persada Press,
- Mukhsin, 2012. *Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis **Balanced Scorecard** : Studi pada STAI Al-Kautsar Solo dan STAI Al-Ma'ruf Kudus*, (Semarang, Disertasi : tidak dipublikasikan)
- Mulyasa, 2006. *Manajemen berbasis sekolah*, Bandung, Remaja Rosdakarya

- Munandar, AS. 1981. *Pengembangan SDM dalam rangka pembangunan Nasional* Jakarta, Jaya Pirusa,
- Mubarak, Husni , 2011 *Budaya Kerja Perguruan Tinggi Agama Islam*, Jogjakarta, Jurnal Akademika, Vol XI, Juli,
- Muhajir, Noeng, 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jogyakarta: Rake Sarasin
- Miles, Matthew B., & Huberman, A. Michael. 1994, *Kualitatif data analysis*. (London: Sage Publication Ltd. Creswell,
- Moleong, Lexy J. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset
- Nasution, 2007 *Manajemen Mutu Terpadu di Perguruan Tinggi*. Jakarta, Ghalia Indonesia,
- Nata, Abudin, 2003. *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam Di Indonesia*, Bogor, Prena media
- Nata, Abuddin. 2012. *Ilmu Pendidikan Islam dengan Pendekatan Multidisipliner*. Jakarta: Rajawali Press,
- Nasiruddin, 2009. *Pengembangan Budaya Mutu di Perguruan Tinggi Islam*. Bandung, Pustaka Cahaya
- Nawawi, Hadari 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,Jogjakarta, Gajah Mada University Press

- Noto Atmojo, 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia* Jakarta, Rineka Cipta.
- Papayungan, 1995. *Pengembangan dan Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia Menuju Masyarakat Industrial*. Bandung, Mizan
- Petter, F. Ducker, 1987. *Managemen Tugas dan Tanggung Jawab*. Jakarta: Greamedia,
- Pidarta, Made.1988*Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta, PT Bina Aksara,
- Prabu Mangkunegara. Anwar.2001 *Manajemen sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Qomar. Mujammil, 2002. *Manajemnen Pendidikan Islam : Strategi Baru Pengelolaan Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga.
- Rahardjo, Toto & Fakhri, Mansour. 2010. *Pendidikan Populer: Membangun Kesadaran Kritis*. Yogyakarta: Insist Press,
- Reddin, William J, 1970. *Managerial Effectiveness*, Tokyo: Mc Greaw-Hill Kugakusha, Ltd.
- Robert L Martin-John H. Jackson, 2006.*Human Resource Management*, edisi 10 Jakarta: Salemba Empat
- Rosyada, Dede 2011. *Arah Kebijakan PTKI*. (Jakarta: INIS, 2011), 49.

- Ruky. Achmad L. 2003., *SDM Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*. (Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama,
- Sabardi, Agus. 2008. *Manajemen Pengantar edisi Revisi*. Yogyakarta: PT unit Penerbit dan Percetakan-STIMYKPN.
- Sani Abdul dan Suranto. Profesionalisme Dosen Membangun Pendidikan Tinggi Unggul Berkarakter. (Tantangan masa depan). Semarang: PT Sindur Press
- Saydam Gouzali, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: kresna Prima Persada
- Siagian, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Bumi Aksara
- Sinamora, 2004. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jogjakarta, STIE YKPN
- Sirait, Justine T2006. *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Siswanto, H.B. 2011. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT BumiAksra.
- Sonnenfeld dan Maury Peipert. 2004. *Human Resource Management*. Terj. Diana Angelica. Jakarta: Salemba

- Sudjana, H. Prof. 2000. *Strategi Pembelajaran Pendidikan di Perguruan Tinggi*. Bandung: Falah Production.
- Sukmadinata. 2009. *Pengendalian Mutu PTKI*. Bandung, PT, Refika Aditama
- Sukmadinata. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Soutopo. Hindiat, 2005. *Keefektifan Organisasi Perguruan Tinggi dalam Penjaminan Mutu Pendidikan*, Malang, UNM Press
- Steven P Robbins, 1994. *Management*, New Jersey: Printice, Hall.Inc
- Stoner, James, 1978. *Management*, seventhth edition, by McGrow-Hill Inc
- Suprayogo, Imam, 2002. *Metodologi Penelitian Agama*, Bandung, Remaja Rosdakarya,
- Suprayogo,Imam.2004. *Pendidikan Berparadigma Al-Qur'an*. Malang: Aditya Media,
- Sugioyono., 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung, Al Fabeta.,
- Sugiyono..2005. *Memahami Penelitian Kualitatif Dilengkapi Contoh Proposal dan Laporan Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Sudjana.1996. *Tehnik Analisis Data Kualitatif*. Bandung: Penerbit Tarsito.

- Subandi, Kurnali 1999. Pengembangan Pendidikan Agama Islam di Perguruan Tinggi Umum: Studi Kasus di IKIP Bandung, Jakarta, Disertasi UIN Syarif Hidayatulloh
- Suryadi, A. (1995). *Kebijaksanaan Pendidikan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia: Transisi Menuju era Indonesia Modern*. Jakarta: Pusat Informatika, Balitbang Dikbud.
- Suprihatin Gunaharja, et.al. 1993, Pengembangan Sumber daya Keluarga (Jakarta, Gunung Mulia,
- Susilo, Joko. M. 2008. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, Manajemen Pelaksanaan dan Kesiapan Lembaga Pendidikan* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Syam. Nur. 2002 .Pendidikan Tinggi Sebagai Pusat Penelitian dan Pengembangan Masyarakat di era Global, Surabaya, Jurnal Al Ijtima', 2002
- Syafrudin. 2005. *Manajemen Pendidikan Tinggi Islam*, Jakarta, Ciputat Press
- Syukri, Moh. 2011 *Strategi pendidikan Islam dalam meningkatkan kualitas SDM: Perspektif Hasan Langgulung*, Jakarta, Disertasi UIN Syarif Hidayatulloh
- Tantowi, Jawahir. 1983. *Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al Qur'an*. Jakarta, Sarana Grafia.

- Tony Bush Coleman. 2005. *Manajemen mutu Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi, Yogyakarta: IRCiSod.
- Tilaar, 2004. Beberapa agenda reformasi pendidikan nasional. Jakarta, Tera Pustaka
- Tukiran, dkk., 2007. *Sumber Daya Manusia Tantangan Masa Depan*, Yogyakarta: PSKK UGM,
- Tohirin. 2012. Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling. Jakarta: Raja Grafindo Persada, .
- Ulum. Miftahul .2006 *Strategi Manajemen Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi* .Bandung: Khazanah Intlektual,
- Umaidi. 2009. *Percepatan peningkatan mutu PTKI*, Jakarta, Dirjen PTKI
- Umar, Yahya , 2005 *Interdisciplinary Islamic Studies : Menjawab Tantangan Peningkatan Mutu PTKI* ,Jakarta, Jurnal PERTA, Vol VII, Nomor 02, 2005
- Uwes. Sanusi, 1999. *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*, Jakarta, Logos Wacana Ilmu,
- Wahyudi, Bambang. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita
- Wijayanti Sari. 2008. *Manajemen*. Jogjakarta: Mitra Cendikia Press.

Yusuf, Suit. 1996. *Sikap Mental dalam manajemen SDM*, Jakarta, Ghalia Indonesia

Zen, Muhammad, 2012. Mutu PTKI antara Cita dan Fakta : Jogjakarta, Naskah Orasi ilmiah pada Wisuda Sarjana UIN Sunan Kalijogo 19 Oktober 2012

Zulkarnaen. 2008. *Transformasi Nilai-Nilai Pendidikan Islam: Manajemen berorientasi Link and Match*. Yoyakarta: Pustaka Pelajar Opset.





Pustaka Mahameru dan Klik Media adalah penerbit Indie dan percetakan yang berkedudukan di Lumajang – Jawa Timur.

Menerbitkan dan mencetak buku fiksi maupun non fiksi, majalah dan sejenisnya, dengan kualitas standart toko buku nasional.

Tertarik? Silakan Chat WA [081336335612](https://wa.me/081336335612)



BIODATA PENULIS



Nama : Mukaffan
TTL : Pamekasan 20 April 1978
Alamat : Perum Bumi Mangli Permai
Blok FB22
No WA : 085231894831
Email : mukaffan.20@gmail.com
Istri : Siti Kamilah, M.Pd

Anak : M. Nabil Elkafi
: Qoita Abida Elkafi
: Mohammad Adib Elkafi

Riwayat Pendidikan

- S1 : Institut Agama Islam Nurul Jadid Paiton
Probolinggo (Pendidikan Bahasa Arab)
- S2 : Universitas Darul Ulum Jombang (Psikologi
Pendidikan Islam)
- S3 : Universitas Islam Negeri (UIN Maliki) Malang
(Manajemen Pendidikan Islam)

Pengalaman Mengajar

1. Dosen di IAI Nurul Jadid Paiton 2003 – 2005
2. Guru Madrasah Aliyah Miftahul Qulub Galis
Pamekasan 2005 – 2008
3. Dosen Uniersitas Islam Madura (UIM) Pamekasan
2005 – 2008
4. Dosen Sekolah Tinggi Agama Islam Miftahul Ulum (STAIMU) Palengaan Pamekasan 2005 – 2008
5. Dosen STAIN Jember / UINKHAS 2008 – sekarang

Publikasi Artikel Ilmiah

1. Modernisasi Pesantren dalam Konstruksi Nurcholish Madjid . Jurnal Cendekia IAIN Ponorogo Sinta 2 2019
2. Trend Edutainment dalam Metode Pembelajaran Agama Islam. Jurnal Tadris IAIN Madura 2014
3. Artikulasi Bimbingan Konseling dalam Membentuk Karakter Siswa. Jurnal An - Nisa IAIN Jember 2020
4. Pembentukan dan Manivestasi budaya Organisasi dalam Kajian Filsafat Islam

Publikasi Buku

Bimbingan Konseling, Penerbit STAIN Press, 2012

● 16% Overall Similarity

Top sources found in the following databases:

- 16% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database

TOP SOURCES

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	I Ketut Sudarsana. "ANALISIS KEBUTUHAN DAN PENGEMBANGAN SU...	1%
	Crossref	
2	M. Zikwan, A. Muhyiddin Khotib. "MANAJEMEN SUMBER DAYA MANU...	<1%
	Crossref	
3	Setia Winata. "Politik Dan Kebijakan Pendidikan Aspek Masyarakat (Or...	<1%
	Crossref	
4	Hernowo, Didit. "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meni...	<1%
	Publication	
5	Nelly Nelly, Dina Elisabeth Latumahina. "Evaluasi Kinerja Dosen dalam ...	<1%
	Crossref	
6	Fitriana, Isnan. "Internalisasi Nilai-Nilai Karakter Pada Kegiatan Kepra...	<1%
	Publication	
7	Siti Shara Aliyah, Muhammad Wadud, Meilin Veronica. "Pengaruh Peng...	<1%
	Crossref	
8	Ilham Ilham. "SINERGISITAS PENDIDIKAN ISLAM: Model Sinergisitas L...	<1%
	Crossref	
9	M. Rizky Pippo Pratama. "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SD...	<1%
	Crossref	

- 10 I Ketut Winantra, I Nengah Artawan. "INOVASI PEMBELAJARAN PENDI... <1%
Crossref
- 11 Meni Handayani. "PENCAPAIAN STANDAR NASIONAL PENDIDIKAN BE... <1%
Crossref
- 12 Satria Karim. "PEMBELAJARAN KOOPERATIF TIPE STAD DALAM MEN... <1%
Crossref
- 13 Laswaniyah, Marfu'ah. "Implementasi Nilai Karakter Dalam Kegiatan P... <1%
Publication
- 14 Nursyamsiah Nursyamsiah. "KAJIAN MENGENAI SUMBER DAYA MAN... <1%
Crossref
- 15 Muhammad Irsal. "ANALYZE THE LEARNING OBJECTIVES OF STUDEN... <1%
Crossref
- 16 Faridah, Neni Hendaryati, Rony Yulianto. "Pengembangan Sumber Day... <1%
Crossref
- 17 NOVIA CYNTHIA MARADESA, HERMAN KARAMOY, LINTJE KALANGI. "... <1%
Crossref
- 18 Parwanto Parwanto. "KEEFEKTIFAN SEKOLAH DILIHAT DARI DELAPA... <1%
Crossref
- 19 Sri Haningsih. "Model Internalisasi Nilai-Nilai Pendidikan Agama Islam ... <1%
Crossref
- 20 Kasman Kasman, Serlin Serang, Moh. Zulkifli Murfat. "Pengaruh Komp... <1%
Crossref
- 21 Slamet Widodo, Effed Darta Hadi. "nt Insight, 12(1): 79-97 79 ANALISIS... <1%
Crossref

- 22 **Jepri Banjarnahor. "Penerapan Metode Profile Matching dalam Sistem ...** <1%
Crossref
-
- 23 **Tutus Sumariyani, Arisyahidin Arisyahidin. "Pengaruh Kompetensi Kerj...** <1%
Crossref
-
- 24 **Khaira Nazla Naquib, Irhamsyah Putra, Sholahuddin Al Ayubi. "SUMBE...** <1%
Crossref
-
- 25 **Mahmud Ridwan. "PEMBANGUNAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA S...** <1%
Crossref
-
- 26 **Mochamad Fuad Hasan Metarum. "Tantangan SPM : Menilik Mutu Pen...** <1%
Crossref
-
- 27 **Haryo Kusumo. "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KE...** <1%
Crossref
-
- 28 **S.M. Abbasi, G.L. Whaley. "The senior citizens' freedom to work act of ...** <1%
Crossref
-
- 29 **Sri Setyaningih. "Pengelolaan Sarana Prasarana dalam Implementasi K...** <1%
Crossref
-
- 30 **Devy Kusumaningrum, Karjono. "Pengembangan Wirausaha dalam Me...** <1%
Crossref
-
- 31 **Ahmad Edwar. "PENGARUH PEMBELAJARAN ILMU FIQH DALAM PERS...** <1%
Crossref
-
- 32 **Kartini, Yuni. "Pengembangan Program Insan Qur'ani Di MI Muhammad...** <1%
Publication
-
- 33 **Titin Fatimah, Moh. Rall. "Efektivitas Penggunaan Kurikulum Darurat C...** <1%
Crossref

- 34 Aris Munandar. "Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam", NU... <1%
Crossref
-
- 35 Moch. Toha Khuseno. "PENGARUH PELATIHAN DAN LINGKUNGAN OR... <1%
Crossref
-
- 36 Abdullah, Muhamad. "Rekonstruksi Perlindungan Hukum Petugas Pen... <1%
Publication
-
- 37 Muh. Idris Tunru. "STAIN/IAIN Menuju UIN (Perspektif Pemikiran Pendi... <1%
Crossref
-
- 38 Kartal, Berna. "Algılanan Mobil Saglik Hizmet Kalitesinin Yeniden kulla... <1%
Publication
-
- 39 Herry Widyastono. "Penyelenggaraan Pendidikan Karakter Melalui Opti... <1%
Crossref
-
- 40 Muji Gunarto, Paizurahman Paizurahman. "Implementasi Pengembang... <1%
Crossref
-
- 41 Icep Irham Fauzan Syukri, Soni Samsu Rizal, M. Djaswidi Al Hamdani. "... <1%
Crossref
-
- 42 Dwindi Anugrah, Sukamto Satoto, Hartati Hartati. "Menciptakan Apar... <1%
Crossref
-
- 43 Mahmud, Amir. "Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan M... <1%
Publication
-
- 44 Mardan Umar, Feiby Ismail. "Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Is... <1%
Crossref
-
- 45 Rusmayani Rusmayani, Yuyun Libriyanti. "Measuring Junior High Scho... <1%
Crossref

- 46 Muhammad Muhammad. "FILSAFAT PENDIDIKAN ISLAM: Tinjauan An... <1%
Crossref
-
- 47 Eko Nur Wibowo. "RELEVANSI PENDIDIKAN KARAKTER DALAM FILM ... <1%
Crossref
-
- 48 Moh Roqib. "Pengembangan STAIN: antara Tantangan dan Peluang di I... <1%
Crossref
-
- 49 Maesaroh, Siti. "Manajemen Peningkatan Mutusumber Daya Manusia ... <1%
Publication
-
- 50 Andi Rosdianawati, Rusli Rusli, Saepudin Mashuri, Sitti Nadirah. "Manaj... <1%
Crossref
-
- 51 Azhari Aziz Samudra, I Made Sumada. "SISTEM PENJAMINAN MUTU I... <1%
Crossref
-
- 52 Mardiani Bebasari. "21st CENTURY EDUCATION 21st CENTURY EDUCA... <1%
Crossref
-
- 53 Randall S Schuler. "The internationalization of human resource manag... <1%
Crossref
-
- 54 Di'amah Fitriyyah. "Analisis Kelayakan Buku Tematik Kurikulum 2013 T... <1%
Crossref
-
- 55 Mustofa, Hamid. "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan... <1%
Publication
-
- 56 Muyasaroh Muyasaroh. "PERAN GENDER DALAM PENDIDIKAN MULTI... <1%
Crossref
-
- 57 Shodiqul Bahroyni, Rolisa Wulan Mutawathi'i. "PELAKSANAAN PROGR... <1%
Crossref

- 58 Asep Solikin. "Model Konseling Keterampilan Hidup Dalam Meningkatkan... <1%
Crossref
-
- 59 Asmat Dhanny Zumardi, I Gede Sanica. "STRATEGI MENGOPTIMALKA... <1%
Crossref
-
- 60 Tamrin, Mohammad. "Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengembanga... <1%
Publication
-
- 61 Aminah Djunaid, Baharuddin Semmaila, Serlin Serang. "Pengaruh Moti... <1%
Crossref
-
- 62 Riyanto, Ahmad. "Pengembangan Sumber Daya Manusia Di SMA Islam ... <1%
Publication
-
- 63 Dedy Mulyadi, Kartika .. "KAITAN PELATIHAN DALAM UPAYA MENING... <1%
Crossref
-
- 64 Nur Arifah. "MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM MEWUJUDKAN MADR... <1%
Crossref
-
- 65 Mutia Sabrina, Henny Maria Ulfa, Azlina. "Gambaran Dukungan Pengg... <1%
Crossref
-
- 66 Ojak Manurung. "PENGETAHUAN BIOLOGI DALAM ALQURAN", WARAQ... <1%
Crossref
-
- 67 Samsul Bahri. "HAM DAN AKTUALISASINYA DALAM PENDIDIKAN ISL... <1%
Crossref
-
- 68 Citra Juniarni, Anwar Sa'dullah, Ahmad Luviadi, Devi Pramitha, Nikm... <1%
Crossref
-
- 69 Wisnu Nur Rochman, Nurhasanah Nurhasanah, Mambang Mambang. "... <1%
Crossref

- 70 Imam Taulabi. "KEPEMIMPINAN KEPALA TRANSFORMATIF: UPAYA ME... <1%
Crossref
-
- 71 Ita Thoyyibah, Iwan Setiawan. "Pengembangan Karakter Peserta Didik ... <1%
Crossref
-
- 72 Wahiddaturrohmah, Siti. "Model Pendidikan Di Pesantren Nurul Huda L... <1%
Publication
-
- 73 H Hamengkubuwono. "Implementasi Audit Mutu Internal Pada Perguru... <1%
Crossref
-
- 74 Mochammad Faisal Fadli. "PENGARUH MOTIVASI, KEMAMPUAN DAN ... <1%
Crossref
-
- 75 Rusman Langke. "Pendidikan Keagamaan Di Era Global", Jurnal Ilmiah ... <1%
Crossref
-
- 76 Abdul Malik Made, Ambiyar Ambiyar, Fahmi Rizal, Afif Rahman Riyand... <1%
Crossref
-
- 77 Acoci Acoci, Faslina Faslina, Azaz Akbar. "Edukasi Guru Sekolah Dasar d... <1%
Crossref
-
- 78 Julaeha, Siti. "Kinerja Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan M... <1%
Publication
-
- 79 Priyanto, Adun. "Manajemen Pembelajaran Matematika Berbasis Religi... <1%
Publication
-
- 80 Suhardjono, Suhardjono. "Tuntutan Jaksa Terhadap Anak Sebagai Ben... <1%
Publication
-
- 81 Fanny Widiani Lestari, Iis Nurhayati. "PELATIHAN KETERAMPILAN KER... <1%
Crossref

- 82 Fathul Maujud. "Peran Partisipasi Masyarakat dalam Meningkatkan Mu... <1%
Crossref
-
- 83 Mustain, Mustain. "Strategi Guru Pendidikan Agama Islam Dalam Pem... <1%
Publication
-
- 84 Norman Ismail, Sumadi Sumadi. "Pengembangan Kurikulum Terpadu P... <1%
Crossref
-
- 85 Katzke, Julius James. "Ontwikkeling Van Die Departementshoof Se Be... <1%
Publication
-
- 86 Okiwati, Nurlaila. "Sistem Penjaminan Mutu Sekolah Di Smk Muhamma... <1%
Publication
-
- 87 Susilo, Hari Aji. "Manajemen Entrepreneurship Di Pondok Pesantren Al... <1%
Publication
-
- 88 ANWAR SADAT. "PERKEMBANGAN KURIKULUM BAHASA ARAB MADR... <1%
Crossref
-
- 89 Andi Riyanto. "ASPEK KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI APARATUR ... <1%
Crossref
-
- 90 Rhoni Rodin. "Peran Strategis E-resource Perpustakaan Perguruan Tin... <1%
Crossref
-
- 91 Rozana, Yunia Rosi. "Manajemen Strategik Di Madrasah Aliyah Wathon... <1%
Publication
-
- 92 Waryanto, Waryanto. "Kemitraan Dalam Manajemen Pelatihan Sumber ... <1%
Publication
-
- 93 Priyantoro, Dedi. "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiya... <1%
Publication