

**IMPLEMENTASI *QUALITY ASSURANCE* DALAM PENGEMBANGAN
MUTU SUMBER DAYA MANUSIA DI FAKULTAS AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

TESIS

**OLEH
ALDI AL BANI
NIM 12710002**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2015**

**IMPLEMENTASI *QUALITY ASSURANCE* DALAM PENGEMBANGAN
MUTU SUMBER DAYA MANUSIA DI FAKULTAS AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

TESIS

Diajukan kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Beban Studi pada
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

ALDI AL BANI
NIM: 12710002

Mengetahui,

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. H. Muhaimin, M. A
NIP: 195612111983031005

Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M. Pd
NIP: 196905262000031003

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2015

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN

Tesis dengan judul **Implementasi *Quality Assurance* dalam Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang** ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 25 Juni 2015.

Dewan Penguji,

Dr. Marno Nurullah, M.Ag (Ketua)
NIP. 197208222002121001

Dr. H. Ahmad Fatah Yasin, M.Ag (Penguji Utama)
NIP. 196712201998031002

Prof. Dr. H. Muhaimin, M. A (Anggota)
NIP. 195612111983031005

Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M. Pd (Anggota)
NIP. 196905262000031003

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang,

Prof. Dr. H. Muhaimin, M. A
NIP. 195612111983031005

**SURAT PERNYATAAN
ORISINALITAS PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Aldi Al Bani
NIM : 12710002
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Alamat : Montong Baik ds. Montong Betok kec. Montong Gading,
Lombok Timur – NTB.
Judul Penelitian : Implementasi *Quality Assurance* dalam Pengembangan Mutu
Sumber Daya Manusia di Fakultas Agama Islam Universitas
Muhammadiyah Malang.

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 25 Juni 2015
Hormat saya

Aldi Al Bani
NIM 12710002

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Syukur Alhamdulillah, penulis ucapkan atas limpahan rahmat dan bimbingan Allah AWT, tesis yang berjudul “*Implementasi Quality Assurance dalam Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang*” dapat terselesaikan dengan baik semoga ada guna dan manfaatnya. Sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing manusia ke arah jalan kebenaran dankebaikan.

Banyak pihak yang membantu dalam menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya dengan ucapan *jazakumullah ahsanal jaza'* khususnya kepada:

1. Ayahanda H. Muhlis B.A (*rahimahullah*) dan Ibunda Roh Mulyati selaku orang tua kami yang selalu merestui dan mendoakan. Kakak dan adikku tercinta, Ibnu Sandi dan Nunuk Idamanti yang senantiasa memberikan motivasi untuk dapat bertahan sampai masa studi ini selesai. Kebahagiaan dan kesuksesan semoga selalu menyertai mereka atas kebaikannya selama ini;
2. Rektor UIN Malang, Bapak Prof. Dr. H. Mudjia Raharjo dan para wakil Rektor. Direktur Pascasarjana UIN Malang, Bapak Prof. Dr. H. Muhaimin atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
3. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Bapak Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I, atas motivasi, koreksi dan kemudahan pelayanan selama studi.
4. Dosen Pembimbing I, Prof. Dr. H. Muhaimin, M.A atas bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan tesis.
5. Dosen Pembimbing II, Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd atas bimbingan, saran, kritik, dan koreksinya dalam penulisan tesis.
6. Semua staf pengajar atau dosen dan semua staf TU Sekolah Pascasarjana UIN Malang yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang telah banyak

memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan-kemudahan selama menyelesaikan studi.

7. Semua sivitas Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang khususnya Dekan FAI, Bapak Drs. H. Faridi, M. Si; Pembantu Dekan I FAI, Drs. Hadi Nur Taufiq, M. Ag; Pembantu Dekan II FAI, Saiful Amien, S. Ag., M. Pd.; Pembantu Dekan III FAI, Drs. Muhammad Sarif, M. Ag., serta semua dosen dan staf khususnya yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi dalam penelitian.
8. Semua keluarga di Lombok yang selalu menjadi inspirasi dalam menjalani hidup khususnya selama studi.
9. Seluruh rekan mahasiswa Pascasarjana UIN Malang Angkatan 2012 khususnya Manajemen Pendidikan Islam, yang telah menjadi teman diskusi selama menempuh studi serta atas do'a, dorongan, dan bantuannya hingga tesis ini selesai.

Semoga amal perbuatan kita bernilai ibadah dan diterima disisi Allah SWT dan semoga tesis ini bermanfaat bagi siapapun yang ingin mengambil manfaat darinya. Akhirnya, penulis menyadari dalam penyusunan tesis ini tidak terlepas dari kekeliruan dan kekurangan, untuk itu kritik dan saran yang bersifat membangun penulis harapkan demi pengembangan pengetahuan di masa yang akan datang. Amin.

Malang, 25 Juni 2015

Penulis,

Aldi Al Bani

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul	i
Halaman Judul	ii
Lembar Persetujuan dan Pengesahan	iii
Lembar Pernyataan	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
Motto	xiii
Persembahan	xiv
Abstrak	xv
Abstract	xvi
ملخص	iiix
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	14
C. Tujuan Penelitian	15
D. Manfaat Penelitian	15
E. Orisinalitas Penelitian	16
F. Definisi Istilah	23
G. Sistematika Penulisan	24
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Mutu	26
1. Pengertian Mutu	26
2. Hierarki Mutu	30
3. Dimensi Mutu	31
4. Karakteristik Barang dan Jasa Bermutu	33

5. Pandangan Islam tentang Mutu	36
B. Quality Assurance	43
1. Pengertian Quality Assurance	43
2. Tujuan Penjaminan Mutu Pendidikan	46
3. Paradigma dan Prinsip Penjaminan Mutu Pendidikan	47
4. Jenis Kegiatan Penjaminan Mutu Pendidikan	47
5. Mekanisme Penjaminan Mutu	48
C. Pengembangan Sumber Daya Manusia	50
1. Standar Mutu Sumber Daya Manusia	50
2. Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia	69
3. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia	100

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	107
B. Situs Penelitian	109
C. Kehadiran Peneliti	110
D. Jenis dan Sumber Data	113
E. Metode Perolehan dan Pengumpulan Data	115
F. Teknik Analisis Data	121
G. Metode Pengecekan Keabsahan Data	126

BAB IV PAPARAN DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum Fakultas Agama Islam UMM	128
1. Sejarah Singkat Fakultas Agama Islam UMM	128
2. Profil Fakultas Agama Islam UMM	132
3. Visi Misi dan Tujuan Fakultas Agama Islam UMM	133
4. Data Keadaan Dosen dan Staf FAI UMM	134
B. Implementasi Quality Assurance dalam Pengembangan Mutu SDM Fakultas Agama Islam UMM	135
1. Standar Mutu SDM Fakultas Agama Islam UMM	135
2. Evaluasi Kinerja SDM Fakultas Agama Islam UMM.....	144
3. Upaya Peningkatan Mutu SDM FAI UMM	155
C. Temuan Penelitian	165
1. Standar Mutu SDM Fakultas Agama Islam UMM	165

2. Evaluasi Kinerja SDM Fakultas Agama Islam UMM 168
3. Upaya Peningkatan SDM Fakultas Agama Islam UMM..... 170

BAB V DISKUSI HASIL PENELITIAN

- A. Standar Mutu SDM Fakultas Agama Islam UMM 172
- B. Evaluasi Kinerja SDM Fakultas Agama Islam UMM 181
- C. Upaya Peningkatan Mutu SDM Fakultas Agama Islam UMM 187

BAB VI PENUTUP

- A. Kesimpulan 197
- B. Saran 198

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 <i>State Of The Arts</i>	20
2.1 Perbedaan Mutu Menurut Deming, Juran dan Crosby.....	35
2.2 Perbandingan antara Pendidikan dan Pelatihan	91
3.1 Jadwal Kehadiran Peneliti di Situs Penelitian	112
3.2 Daftar Informan	115
3.3 <i>Setting</i> Peristiwa yang Diamati	119
3.4 Dokumen yang Diperlukan	121
4.1 Daftar Pejabat Fakultas Agama Islam UMM	133
4.2 Daftar Dosen Fakultas Agama Islam UMM	134
4.3 Daftar Karyawan Fakultas Agama Islam UMM	135
4.4 Jadwal Kegiatan Pemilihan Dospres Tahun 2014 UMM.....	152
4.5 Kegiatan Peningkatan Mutu SDM Staf UMM	159
4.6 Kegiatan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia UMM	162

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Hierarki Mutu	30
2.2 Penjaminan Mutu	44
2.3 Siklus Penjaminan Mutu	49
2.4 Prosedur dan Tahap Perencanaan dan Pemrograman SDM	55
2.5 Model Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	57
2.6 Sumber dan Model Rekrutmen	60
2.7 Metode Pelatihan	88
2.8 Lima Langkah Efektif dalam Pelatihan	91
2.9 Rangkaian Deming untuk Meningkatkan Kualitas	93
3.1 Model Analisis Interaktif Miles dan Huberman	124
3.2 Matrik Analisis Data Penelitian	125
4.1 Matriks Kendali Mutu Sumber Daya Manusia Akademik (dosen).....	137
4.2 Matriks Kendali Mutu Sumber Daya Manusia Akademik (karyawan) ...	141
4.3 Kendali Mutu Kegiatan dan Evaluasi Kademik SDM FAI UMM	146
4.4 Suasana Pemantauan CCTV di Ruang Pusat Server BKMA.....	147
4.5 Pelatihan <i>Applied Approach</i> Dosen UMM	163
4.6 Pelatihan Pekerti Dosen UMM	164
4.7 Tahapan dalam Penerapan Standar Mutu SDM FAI UMM	167
4.8 Model Evaluasi Kinerja SDM FAI UMM	169
4.9 Upaya Peningkatan Berkelanjutan Mutu SDM FAI UMM	171
5.1 Model Perencanaan Sumber Daya Manusia	175
5.2 Motode Pelatihan	191
5.3 Rangkaian Deming untuk Meningkatkan Kualitas	194
5.4 Implementasi <i>Quality Assurance</i> dalam Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia di Fakultas Agama Islam UMM	196

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	: Catatan Lapangan
Lampiran II	: Pedoman Wawancara
Lampiran III	: Transkrip Wawancara
Lampiran IV	: Daftar Koding Wawancara
Lampiran V	: Daftar Koding Dokumentasi
Lampiran VI	: Daftar Koding Observasi
Lampiran VII	: Surat-surat Penelitian
Lampiran VIII	: Dokumentasi Foto
Lampiran IX	: Biografi Penulis



MOTTO

وَقُلِ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."

(Q. S. At Taubah: 105)¹



¹ Quran In Word Ver 1.3

PERSEMBAHAN

Karya ini saya persembahkan untuk kedua orang tuaku, Ayah dan Ibu tercinta, H. Muhlis, BA (rahimahullah) dan Rohmulyati yang telah membimbing dan mendoakan selama ini. Semoga Allah memberikan kebahagiaan dan keselamatan di dunia maupun di akhirat.

Kemudian kepada kakak dan adikku, M. Ibnu Sandi dan Nunuk Idamanti yang senantiasa menjadi motivasi dalam menyelesaikan studi. Semoga Allah selalu memberikan kebahagiaan dan keselamatan di dunia maupun di akhirat.

Saya persembahkan juga kepada seluruh guru-guruku yang masih hidup maupun yang telah tiada sejak penulis duduk di bangku SD sampai tingkat Pascasarjana. Semoga Allah memberikan kedamaian atas mereka semua di dunia maupun di akhirat.

Tak lupa pula saya persembahkan untuk teman-temanku yang luar biasa yang tentu tidak mungkin disebutkan satu persatu dalam lembaran ini. Secara khusus kepada teman-teman seangkatan di Pascasarjana UIN Maliki Malang. Semoga Allah memberikan kemanfaatan atas ilmu yang kita miliki dan semoga Allah senantiasa memberikan kebahagiaan kepada kita semua.

Untuk almamaterku tercinta, STAI Ma'had Aly Al-Hikam Malang dan Pascasarjana UIN Maliki Malang. Semoga semakin jaya dalam membimbing umat manusia untuk memerangi kebodohan.

ABSTRAK

Al Bani, Aldi. 2015. *Implementasi Quality Assurance dalam Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang.* Tesis. Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam. Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing I: Prof. Dr. H. Muhaimin, M.A dan Pembimbing II: Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M. Pd.

Kata Kunci: *Quality Assurance, Mutu, Sumber Daya Manusia.*

Permasalahan mutu SDM menjadi cukup penting dalam dunia pendidikan. Hal ini mengingat Indonesia sebagai negara yang kaya akan sumber daya alam, yang tentu membutuhkan SDM yang berkualitas untuk mengelola kekayaan alam Indonesia. Pemerataan dan peningkatan mutu pendidikan masih menjadi persoalan utama yang cukup urgen. Oleh karena itu penjaminan mutu SDM menjadi hal yang penting untuk dikaji terutama di perguruan tinggi yang menjadi lembaga kepercayaan dan harapan masyarakat dalam mendidik putra-putri bangsa. Fakultas Agama Islam UMM adalah salah satu Fakultas tertua di UMM yang menjadi cikal bakal berdirinya UMM. Melalui penjaminan mutu SDM setidaknya diharapkan bisa memberikan solusi terhadap keresahan masyarakat melihat banyaknya sarjana yang menganggur. Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam tentang 1) standar mutu SDM Fakultas Agama Islam UMM, 2) Upaya peningkatan mutu SDM Fakultas Agama Islam UMM, dan 3) Evaluasi Kinerja SDM Fakultas Agama Islam UMM.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif (*qualitative research*) dengan metode penyelidikan studi kasus (*case study*). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui metode 1) wawancara (*interview*) semi terstruktur; 2) observasi (*observation*); dan 3) dokumentasi. Pengecekan keabsahan data penelitian berdasarkan 4 kriteria yaitu, derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), kepastian (*confirmability*). Selanjutnya ditinjaulanjuti dengan triangulasi dan perpanjangan waktu penelitian. Teknik analisa data menggunakan model Miles & Huberman yang terangkum dalam pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), kesimpulan dan verifikasi data (*conclusion drawing and verifying*).

Hasil penelitian ini adalah: 1) standar mutu SDM Fakultas Agama Islam UMM mengacu pada standarisasi yang telah ditetapkan pemerintah sesuai undang-undang. Namun ada beberapa kualifikasi tambahan yaitu, a) Memiliki IQ (≥ 120); b) Memiliki kemampuan berbahasa asing, Inggris dan Arab (TOEFL ≥ 500); c) Memiliki integritas tinggi; dan d) Memiliki kecerdasan sosial yang bagus. 2) upaya peningkatan mutu SDM dilakukan melalui kegiatan terprogram dan mandiri. Kegiatan ini diprakarsai oleh BKMA dan BPSDM dalam bentuk studi lanjut, pelatihan pekerti, seminar, lokakarya, *short course*, *join degree*, *applied approach*, dan *character building*. Untuk kegiatan mandiri bisa berupa penelitian, penulisan jurnal, aktif dalam kegiatan masyarakat, dan aktif dalam perserikatan. 3) model evaluasi kinerja SDM yang dilakukan BKMA dan BPSDM dalam bentuk a) Pemantauan langsung menggunakan CCTV; b) Presensi jurnal kelas (dosen); c) Evaluasi dengan sistem online; d) Sistem evaluasi *top-down*; dan e) Pemantauan oleh mahasiswa *part time*.

ABSTRACT

Al Bani, Aldi. 2015. *The Implementation of Quality Assurance in Human Resources Development at the Faculty of Islamic Studies University of Muhammadiyah Malang.* Thesis. Master of Islamic Education Management. Graduate Program of the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisor I: Prof. Dr. H. Muhaimin, M.A and Supervisor II: Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M. Pd.

Keywords: Quality Assurance, Quality, Human Resources.

Human Resources quality problems become quite important in the world of education. It is considering Indonesia as a country rich in natural resources, which of course requires qualified human resources to manage the natural wealth of Indonesia. Distributing and improving the quality of education is still a major problem that is quite urgent. Therefore, the quality assurance of Human Resources have become important factors to be studied, especially in college that became an institution of trust and expectations of the community in educating the sons and daughters of the nation. Faculty of Islamic Studies, University of Muhammadiyah Malang is one of the oldest faculty at University of Muhammadiyah Malang is the forerunner to the establishment of the University of Muhammadiyah Malang. Through quality assurance Human Resources at least expected to provide solutions to community concerns at the number of unemployed graduates. This study aims to understand in depth about 1) the quality standards of Human Resources Faculty of Islamic Studies University of Muhammadiyah Malang, 2) Efforts to improve the quality of Human Resources Faculty of Islamic Studies University of Muhammadiyah Malang, and 3) Performance Evaluation of Human Resources Faculty of Islamic Studies University of Muhammadiyah Malang.

This study used a qualitative approach by the method of investigation of the case study. Data was collected through a method 1) semi-structured interview; 2) observation; and 3) documentation. Checking the validity of the research data is based on four criteria, namely, the degree of credibility, transferability, dependability, and confirmability. Furthermore followed by triangulation and the extension of the study period. Data analysis techniques using models Miles & Huberman summarized in the collection of data, data reduction, data presentation, conclusions and data verification.

Results of this study were: 1) the quality standards of Human Resources Faculty of Islamic Studies University of Muhammadiyah Malang refers to the standardization set by the government according to the law. However, there are some additional qualifications, namely, a) Having IQ (> 120); b) Have the ability to speak a foreign language, English, and Arabic (TOEFL > 500); c) Have high integrity; and d) Have a good social intelligence. 2) improving the quality of human resources through the activities programmed and carried out independently. This activity was initiated by BKMA and BPSDM in the form of further study, manners (pekerti) training, seminars, workshops, short courses, joint degree, applied approach, and character building. For independent activity can include research, writing journals, active in community activities, and active in the union. 3) The performance evaluation model of Human Resources that operated by BPSDM BKMA conducted in the form of a) Directly using CCTV monitoring; b) Presence class journal (lecturer); c) Evaluation of the online system; d) The evaluation system of top-down; and e) Monitoring by part-time students.

مُلخَص

الباني ألدي. 2015. تنفيذ ضمان الجودة في تنمية الموارد البشرية في كلية الدراسات الإسلامية جامعة محمدية مالانج . رسالة الماجستير. ماجستير في إدارة التربية الإسلامية. برنامج الدراسات العليا في جامعة ولاية الإسلامية مولانا مالك إبراهيم مالانج. المشرف الأول: البروفيسور الدكتور الحاج مهيمن، والمشرف الثاني: الدكتور الحاج سوجينج لستيو برابو.

الكلمات الرئيسية: ضمان الجودة والجودة و الموارد البشرية .

الموارد البشرية مشاكل الجودة أصبحت مهمة جدا في عالم التعليم. انها تدرس اندونيسيا كدولة غنية بالموارد الطبيعية، الأمر الذي يتطلب بطبيعة الحال الموارد البشرية المؤهلة لإدارة الثروات الطبيعية في إندونيسيا. تسوية وتحسين جودة التعليم لا تزال المشكلة الرئيسية التي ملحة جدا. من العوامل الهامة لذلك، أصبحت ضمان الجودة الموارد البشرية لدراساتها، لا سيما في الكلية التي أصبحت مؤسسة من الثقة وتوقعات المجتمع في تعليم أبناء وبنات الوطن. كلية الدراسات الإسلامية، جامعة محمدية مالانج هي واحدة من أقدم أعضاء هيئة التدريس في جامعة محمدية مالانج هي سبابة إلى إنشاء جامعة محمدية مالانج. من خلال ضمان الجودة المتوقع الموارد البشرية على الأقل لتوفير حلول للمخاوف المجتمع في عدد من الخريجين العاطلين عن العمل. وتهدف هذه الدراسة إلى فهم متعمق حول (1) معايير الجودة لكلية الموارد البشرية الدراسات الإسلامية، جامعة محمدية مالانج، (2) الجهود الرامية إلى تحسين نوعية كلية الموارد البشرية الدراسات الإسلامية، جامعة محمدية مالانج، (3) الأداء تقييم كلية الموارد البشرية من جامعة الدراسات الإسلامية محمدية مالانج. استخدمت هذه الدراسة على نهج نوعي (البحث النوعي) من خلال أسلوب التحقيق في دراسة الحالة (دراسة حالة). وقد تم جمع البيانات من خلال طريقة (1) مقابلة شبه منظمة (2) الملاحظة (مراقبة) و (3) وثائق. التحقق من صحة البيانات البحثية تستند إلى أربعة معايير، وهي درجة من الثقة (المصادقية)، نقلها، الاعتمادية واليقين. علاوة على ذلك مع التثليث و تمديد فترة الدراسة. تقنيات تحليل البيانات باستخدام نماذج مايلز أند هوبرمان تلخيصها في جمع البيانات، والحد من البيانات، وعرض البيانات والاستنتاجات و التحقق من البيانات (الاستنتاج الرسم والتحقق).

وكانت نتائج هذه الدراسة: (1) معايير الجودة لكلية الموارد البشرية الدراسات الإسلامية، جامعة محمدية مالانج يشير إلى التوحيد التي وضعتها الحكومة وفقا للقانون. ومع ذلك، هناك بعض مؤهلات إضافية، وهي (أ) وجود IQ ($120 <$)؛ (ب) أن يكون لديه القدرة على التحدث بلغة أجنبية، اللغة الإنجليزية، واللغة العربية (TOEFL < 500)؛ (ج) وسلامة عالية. (د) لديهم ذكاء اجتماعي جيد. (2) تحسين نوعية الموارد البشرية من خلال الأنشطة المبرمجة ونفذت بشكل مستقل. وقد بدأ هذا النشاط من قبل BKMA و BPSDM في شكل مزيد من الدراسة والتدريب الأدب والندوات وورش العمل والدورات القصيرة، ودرجة مشتركة، نهج تطبيقها، وبناء الشخصية. للنشاط مستقل يمكن أن تشمل البحوث والكتابة والمجلات، وتنشط في الأنشطة المجتمعية، ونشط في الاتحاد. (3) نموذج تقييم أداء الموارد البشرية BPSDM و BKMA أجريت في شكل (أ) مباشرة باستخدام CCTV الرصد؛ (ب) مجلة الدرجة جود (محاضر)؛ (ج) تقييم نظام عبر الإنترنت؛ (د) نظام تقييم أعلى إلى أسفل. (هـ) رصد من قبل الطلاب بدوام جزئي.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Permasalahan SDM pendidikan di Indonesia dekade terakhir ini masih sangat rendah. Hal ini terlihat dari terbatasnya peluang bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kualifikasi pendidikannya, berdasarkan data pada tahun 2007, hanya 13,8% dari 1,2 juta guru SD/MI yang berpendidikan D2-Kependidikan, 38,8% dari 680.000 guru SLTP/MTs berpendidikan D3-Kependidikan, 57,8% dari 337.503 guru SM berpendidikan S-1 ke atas, serta 18,86% dari 181.544 dosen PT berpendidikan S-2 ke atas dengan 3,48% (S-3) (Balitbang, 2007).¹

Sejak terjadinya krisis ekonomi yang berimbas pada dunia pendidikan di Indonesia membuat perguruan tinggi dihadapkan pada tiga masalah berat, yaitu *pertama*, krisis ekonomi dan keuangan yang dampaknya berimbas pada berbagai sektor kehidupan, termasuk semakin sedikitnya anggaran untuk bidang pendidikan. *Kedua*, reformasi tatanan nasional, baik politik, hukum, ekonomi, sosial, dan budaya menuju masyarakat madani yang demokratis telah menyebabkan terjadinya berbagai perubahan struktural. Perguruan tinggi juga secara otomatis harus ikut berubah dengan perubahan yang terjadi tersebut. *Ketiga*, dampak globalisasi di berbagai aspek kehidupan telah ikut menginternasionalisasi standar mutu, sistem penjaminan mutu, sistem evaluasi dan akreditasi. Kondisi ini menuntut perguruan tinggi untuk memperbaiki kinerja yang lebih efektif dan mengembangkan daya kompetitif untuk mencapai standar mutu yang diakui dunia. Hal ini senantiasa dilakukan di berbagai negara berkembang yang sedang membangun, meskipun dihadapkan pula dengan berbagai persoalan semisal manajemen yang buruk, mutu SDM yang rendah, serta kesulitan ekonomi dan keuangan.²

¹ Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012), hal. 29

² A. Hanief Saha Ghafur, *Manajemen Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia: Suatu Analisis Kebijakan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), hal. 4

Masalah pendidikan yang cukup dilematis beberapa dekade terakhir yang dihadapi bangsa ini adalah pemerataan pendidikan dan perbaikan mutu pendidikan. Hal ini tampaknya telah terpecahkan dengan dibuatnya kebijakan-kebijakan pemerintah yang lebih memprioritaskan perluasan partisipasi dan akomodasi daya tampung pendidikan, tanpa harus melupakan perbaikan mutu pendidikan. Dua hal ini memang sungguh dibutuhkan oleh bangsa ini dalam pendidikannya. Pendidikan yang dapat dijangkau oleh berbagai lapisan masyarakat harus dilakukan dan tentu sejalan dengan perbaikan mutu yang selalu meningkat. Kebijakan-kebijakan tentang dua hal tersebut menjadikan banyak lembaga pendidikan bermunculan karena peningkatan jumlah partisipasi peserta didik, demikian juga halnya dengan perguruan tinggi yang secara khusus saling bersaing untuk menjadi perguruan tinggi yang unggul atau berkualitas baik swasta maupun negeri. Begitu banyak lembaga pendidikan yang telah meluluskan peserta didik, namun yang menjadi pertanyaan adalah siapa yang dapat menjamin mutu lulusannya? Apakah lulusannya telah memenuhi standar mutu keahlian yang nyata? Dari pertanyaan inilah muncul tuntutan “akuntabilitas publik” dan kebutuhan adanya lembaga yang melakukan penjaminan terhadap mutunya.³

Perguruan tinggi yang dalam hal ini sebagai penyedia layanan masyarakat di bidang pendidikan. Kelangsungan hidup perguruan tinggi tidak bisa lepas dari masyarakat pendukung maupun masyarakat yang berkepentingan (*stakeholder*). Pada dasarnya masyarakatlah yang memberi masukan sumber daya dan dana yang diperlukan perguruan tinggi bagi penyelenggaraannya, dan masyarakat pula yang nantinya akan menerima atau memanfaatkan hasil pelayanan yang diberikan oleh perguruan tinggi. Ada hubungan pertukaran dan saling memberi (*take and give*) antara perguruan tinggi dan masyarakat, dan sebaliknya. Karena itu, wajarlah apabila perguruan tinggi dituntut tanggung jawabnya atas jasa layanan yang dijanjikan kepada masyarakat. Tanggung jawab itu dinyatakan sebagai

³ A. Hanief Saha Ghafur, *Manajemen Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia: Suatu Analisis Kebijakan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), hal. 2

akuntabilitas perguruan tinggi atas peran dan fungsi yang dijalankan; atas kinerja penyelenggaraannya; atas pelayanan yang diberikan. Bagaimana mendayagunakan sumber daya dan dana yang ada, dan seberapa tinggi kinerja yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah menjadi komitmennya. Tuntutan akuntabilitas dan tanggung jawab mengharuskan perguruan tinggi memberi penjaminan mutu (*quality assurance*) kepada masyarakat.⁴

Penjaminan mutu perguruan tinggi dilakukan melalui evaluasi dan akreditasi sebagaimana amanat Undang-Undang Perguruan Tinggi (UUPT) No. 22/1961 yang merupakan kewajiban negara untuk melindungi hak dan memenuhi apa yang menjadi tuntutan. Karena itu, hak masyarakat menjadi terlindungi atas perguruan tinggi dan menjadi tuntutan bagi perguruan tinggi untuk memenuhi kewajibannya kepada masyarakat.

Ada banyak metodologi pendidikan yang bisa dilakukan untuk pelatihan dalam penjaminan mutu seperti aktivitas yang berbasis pada pelatihan mengajar sebagai manajer, tenaga profesional atau akuntan yang berkualitas.⁵ Dalam peningkatan penjaminan mutu memerlukan upaya keseriusan dalam mengevaluasi secara komprehensif. Seorang pendidik harus tetap berkembang dalam melayani peserta didik dalam memberikan informasi. Pendidik juga harus mempersiapkan diri untuk perkembangan teknologi dan tetap optimis dalam pemanfaatannya secara optimal.⁶

Peran sumber daya manusia dalam organisasi merupakan faktor utama yang harus selalu diperhatikan. Dalam pengembangan organisasi, Beer dan Huse (1972) dalam Adam (1984) memosisikan manusia sebagai subsistem yang menentukan penggunaan subsistem teknologi dan manajerial.⁷ Dalam organisasi perusahaan misalnya, Robert McLean (1995) sebagaimana yang

⁴ *Ibid.*, hal. 5

⁵ Liviu Moldovan dan John Birger Stav, 2011, *Activity Based Training Employed In Quality Assurance Training*, Scientific Bulletin of the "Petru Maior" University of Târgu Mureș Vol. 8 (XXV) no. 1, ISSN 1841-9267.

⁶ E. O. Okobia, 2012, *The Teacher Factor in Enhancing Quality Assurance in The Teaching/learning of Social Studies*, Review of European Studies; Vol. 4, No. 4; ISSN 1918-7173 E-ISSN 1918-7181 Published by Canadian Center of Science and Education.

⁷ Adam I. Indrawijaya, *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. (Bandung: Sinar Baru, 1984), hlm. 25

dikutip Becker (2001) mengemukakan pokok pikirannya bahwa sebuah perusahaan yang kehilangan seluruh peralatannya namun tetap menjaga keterampilan dan pengetahuan tenaga kerjanya dapat kembali dalam bisnis tersebut dengan relatif cepat. Sebuah perusahaan yang kehilangan tenaga kerjanya, namun tetap memiliki peralatan, tidak akan pernah pulih.⁸ Demikian pula dalam pendidikan, sumber daya manusia dalam pendidikan merupakan modal utama berjalannya program pendidikan.

Standar Nasional Pendidikan merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah Republik Indonesia. Dikeluarkannya PP No.19 tahun 2005 tentang SNP, bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia termasuk di dalamnya pendidikan tinggi. Adapun fungsinya adalah sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Lingkup SNP meliputi delapan komponen pendidikan yaitu Standar Pengelolaan; Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan; Standar Sarana Prasarana; Standar Pembiayaan; Standar Proses; Standar Isi; Standar Penilaian dan Standar Kompetensi Lulusan.

Di dalam pasal 4 Peraturan Pemerintah tersebut dinyatakan bahwa SNP bertujuan menjamin mutu pendidikan nasional. Oleh karena itu, pemenuhan SNP oleh perguruan tinggi akan berarti bahwa perguruan tinggi tersebut menjamin mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya. Oleh karena itu, SNP dapat juga disebut standar mutu pendidikan tinggi di Indonesia yang harus dipenuhi oleh setiap perguruan tinggi.

Mutu pendidikan di Indonesia masih cukup memprihatinkan. Di luar berbagai prestasi akademis yang dicapai pelajar Indonesia dalam berbagai lomba ilmiah tingkat dunia. Namun kita masih harus mengakui bahwa masih sangat banyak lembaga pendidikan khususnya pendidikan tinggi yang kondisi sarana prasarana dan proses pembelajarannya masih jauh dari layak. Untuk

⁸ Brian E. Becker, *The HR Scorecard; Linking People, Strategy, and Performance* [USA: Harvard Business School Press, 2001]. Terjemahan Indonesia oleh Dian Rahadyanto Basuki, *The HR Scorecard; Mengaitkan Manusia, Strategi, dan Kinerja* (Jakarta: Erlangga, 2009), hlm. 7

itu, peningkatan mutu pendidikan masih merupakan salah satu program utama yang menjadi fokus perhatian Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan serta menjadi pekerjaan rumah Pemerintah. Sesungguhnya sudah cukup banyak yang dilakukan oleh Pemerintah Indonesia dalam melaksanakan berbagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional baik formal maupun nonformal di berbagai jenjang pendidikan. Salah satu upaya yang telah dilakukan adalah mengimplementasikan desentralisasi pendidikan secara bertahap, pemberlakuan manajemen berbasis sekolah, dan melalui kebijakan penjaminan mutu pendidikan.

Salah satu upaya lembaga untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan melaksanakan penjaminan mutu. Penjaminan mutu pendidikan (*Quality Assurance*) dimaksudkan untuk memenuhi atau melampaui SNP secara berkelanjutan (*continuous improvement*), sebagai upaya memenuhi terutama kebutuhan internal *stakeholders* (mahasiswa, pendidik, tenaga pendidik).⁹ Hal ini sesuai dengan arti Jaminan mutu dalam pendidikan juga dapat dilakukan terhadap SDM yang ada di lembaga, jaminan ini berupa pemenuhan standar dan kualifikasi yang telah ditentukan baik oleh pemerintah atau lembaga itu sendiri untuk menunjang proses pengelolaan lembaga pendidikan.

Dalam proses penjaminan mutu (*Quality Assurance*), dilakukan pengumpulan, dan penganalisisan serta pembuatan laporan tentang produk atau layanan yang tidak memenuhi standar mutu agar dilakukan perbaikan mutu produk dan layanan yang tidak sesuai. Selain itu, dalam proses ini dilakukan juga pengidentifikasian hal-hal yang telah dicapai. Proses ini memberikan jaminan dan keyakinan bahwa persyaratan mutu akan dapat dipenuhi, atau dengan kata lain, *Quality Assurance* adalah pembuat sistem pemastian mutu agar dapat memberikan jaminan kepada para pelanggan atau para *stakeholder*.

⁹ Kementerian Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, *Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi*, (Jakarta: 2010), hal. xxxi

Di perguruan tinggi, penjaminan mutu adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga *stakeholders* (mahasiswa, orang tua, dunia kerja, pemerintah, dosen, tenaga penunjang, serta pihak lain yang berkepentingan) memperoleh kepuasan.¹⁰ Definisi di atas merupakan definisi yang ada pada Pedoman Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (Dikti 2003).

Penjaminan mutu dalam lingkup pendidikan tinggi berarti pelayanan jasa yang diberikan oleh perguruan tinggi kepada *stakeholder*, yang terdiri dari mahasiswa, alumni, pengguna lulusan/ dunia industri, dan orang tua mahasiswa. *Stakeholder* akan menyebutkan aspek apa saja yang dinilai dalam menentukan mutu perguruan tinggi tersebut, misalnya aspek yang berhubungan dengan: 1) materi perkuliahan yang *link and match* dengan dunia industri; 2) proses perkuliahan yang sesuai dengan ketentuan berlaku; 3) kompetensi dosen yang sesuai; dan 4) sarana dan prasarana yang menunjang jalannya proses pembelajaran/pendidikan.¹¹

Penjaminan mutu di lembaga pendidikan tinggi dapat dilakukan melalui kegiatan secara menyeluruh maupun dalam bentuk berjenjang. Menyeluruh berarti seluruh proses yang terkait dalam perguruan tinggi seperti penerimaan mahasiswa baru, perkuliahan, hingga proses meluluskan mahasiswa dijamin mutunya. Sedangkan yang dimaksud dengan bertahap adalah perguruan tinggi melakukan penjaminan mutu bukan pada seluruh proses yang ada namun hanya pada Tri Dharma perguruan tinggi (pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat) atau hanya salah satu dharma saja.¹² Penjaminan mutu bisa dilakukan hanya pada satu fakultas/Jurusan/Program Studi/Unit kemudian terus ditingkatkan hingga seluruh proses kegiatan di perguruan tinggi dijamin mutunya secara menyeluruh.

Di samping itu ketua BAN-PT Mansyur Ramli menyatakan bahwa nilai akreditasi suatu institusi selain dari pemenuhan standar juga dilihat dari

¹⁰ Rinda Hedwig dan Gerardus Polla, *Model Sistem Penjaminan Mutu dan Proses Penerapannya di Perguruan Tinggi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu: 2006), hal. 6

¹¹ *Ibid.*, hal. 1

¹² *Ibid.*, hal. 11

seberapa pandai institusi itu melakukan penjaminan mutu internal. Beliau mencontohkan kenapa UIN Malang, UMM, UNHAS dan institusi lainnya mendapatkan nilai akreditasi A, karena beberapa institusi tersebut dapat melakukan penjaminan mutu dengan baik, sedangkan UB yang dari segi fasilitas sangat lengkap mendapatkan akreditasi B karena adanya kelas-kelas jauh dan pembebanan materi. Selain itu beliau juga menyinggung bahwa kebijakan SDM perguruan tinggi yang akan ditetapkan adalah dalam satu program studi harus ada minimal enam dosen tetap yang memiliki relevansi dan linear dengan program studi tersebut.¹³ Beliau juga mengatakan kebijakan yang akan ditetapkan mengenai akreditasi tidak lagi ada tingkatan A, B, atau C. Namun akan berubah menjadi institusi yang terakreditasi dan tidak terakreditasi, seandainya saja ada tingkatan maka kemungkinan ada tingkatan sangat baik dan baik. Terjadinya berbagai ketidakjujuran dalam proses akreditasi demi mendapatkan nilai yang baik namun tidak dengan jalan yang telah distandarkan BAN-PT merupakan gambaran dari buruknya penjaminan mutu institusi tersebut.

Idealnya perguruan tinggi membentuk sebuah organisasi atau badan nonstruktural dan mandiri sebagai wadah untuk penjaminan mutu. Tugas badan penjaminan mutu adalah membuat standar mutu internal, menetapkan kriteria penilaian, melakukan evaluasi diri, serta memberi rekomendasi pembinaan mutu. Penilaian mutu dapat dilakukan oleh dosen dan /staf administrasi yang memiliki profesionalitas tinggi untuk menjadi asesor internal. Hasil dari evaluasi diri yang dilakukan digunakan untuk introspeksi diri dan melakukan perbaikan-perbaikan internal, sebelum mengajukan akreditasi pada pihak luar. Adapun unit dan tim pelaksana penjaminan mutu dapat berupa organisasi yang menyatu dengan struktur organisasi fakultas dan program studi. Bentuknya dibuat berjenjang, yaitu, 1) badan penjaminan mutu tingkat universitas/ institusi. Tugasnya melakukan penjaminan menyeluruh, menjabarkan kebijakan, membuat standar internal,

¹³ *Sosialisasi AIPT dan Kiat-Kiat Jitu Pengajuan Borang*, disampaikan oleh Prof. Dr. H. Mansyur Ramli (Ketua BAN-PT), yang diselenggarakan oleh Universitas Sunan Giri Surabaya pada 12 Maret 2014, di Green SA Sidoarjo.

melaksanakan pelatihan, dan membuat evaluasi diri (institusi), melakukan akreditasi institusi, dan sebagainya; 2) unit pelaksana penjaminan mutu tingkat fakultas. Tugasnya mengoordinasi penjaminan mutu, mengoordinasi evaluasi diri program studi, memberi pelatihan, dan sebagainya; 3) tim pelaksana penjaminan mutu di tingkat program studi. Tugasnya melakukan penjaminan mutu, membuat evaluasi diri, melakukan akreditasi, dan sebagainya.¹⁴

Universitas Muhammadiyah Malang atau yang biasa dikenal dengan kampus putih merupakan kampus terkemuka yang terakreditasi A dari BAN-PT. Kampus ini terletak di daerah yang cukup eksotis karena dibangun di atas tanah yang berbukit, berlembah, dan ditumbuhi berbagai macam tanaman yang rimbun serta dibelah oleh sungai Brantas beserta deretan pohon di pinggir sungai yang menambah keindahannya. UMM merupakan kampus yang berdiri pada tahun 1964 yang berlokasi di Malang, Jawa Timur, sekitar 98 km di sebelah selatan Surabaya. Malang merupakan daerah pegunungan yang dikelilingi empat gunung, yaitu: Panderman, Arjuno, Kawi dan Semeru. Wilayah dengan ketinggian sekitar 500 mdpl ini memiliki udara dingin-sejuk dengan suhu rata-rata $23,37^{\circ}\text{C} - 30,01^{\circ}\text{C}$. Memiliki kondisi alam seperti ini, Malang dikenal sebagai Kota Bunga dan Kota Pendidikan yang banyak dituju oleh mahasiswa dari seluruh penjuru negeri, dan bahkan mahasiswa asing dari semua belahan dunia.¹⁵

Sebagai perguruan tinggi swasta terkemuka, UMM sudah memperoleh pengakuan dari pihak eksternal, yaitu dengan diraihnya Nilai Akreditasi A dari BAN-PT (2013), Bintang Dua dari QS Star, Terakreditasi KNAPP, Terakreditasi dari MTD Registered Public Accountants, Terakreditasi dari NQA Global Assurance, dan lain-lain. Prestasi yang diraih UMM antara lain: Peraih Anugerah Kampus Unggul (AKU) Jawa Timur sejak tahun 2008, Peraih Anugerah AKU Kartika kopertis VII Jawa Timur sebagai kampus Terunggul di Jawa Timur, Runner Up Adi Upaya Puritama Kelas II (untuk

¹⁴ A. Hanief Saha Ghafur, *Manajemen Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia: Suatu Analisis Kebijakan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008) hal. 92

¹⁵ Informasi seputar UMM disarikan dari situs resmi. www.umm.ac.id

Rusunawa), Runner Up ASEAN Energy Award, peringkat 18 Indonesia pada Webometrics (bahkan pernah ranking 8 Indonesia), Peringkat ke-5 Dunia konten Rich Files webometrics, Peringkat 5 Indonesia untuk Repository webometrics, peringkat 19 Indonesia 4icu, Peringkat 22 TesCa-Telkom, dan lain-lain. UMM juga memperoleh penghargaan dari pemerintah USA sebagai Host Peace Corps USA mulai tahun 2010.

UMM merupakan perguruan tinggi yang melakukan penjaminan mutu dengan baik. Hal ini bermula dari berdirinya Badan Kendali Mutu Akademik (BKMA). Badan Kendali Mutu Akademik merupakan lembaga yang dikhususkan untuk melakukan kendali (menjaga dan meningkatkan) mutu pembelajaran. Menimbang bahwa mutu proses pembelajaran merupakan komponen yang sangat penting dalam meningkatkan mutu akademik, maka Rektor mengeluarkan SK Nomer 2 Tahun 2004, tertanggal 19 Februari tentang Pembentukan Badan Kendali Mutu Akademik (BKMA). BKMA memiliki divisi sumber daya akademik yang memiliki program kerja jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Hal ini yang menjadi fokus kajian peneliti dalam penelitian ini, bagaimana institusi melakukan penjaminan mutu sumber daya manusia yang ada di dalam institusi tersebut secara baik.

Secara khusus sedikit peneliti menggambarkan bagaimana keadaan SDM di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang yang menjadikan peneliti tertarik untuk menjadikannya sebagai objek penelitian. Sebagaimana pernyataan Pembantu Dekan II FAI bahwa

”kalau dilihat dari prosedur tesnya saya kira hampir sama ya mungkin, hanya saja FAI ada ketambahan tadi itu bahasa Arab, lalu yang kedua tentunya dia harus memiliki kualifikasi pengetahuan agama yang lebih ya karena dosen FAI itu tidak hanya milik FAI, di tingkat universitas dosen FAI itu milik semua fakultas karena dia harus mengajar Al Islam Kemuhammadiyah di seluruh mahasiswa non FAI, jadi itu saya kira yang membedakan”.¹⁶

¹⁶ 01/W-SPMSDM/FAI/16-I/15

Terkait dengan keunikan Fakultas Agama Islam UMM pembantu dekan FAI I juga menyatakan bahwa dosen di Fakultas Agama Islam itu tidak ada yang menganggur, artinya semua dosen memiliki jabatan fungsional masing-masing meskipun lintas Fakultas. Kemudian beliau juga menegaskan bahwa meskipun dosen tidak memiliki waktu mengajar dalam satu hari mereka tetap berkewajiban untuk tetap masuk kampus dan mengurus urusannya sebagai pemangku jabatan fungsional di kampus.

Fakultas Agama Islam (FAI) adalah salah satu fakultas tertua di lingkungan Universitas Muhammadiyah Malang (UMM). Ketika Universitas Muhammadiyah Malang berdiri sebagai cabang Universitas Muhammadiyah Jakarta pada tahun 1964, salah satu jurusan yang pertama berdiri adalah Jurusan Pendidikan dan Pengajaran Agama Islam Fakultas Pendidikan dan Pengajaran (FPP). Dengan demikian, Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI) merupakan salah satu cikal bakal berdirinya Universitas Muhammadiyah Malang.

Sebagai organisasi keagamaan Islam yang bersifat modernis dan sekaligus sebagai gerakan dakwah *amar ma'ruf nahi munkar* yang bergerak di bidang sosial dan pendidikan, para tokoh Muhammadiyah mencita-citakan manusia ideal yaitu manusia yang mampu mengemban visi dan misi Muhammadiyah. Manusia ideal itu dikonsepsikan dalam bahasa yang sederhana tetapi memiliki makna yang mendalam yaitu “ulama yang intelek dan intelek yang ulama”. Atas dasar itulah Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang didirikan.

Pada waktu berdiri sampai tahun 1968, pimpinan Fakultas dijabat oleh Drs. Syamsul Kislam sedangkan rektornya adalah Drs. Sofyan Aman. Pada tahun 1968 terjadi peristiwa bersejarah di mana Fakultas Pendidikan dan Pengajaran Universitas Muhammadiyah Malang resmi berdiri sendiri, terlepas dari Universitas Muhammadiyah Jakarta. Pejabat Rektor pada waktu itu adalah M. Ridwan Hasyim sedangkan Dekan Fakultas dijabat oleh Drs. Masjfuk Zuhdi.

Pada tahun 1970 Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Jurusan Pendidikan dan Pengajaran Islam berubah namanya menjadi Fakultas Tarbiyah dan bersamaan dengan ini terjadi pergantian pimpinan. Rektor dijabat oleh Drs. Masjufuk Zuhdi, Dekan Fakultas Tarbiyah dijabat oleh Drs. Imam Hasan dan sebagai sekretaris Fakultas adalah Drs. Tadjab Abdullah. Pada masa ini, dengan adanya pembinaan dan penertiban administrasi perguruan tinggi agama swasta yang dilakukan oleh Departemen Agama, yang tidak membenarkan fakultas-fakultas agama berinduk pada perguruan tinggi di luar wilayah Kopertais yang bersangkutan, maka atas prakarsa Majelis Pendidikan dan Pengajaran Muhammadiyah Wilayah (Mapendapwil) Jawa Timur diputuskan bahwa Universitas Muhammadiyah Malang khususnya Fakultas Tarbiyah ditunjuk sebagai perguruan tinggi induk yang memiliki semacam filial/ fakultas jauh di berbagai daerah seperti: 1. Fakultas Ilmu Agama Jurusan Dakwah (FIAD) di Surabaya; 2. Fakultas Tarbiyah IAIM Kediri; 3. Fakultas Tarbiyah IAIM di Ponorogo; 4. Fakultas Tarbiyah Blitar dan Surabaya.

Pada periode berikutnya, Dekan Fakultas Tarbiyah pernah dijabat oleh Drs. H. Slamet AS. Yusuf, Drs. Tadjab Abdullah, Drs. Muhaimin, Drs. Sudiono, Drs. Ishomuddin (1991-1998). Pada tahun akademik 1984/1985, didirikan Fakultas Syari'ah, dengan Dekan yang pada waktu itu dijabat oleh Drs. Addul Madjid, SH. Pada tahun 1993 Fakultas Syari'ah dan Fakultas Tarbiyah digabung menjadi Fakultas Ilmu Agama Islam (FIAI) dan akhirnya menjadi Fakultas Agama Islam (FAI). Sejak tahun 1998-2005, Dekan Fakultas Agama Islam dijabat oleh Drs. Moh. Nurhakim, M.Ag dan sejak tahun 2005 hingga sekarang (berakhirnya masa periode) Dekan dijabat oleh Drs. Khozin, M.Si.

Dalam rangka membangun kualitas perguruan tinggi yang sesungguhnya (*the real university*), dari waktu ke waktu Fakultas Agama Islam melakukan terobosan dengan mengembangkan proses pembelajaran dan kelembagaan. Sejak tahun 1990, Fakultas Agama Islam UMM mengembangkan program pembelajaran Bahasa Arab secara intensif pada

tahun pertama perkuliahan. Program ini membekali mahasiswa dengan kemampuan Bahasa Arab sebagai alat untuk mempelajari secara mendalam ilmu-ilmu keislaman. Sejak tahun 1998, dilaksanakan program kembaran (*twinning program*) antara Jurusan Syari'ah dengan Fakultas Hukum, sehingga mahasiswa yang mengikuti program ini bisa meraih dua gelar dalam waktu yang relatif singkat (5 tahun). Dan, Jurusan Tarbiyah sampai saat ini mengembangkan program Komunikasi Dakwah untuk memberikan kemampuan khusus kepada mahasiswa.

Program-program tersebut didukung oleh sarana belajar, antara lain Laboratorium Bahasa Arab, Laboratorium Media Studi Islam, Laboratorium Tarbiyah, Laboratorium Syari'ah, Markaz Da'wah wa Khidmad al-Mujtama', dan Pusat Studi Islam dan Filsafat.

Dalam perjalanannya Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang melalui beberapa fase perkembangan yaitu:

Pertama, periode perintisan (1964-1975). Periode ini betul-betul merupakan masa-masa sulit bagi kepemimpinan Fakultas Tarbiyah. Kesulitan itu timbul antara lain disebabkan oleh: (1). Keterbatasan sumber daya manusia terutama dosen, (2). Keterbatasan sarana fisik-fasilitas dan keuangan, (3). Kepercayaan dan kemampuan masyarakat yang terbatas, dan (4). Belum memiliki basis sosial yang memadai.

Kedua, periode pertumbuhan (1975-1983). Pada periode ini Fakultas Tarbiyah dapat berkembang seiring dengan pertumbuhan infrastruktur maupun suprastruktur. Pertumbuhan infrastruktur seperti semakin tersedianya tenaga pengajar, fisik fasilitas dan kemantapan kelembagaan, sementara pertumbuhan suprastruktur merupakan kebijakan pemerintah, kebutuhan dan daya beli masyarakat terhadap pendidikan tinggi meningkat, basis sosial yang semakin berkembang serta kebutuhan masyarakat (pasar tenaga kerja terdidik) terus meningkat. Pimpinan Fakultas pada periode ini adalah Drs. Masjfuk Zuhdi yang di kemudian hari menjadi Rektor Universitas Muhammadiyah Malang.

Ketiga, periode pembaruan (1983-1998). Keadaan Fakultas Agama Islam tidak terlepas dari dinamika Universitas Muhammadiyah Malang. Sejak era kepemimpinan Prof. H.A. Malik Fadjar, M.Sc , Fakultas Agama Islam mengalami pertumbuhan yang pesat baik jumlah dan kualifikasi dosen, karyawan, jumlah mahasiswa, fisik dan fasilitas pendidikan. Sedangkan Dekan Fakultas pada waktu itu adalah Drs. Tadjab Abdullah, Drs. Muhaimin, Drs. Sudiono dan Drs. Ishommuddin, M.Si.

Keempat, periode pembangunan kualitas akademik (1998-2005). Periode ini disebut juga dengan periode pembangunan pendidikan tinggi yang sebenarnya, pada periode ini seluruh potensi yang dimiliki difokuskan untuk peningkatan mutu akademik baik dalam proses belajar mengajar, penelitian, penulisan buku dan jurnal ilmiah dan penulisan berbagai buku pedoman seperti pendidikan, pembinaan kemahasiswaan, skripsi, laboratorium, KKN dan PPL.

Kelima, periode penguatan kualitas akademik (2005-berlangsung sekarang). Pada periode ini pemantapan kualitas akademik menjadi prioritas. Kompetensi lulusan menjadi perhatian fakultas, jurusan dan program studi. Langkah-langkah yang dilakukan dimulai dari penetapan dosen sesuai jurusan dan program studi, pengembangan jurnal menjadi dua ulumuddin dan progresiva, review kurikulum dua program studi PAI (Pendidikan Agama Islam) dan Al-Akhwat Al-Syakhsyiyah, penguatan fungsi dan peranan laboratorium Tarbiyah dan Syariah termasuk penyusunan panduan dan modul praktikum. Pada periode ini PPL (Praktik Pengalaman Lapangan) mahasiswa Tarbiyah dan PKL (Praktik Kerja Lapangan) mahasiswa Syariah dilaksanakan oleh kedua laboratorium yang ada.¹⁷

Sedikit gambaran bahwa SDM di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang tercatat berjumlah 24 dosen tetap yayasan dan 1 DPK (dosen PNS yang diperbantukan dari luar), sehingga berjumlah 25 orang. Fakultas Agama Islam UMM memiliki 3 orang profesor, dan 4 orang

¹⁷ Sumber: Buku Kurikulum Akademik 2013/2014 Universitas Muhammadiyah Malang, hal. 5-7

doktor. Berdasarkan hasil perbincangan peneliti selama beberapa kali melakukan observasi awal mengenai SDM di Fakultas Agama Islam UMM bahwa untuk sementara ini SDM di Fakultas Agama Islam UMM telah tersertifikasi secara keseluruhan dan telah mendapatkan NIDN. Adapun staf non dosen terdiri dari staf tetap, staf kontrak dan staf *part timer* yang ditunjuk oleh KAUR.

Peneliti memberikan lingkup yang cukup sempit dalam penelitian ini pada Fakultas Agama Islam dengan pertimbangan karena peneliti ingin memfokuskan kepada Manajemen Pendidikan Islam, sehingga sesuai dengan program studi yang peneliti ambil. Kemudian supaya penelitian ini tidak terlalu luas dan kajiannya dapat dilakukan lebih intens pada lingkup tersebut, oleh karena itu peneliti mengambil judul **Implementasi *Quality Assurance* dalam Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang**. Asumsi peneliti bahwa tidak ada lembaga pendidikan yang unggul melainkan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian di atas, supaya penelitian ini menjadi lebih terarah dan mengkrucut, maka peneliti akan memfokuskan penelitian ini pada lingkup penerapan *Quality Assurance* dalam mengembangkan mutu sumber daya manusia di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang. Untuk perinciannya terwakili dalam tiga poin di bawah ini.

1. Bagaimana standar mutu sumber daya manusia di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang?
2. Bagaimana bentuk evaluasi kinerja sumber daya manusia di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang dalam mencapai standar mutu?
3. Bagaimana upaya peningkatan berkelanjutan mutu sumber daya manusia untuk meningkatkan proses belajar mengajar di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan sesuai dengan poin-poin yang ada pada fokus penelitian di atas, yaitu untuk mendeskripsikan mengenai tiga poin di bawah ini.

1. Standar mutu sumber daya manusia di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang.
2. Evaluasi kinerja sumber daya manusia di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang dalam mencapai standar mutu.
3. Upaya peningkatan mutu sumber daya manusia untuk meningkatkan proses belajar mengajar di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi para peneliti dari dua sisi, yaitu pada tataran teoretis dan juga praktis.

Penelitian ini pada tataran teoretis diharapkan bisa menjadi tambahan pengetahuan dalam bidang penjaminan mutu sumber daya manusia lembaga pendidikan, hasil penelitian ini juga diharapkan bisa menjadi rujukan bagi penelitian setelahnya terkait tema yang sama.

Adapun manfaat praktis yang dapat diharapkan dari hasil penelitian ini adalah;

1. memberikan kontribusi pemikiran baru terhadap praktisi pendidikan dalam mengembangkan mutu SDM di Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS),
2. sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan lembaga dan para penanggung jawab dalam membuat kebijakan di bidang penjaminan mutu khususnya yang ada di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang dalam mengembangkan mutu SDM yang ada,

3. memberikan kontribusi moril bagi para penanggung jawab dan SDM yang ada sehingga mampu melakukan pekerjaannya secara lebih baik lagi, dan
4. menjadi bahan analisis dan kajian lebih lanjut bagi para peneliti selanjutnya dengan permasalahan yang bisa jadi sama namun objek penelitian yang berbeda atau bahkan sebaliknya.

E. Orisinalitas Penelitian

Demi pendalaman pemahaman terhadap penelitian ini, diperlukan adanya kajian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti lain. Hal ini diperlukan untuk mengetahui posisi penelitian yang akan peneliti lakukan, sehingga terlihat perbedaan dan persamaannya dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Sejauh penelaahan peneliti mengenai penelitian yang menurut peneliti memiliki kemiripan dan relevansi dengan penelitian yang akan peneliti lakukan antara lain adalah sebagai berikut;

1. Penelitian pengembangan SDM yang dilakukan oleh Iskandar Yusuf A.S dengan judul, “Peran Inservis Training dalam meningkatkan kualitas guru, (studi kasus manajemen pendidikan di MAN I Malang).”¹⁸ Penelitian tersebut menghasilkan pengembangan SDM yang dilakukan dalam bentuk inservis training yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengarahan, seminar, dan lokakarya dengan model *Applied Science Model*.
2. Penelitian pengembangan SDM yang dilakukan oleh Hayati dengan judul, “studi tentang pengembangan SDM pada karyawan bagian produksi di PTPN XI (persero) Pabrik Gula Asembagoes Situbondo.”¹⁹ Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jenis pengembangan SDM dengan menggunakan metode *on the job training* yaitu pelatihan yang dilakukan di

¹⁸ Iskandar Yusuf A.S, *Peran Inservis Training dalam meningkatkan kualitas guru, (studi kasus manajemen pendidikan di MAN I Malang)*. (Tesis, Program Pascasarjana UIN Malang, 2004).

¹⁹ Hayati, *studi tentang pengembangan SDM pada karyawan bagian produksi di PTPN XI (persero) Pabrik Gula Asembagoes Situbondo*, (Skripsi, Fakultas Ekonomi UIIS Malang, 2003)

tempat kerja dengan model dan peralatan yang sesungguhnya dengan bantuan seorang pemandu sebagai pelatih.

3. Penelitian pengembangan SDM yang dilakukan oleh Ahmad Fatah Yasin dengan judul, "Pengembangan SDM di Lembaga Pendidikan Islam (studi multikasus di MIN Malang I, MI Murni Lamongan, dan MI Muhammadiyah I Pare Kediri)." ²⁰ Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upaya pengembangan sumber daya guru meliputi perencanaan, strategi pengembangan guru dimulai dari proses "buy" (rekrutmen) dan "make" (pembinaan/pengembangan). Intensitas kegiatan dilakukan dengan cara yang berbeda-beda di setiap lembaga. Sedangkan untuk non-guru (staf/karyawan) diawali dengan perencanaan, latihan, dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, pemberian imbalan, dan perencanaan karir. Di MIN Malang I rekrutmen dibagi dua macam, yaitu rekrutmen kiriman tenaga PNS dan rekrutmen mandiri, yang dimulai dari seleksi calon tenaga guru sukuan kemudian diusulkan ke Depag untuk diangkat menjadi PNS. Di MI Murni Lamongan dan MI Muhammadiyah I Pare Kediri dimulai dari seleksi ketat untuk memilih calon guru yang bermutu dan disesuaikan dengan kebutuhan. Sedangkan bentuk kegiatan dalam rangka pembinaan/pengembangan SDM yang dilakukan agar bermutu di tiga lembaga tersebut antara lain adalah; 1) meningkatkan wawasan pengetahuan para guru melalui penyediaan fasilitas kegiatan, seperti studi lanjut, diskusi rutin antar guru, seminar, simposium, kolokium, *workshop*, pembentukan kelompok kerja guru (KKG), kunjungan antar kelas, kunjungan antar lembaga, dan kerja sama dengan lembaga non-pendidikan lainnya yang menguntungkan. 2) membangun SDM yang memiliki sikap komitmen tinggi untuk berjuang (berjihad) dalam memajukan lembaga melalui berbagai wujud kegiatan, seperti disiplin dalam menjalankan tugas, proaktif terhadap semua perubahan, mendukung semua kegiatan yang disepakati, menjadi figur yang bisa diteladani dalam bekerja dan

²⁰ Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan SDM di lembaga pendidikan Islam, studi multikasus di MIN Malang I, MI Murni Lamongan, dan MI Muhammadiyah I Pare Kediri*, (Disertasi, Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya, 2010)

- berprilaku, selalu kreatif dan inovatif dalam mengembangkan profesi. 3) membangun SDM yang memiliki kepuasan tinggi dalam menjalankan tugas, hal ini telah dilakukan melalui pemberian kesejahteraan yang cukup, menyediakan fasilitas pembelajaran yang memadai, dan lain sebagainya.
4. Penelitian dengan judul, “Pengembangan SDM di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang” yang dilakukan oleh Misbah Munir.²¹ Hasil dari penelitian ini bahwa pengembangan SDM melalui beberapa hal sebagai berikut; a. Analisis kebutuhan, perencanaan pengembangan SDM, penyusunan program pengembangan SDM, dan evaluasi pengembangan SDM. b. Pendekatan pengembangan SDM menggunakan cara yaitu, rekrutmen, kompensasi, pelatihan, dan promosi jabatan. c. Pengembangan dilakukan oleh KEMENAG dan lembaga sendiri dan komite. d. Strategi pengembangan tenaga pendidik dimulai dari proses rekrutmen dengan ketat, pengangkatan HONORER menjadi PNS dengan pengajuan ke KEMENAG, dan juga melalui pembentukan lingkungan yang kondusif dan MGMP. Pemuasan pendidik melalui kesejahteraan yang cukup. Untuk pengembangan tenaga kependidikan sama seperti pada pendidik, namun pembinaan dan pengembangannya dilakukan dengan beragam cara agar lebih berkualitas, melalui pemberian kesejahteraan dan penyediaan fasilitas dalam bekerja.
5. Penelitian disertasi yang dilakukan oleh Amanah dengan judul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam (Studi pada SMP Al-Falah Deltasari, MTs N II Surabaya, dan MTs Amanatul Ummah Surabaya)”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan tenaga pendidik di tiga lembaga pendidikan di atas melalui beberapa tahapan, yaitu: perencanaan SDM tenaga pendidik dengan melibatkan semua unsur dalam perencanaan, pengendalian, dan peningkatan SDM, demikian juga dalam penetapan standar mutu yang dicapai, penentuan kebutuhan bersama, pengembangan kualitas layanan,

²¹ Misbah Munir, *Pengembangan SDM di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang*, (Tesis, Program Pascasarjana UIN Malang, 2011).

dan lulusan, pengendalian proses yang mendukung keberhasilan lulusan, dan menerjemahkan semua rencana yang telah disepakati dalam aktivitas yang nyata. Upaya pengendalian kinerja dengan rencana yang telah disepakati, dan dilengkapi dengan fasilitas pendukung yang memadai. Kemudian dalam peningkatan SDM tenaga pendidik ada berbagai variasi kegiatan, antara lain melakukan usaha terprogram, (*on the job training* atau *off the job training*), program pendidikan khusus, pendidikan bilingual, pembuatan RPP, dan pendidikan lanjutan.²²

6. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumadyo dengan judul “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di kota Yogyakarta. Penelitian ini menggambarkan kondisi profesionalisme guru di MAN kota Yogyakarta sudah baik. Kemudian dalam hal pengembangan diri dilakukan melalui, MGMP, seminar, mencari informasi melalui internet, dan membaca buku. Mengenai faktor penghambat pelaksanaan kegiatan tersebut antara lain; kurangnya minat dari beberapa guru, sulitnya menentukan waktu pelaksanaan kegiatan, dan narasumber yang kurang profesional. Adapun upaya yang dilakukan untuk mengatasi berbagai hambatan tersebut yaitu dengan memberikan pengarahan dan motivasi melalui pesan moral dan *reward* bagi guru yang berprestasi, melaksanakan kegiatan pengembangan pada saat liburan serta membebastugaskan kepada guru yang melanjutkan studi, dan melakukan kerja sama instansi yang kompeten seperti LPMP.²³

Dari beberapa penelitian di atas, hasil penelitian yang dilakukan oleh Yusuf dan Hayati menghasilkan strategi pelatihan dengan *on job training* dan *in service training*. Sedangkan hasil penelitian Fatah Yasin, yaitu menggunakan sistem perencanaan Andre E. Sikula, yakni pengembangan SDM yang mencakup lima komponen di dalamnya, yaitu: tujuan SDM,

²² Amanah, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam (Studi Pada SMP Al-Falah Deltasari, MTs N II Surabaya, dan MTs Amanatul Ummah Surabaya)*. Disertasi (Surabaya: PPs IAIN Sunan Ampel, 2010).

²³ Sumadyo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kota Yogyakarta*. Tesis. (Yogyakarta: PPs Universitas Negeri Yogyakarta, 2008).

perencanaan SDM, pengauditan SDM, peramalan SDM. Kemudian penelitian Misbah menekankan pendekatan pengembangan SDM ditinjau dari empat pendekatan, yaitu rekrutmen, kompensasi, pelatihan, dan promosi jabatan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Amanah menghasilkan program peningkatan melalui kegiatan *on job training* dan *off job training*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sumadyo bahwa pengembangan SDM dilakukan melalui kegiatan terprogram dan mandiri.

Namun dalam penelitian yang akan dilakukan ini adalah menitikberatkan pada implementasi *Quality Assurance* sebagai cara untuk mengembangkan mutu SDM yang menekankan pada proses manajemen yang terjadi dalam pelaksanaan penjaminan mutu SDM yang meliputi, perencanaan SDM, peningkatan mutu SDM, dan evaluasi kinerja SDM.

Tabel di bawah ini menggambarkan posisi penelitian ini dalam deretan penelitian yang memiliki korelasi tema dengan sebelumnya:

Tabel 1.1 State Of The Arts

No	Nama, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Iskandar Yusuf A.S. " <i>Peran Inservis Training dalam Meningkatkan Kualitas Guru, (studi kasus manajemen pendidikan di MAN I Malang.</i> " 2004	Sub kajian tentang manajemen pendidikan di Lembaga Pendidikan Islam	Objek penelitian dan pengkajian SDM yang terdiri dari kepala sekolah, tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan .	<ol style="list-style-type: none"> 1. Substansi kajian menitikberatkan pada pelaksanaan penjaminan mutu. 2. SDM yang dimaksud mencakup para pimpinan lembaga, tenaga pendidik (dosen), dan tenaga kependidikan (staf/karyawan). 3. Kajian difokuskan pada beberapa fungsi manajemen yang diterapkan dalam manajemen mutu melalui badan kendali mutu akademik.
2	Hayati. " <i>Studi Tentang Pengembangan SDM pada Karyawan Bagian Produksi di</i>	Sub kajian tentang pengembangan SDM secara umum.	Objek penelitian, penekanan penelitian pada pelaksanaan penjaminan	

	<i>PTPN XI (persero) Pabrik Gula Asembagoes Situbondo.</i> ” 2003		mutu dan pengembangan mutu SDM.
3	Ahmad Fatah Yasin, “ <i>Pengembangan SDM di Lembaga Pendidikan Islam, (studi multikasus di MIN Malang I, MI Murni Lamongan, dan MI Muhammadiyah I Pare Kediri).</i> ” 2010.	Pada sub kajian tentang pengembangan SDM di Lembaga Pendidikan Islam.	Objek Penelitian dan substansi kajian yaitu memotret pelaksanaan penjaminan mutu untuk pengembangan SDM.
4	Misbah Munir, “ <i>Pengembangan SDM di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang.</i> ” 2011	Pada sub kajian tentang pengembangan SDM di Lembaga Pendidikan Islam.	Objek penelitian, substansi penelitian dan badan kendali mutu akademik sebagai cara untuk mengembangkan mutu SDM, dan tidak menekankan pada fungsi Manajemen SDM.
5	Amanah, “ <i>Strategi Pengembangan SDM di Lembaga Pendidikan Islam (studi</i>	Sub kajian tentang pengembangan SDM pendidikan Islam.	Objek penelitian dan kajian proses manajemen dalam peningkatan

	<i>pada SMP Al-Falah Deltasari, MTs N II Surabaya, dan MTs Amanatul Ummah Surabaya.</i> ” 2010		mutu SDM.		
6	Sumadyo. <i>“Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kota Yogyakarta.”</i> 2008	Sub kajian tentang pengembangan sumber daya manusia Lembaga Pendidikan Islam.	Objek penelitian dan penekanan pada penjaminan mutu pengembangan mutu SDM.		
NO	Peneliti dan Tahun Penelitian	Tema dan Tempat Penelitian	Variabel Penelitian	Pendekatan Penelitaian	Temuan Penelitian
1	Aldi Al Bani (2014)	Implementasi <i>Quality Assurance</i> dalam Pengembangan Mutu SDM di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang (Tesis)	<i>Quality Assurance</i> dan Pengembangan SDM	Kualitatif	Ditemukannya Konsep Terkait Implementasi Penjaminan Mutu SDM di FAI UMM

F. Definisi Istilah

Supaya dalam penelitian ini tidak terjadi kerancuan, maka peneliti perlu menjelaskan dan menegaskan arti beberapa istilah penting sebagai berikut:

1. *Implementasi* adalah penerapan atau pelaksanaan program dan kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya oleh BKMA atau BPSDM untuk menjamin mutu sumber daya manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang.
2. *Quality Assurance* adalah penjaminan mutu pada layanan yang dilaksanakan melalui sebuah proses baik sebelum dan ketika proses sedang berlangsung dengan maksud mencegah kegagalan sejak awal sampai akhir dari proses pemenuhan standar.
3. *Pengembangan* adalah proses, cara, atau perbuatan mengembangkan. Proses pengembangan dimaksudkan untuk meningkatkan dan mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan (bakat) individu sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa mendatang. Jadi pengembangan di sini adalah proses yang dilakukan secara terarah dan terprogram untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat manusia.
4. *Mutu Sumber Daya Manusia* adalah kualitas manusia dalam hal ini dosen dan staf Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang.
5. *Standar Mutu Sumber Daya Manusia* adalah kualifikasi atau batas minimal persyaratan bagi para dosen dan staf di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang dengan melihat jenjang pendidikan dan kesesuaian bidang studi yang telah ditempuh. Adapun sumber daya manusia yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah para dosen dan staf (laboran, pustakawan, administrator akademik, dan lain sebagainya yang ada di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang).

6. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* merupakan penilaian yang dilakukan secara periodik oleh pelaksana (BKMA atau BPSDM) terhadap dosen dan staf yang ada di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang yang mengindikasikan kepada penilaian pembelajaran atau yang menunjang proses pembelajaran baik sebelum dan setelah dilakukannya pendidikan dan pelatihan atau di setiap waktu yang telah dijadwalkan.
7. *Peningkatan Berkelanjutan Mutu Sumber Daya Manusia* adalah hal-hal yang dilakukan institusi dalam hal ini Fakultas Agama Islam UMM yang dilakukan melalui BKMA atau BPSDM untuk memberikan solusi peningkatan kualitas bagi para dosen dalam proses belajar mengajar dan staf yang belum memenuhi standar baik ketika sebelum dan di tengah proses pendidikan yang berjalan dalam institusi untuk pemenuhan standar mutu yang ada. Namun apabila SDM yang ada telah memenuhi standar mutu, maka adanya peningkatan standar baru yang lebih tinggi lagi perlu dilakukan secara berkesinambungan melihat kebutuhan SDM institusi yang selalu berubah-ubah melalui proses yang dilakukan secara terarah dan terprogram untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat manusia.

G. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pembahasan dan pemahaman secara menyeluruh tentang penelitian ini, maka sistematika penulisan laporan dan pembahasannya dijelaskan sebagai berikut:

- Bab I : Pendahuluan, meliputi: Konteks Penelitian, Fokus Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Orisinalitas Penelitian, Definisi Istilah, dan Sistematika Penulisan.
- Bab II : Kajian Pustaka, meliputi: (A) Mutu: (1) Pengertian Mutu; (2) Hierarki Mutu; (3) Dimensi Mutu; (4) Karakteristik barang dan Jasa Bermutu; (5) Pandangan Islam tentang Mutu; (B) Quality Assurance: (1) Pengertian Quality Assurance; (2)

Tujuan Penjaminan Mutu Pendidikan; (3) Paradigma dan Prinsip Penjaminan Mutu Pendidikan; (4) Jenis Kegiatan Penjaminan Mutu Pendidikan; (5) Mekanisme Penjaminan Mutu; (C) Pengembangan Sumber Daya Manusia: (1) Perencanaan Mutu Sumber Daya Manusia; (2) Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia; (3) Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia.

- Bab III : Metode Penelitian, meliputi: Pendekatan dan Jenis Penelitian, Situs Penelitian, Kehadiran Peneliti, Jenis dan Sumber Data, Metode Perolehan dan Pengumpulan Data, Teknik Analisa Data, dan Metode Pengecekan Keabsahan Data.
- Bab IV : Paparan dan Temuan Penelitian, meliputi: (A) Gambaran Umum Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang: (1) Sejarah Singkat FAI UMM; (2) Profil FAI UMM; (3) Visi, Misi, dan Tujuan FAI UMM; (4) Data Keadaan Dosen dan Staf FAI UMM; (B) Implementasi *Quality Assurance* dalam Pengembangan Mutu SDM FAI UMM: (1) Standar Mutu SDM FAI UMM; (2) Evaluasi Kinerja SDM FAI UMM; (3) Upaya Peningkatan Mutu SDM FAI UMM.
- Bab V : Diskusi Hasil Penelitian, meliputi: (1) Standar Mutu Sumber Daya Manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang; (2) Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang. (3) Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang.
- Bab VI : Penutup, yang terdiri dari Kesimpulan dan Saran.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. MUTU

1. Pengertian Mutu (*Quality*)

Secara bahasa mutu atau kualitas adalah tingkat baik buruknya sesuatu; kadar, derajat atau taraf (kepandaian, kecakapan, dsb).²⁴ Dalam kamus Oxford, mutu atau kualitas diartikan sebagai *the standard of something as measured against other thing of a similar kind*,²⁵ yang artinya secara bebas adalah standar sesuatu sebagai pengukur yang membedakan suatu benda dengan yang lainnya. Di sini keberadaan mutu tersebutlah yang menjadikan suatu benda itu berbeda. Perbedaan yang terdapat pada benda ini menjadikan benda itu istimewa dan spesial dibandingkan dengan benda lainnya yang masih tergolong sama.

Setiap orang dapat mengartikan mutu sesuai persepsi masing-masing. Hal ini dikarenakan mutu belum memiliki arti yang tetap sehingga para pakar masih mengartikan mutu sesuai persepsi dan bidangnya. Berikut merupakan beberapa pengertian mutu berdasarkan kriteria yang berbeda-beda:

- a. Melebihi dari yang dibayangkan atau diinginkan
- b. Kesesuaian antara keinginan dan kenyataan pelayanan
- c. Sangat cocok dalam pemakaian
- d. Selalu dalam perbaikan dan penyempurnaan terus-menerus
- e. Dari awal tidak ada kesalahan
- f. Membanggakan dan membahagiakan pelanggan
- g. Tidak ada cacat atau rusak.²⁶

²⁴ *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Offline Versi 1.1

²⁵ *Concise Oxford English Dictionary* (Eleventh Edition)

²⁶ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 304

Beberapa ahli telah mendefinisikan mutu sebagaimana di bawah ini:

- a. Joseph Juran, memiliki pendapat bahwa *quality is fitness for use*. Secara bebas mutu di sini diartikan sebagai kesesuaian atau enaknyanya barang itu digunakan (mutu produk).²⁷

Pengertian yang dikemukakan Juran di atas merupakan definisi mutu dalam arti sempit dari segi konsumen atau pelanggan. Ditinjau dari pandangan produsen, mutu merupakan kata yang cukup rumit untuk didefinisikan karena mutu dari segi produsen bergantung pada beberapa hal berikut: merancang, memproduksi, mengirimkan atau menyerahkan barang kepada konsumen, pelayanan pada konsumen, dan penggunaan barang atau jasa tersebut oleh konsumen.²⁸

Mutu dari sisi produsen dapat diartikan sebagaimana yang diungkapkan Suyadi adalah, “*Mutu suatu produk adalah keadaan fisik, fungsi, dan sifat suatu produk bersangkutan yang dapat memenuhi selera dan kebutuhan konsumen dengan memuaskan sesuai nilai uang yang telah dikeluarkan.*”²⁹ Dalam pengertian yang lebih luas, Juran mengartikan mutu sebagai kinerja organisasi secara keseluruhan yang difokuskan secara sinergi pada kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Di sinilah mutu dipersepsikan sebagai *total quality management*.³⁰

- b. Philip B. Crosby mendefinisikan mutu sebagai kesesuaian dengan apa yang disyaratkan atau distandarkan (*Conformance to requirement*).³¹ Secara sederhana sebuah produk dikatakan berkualitas apabila produk tersebut sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan yang meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi.³²

²⁷ Suyadi Prawirosentono, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management Abad 21 Studi Kasus dan Analisis*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004), hal. 5

²⁸ *Ibid.*

²⁹ *Ibid.*, hal. 6

³⁰ Engkoswara dan Aan Komariah, *Loc. Cit.*,

³¹ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), hal. 78

³² Umiarso dan Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2011), hal. 121

- c. W. Edwards Deming menyatakan bahwa kualitas atau mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen.³³ Dalam arti ini, mutu adalah apa saja yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen. Kalau dilihat dari definisi di atas, keinginan konsumen yang selalu berubah-ubah akan memengaruhi mutu suatu produk sesuai dengan yang dikehendaki konsumen. Dapat disimpulkan bahwa mutu di sini bukanlah hal yang tetap, melainkan hal yang selalu berubah-ubah mengikuti keinginan pelanggan. Definisi ini berbeda dengan yang dikemukakan Juran *fitness for use* dan Crosby yang mengatakan mutu adalah *conformance to requirements*.
- d. Armand V. Feigenbaum, mendefinisikan mutu sebagai kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*).³⁴ Suatu produk atau jasa dikatakan berkualitas apabila produk tersebut benar-benar membuat pelanggan puas. Suatu contoh, pedagang Ayam Bakar Wong Solo. Warung ini dikatakan bermutu karena warung ini dapat memuaskan pelanggan setelah pelanggan mencoba makan di warung tersebut, dengan berbagai menu yang disajikan terutama menu ayam bakarnya yang khas dan pelayanannya yang baik.
- e. Goetssch dan Davis, mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.³⁵ Dari pengertian ini jelas sekali bahwa mutu itu merupakan hal yang dinamis karena berusaha untuk memenuhi harapan-harapan pelanggan.
- f. Edwar Sallis, mutu dipandang sebagai sebuah konsep yang absolut sekaligus relatif. Dalam artian absolut, mutu sama halnya dengan sifat baik, cantik, dan benar, merupakan suatu idealisme yang tidak dapat dikompromikan. Sesuatu yang bermutu bagian dari standar yang sangat tinggi dan tidak dapat diungguli. Adapun mutu itu relatif dipandang sebagai sesuatu yang melekat pada sebuah produk yang sesuai dengan

³³ Mulyadi, *Loc. Cit.*,

³⁴ Mulyadi, *Ibid.*,

³⁵ Engkoswara dan Aan Komariah, *Loc. Cit.*

kebutuhan pelanggannya. Karena itu, produk atau layanan dianggap bermutu bukan karena ia mahal dan eksklusif, tetapi karena memiliki nilai, misalnya keaslian produk, wajar, dan familiar.³⁶

Dari berbagai definisi mutu yang dikemukakan oleh para tokoh di atas, setidaknya ada beberapa hal yang menjadi indikator dari sebuah kualitas atau mutu. Antara lain: *pertama*, kesesuaian untuk pemakaian, *kedua*, kesesuaian dengan standar, *ketiga*, kesesuaian dengan kebutuhan pasar, *keempat*, kepuasan pelanggan, *kelima*, kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Berdasarkan beberapa indikator di atas penulis mencoba mendefinisikan mutu sebagai kondisi dinamis mengenai produk dan jasa yang menuntut untuk pemenuhan standar, kebutuhan, harapan, dan keinginan pelanggan yang cocok untuk digunakan dan menjadikan pelanggan merasa puas.

Ada tiga bidang dalam mutu, yaitu kontrol mutu, penjaminan mutu, dan manajemen mutu. Bidang yang pertama adalah kontrol mutu. Proses pengontrolan berbasis pada metode ilmiah, di antaranya adalah bidang analisis, hubungan, dan juga generalisasi. Pada bagian analisis proses harus diperinci sampai bagian yang terkecil. Hubungan terkait pemahaman tentang keterkaitan dan keterhubungan antar bagian-bagian. Kemudian generalisasi yang terkait persepsi bagaimana hubungan timbal balik yang diterapkan kepada kasus yang lebih besar tentang kajian kualitas.³⁷

Penjaminan mutu terkait hubungan aktivitas dengan garansi atau jaminan kualitas pada suatu produk atau layanan. Sering kali kegiatan-kegiatan ini saling berhubungan. Kualitas seperti ini, yaitu pengontrolan kualitas lebih tanggap dengan masalah-masalah kualitas yang muncul. Untuk itu, cara terbaik untuk menjamin mutu atau kualitas adalah ketika mendesain sebuah produk, pelayanan, dan juga prosesnya.³⁸

³⁶ Umiarso dan Imam Gojali, *Op. Cit.*, hal. 122

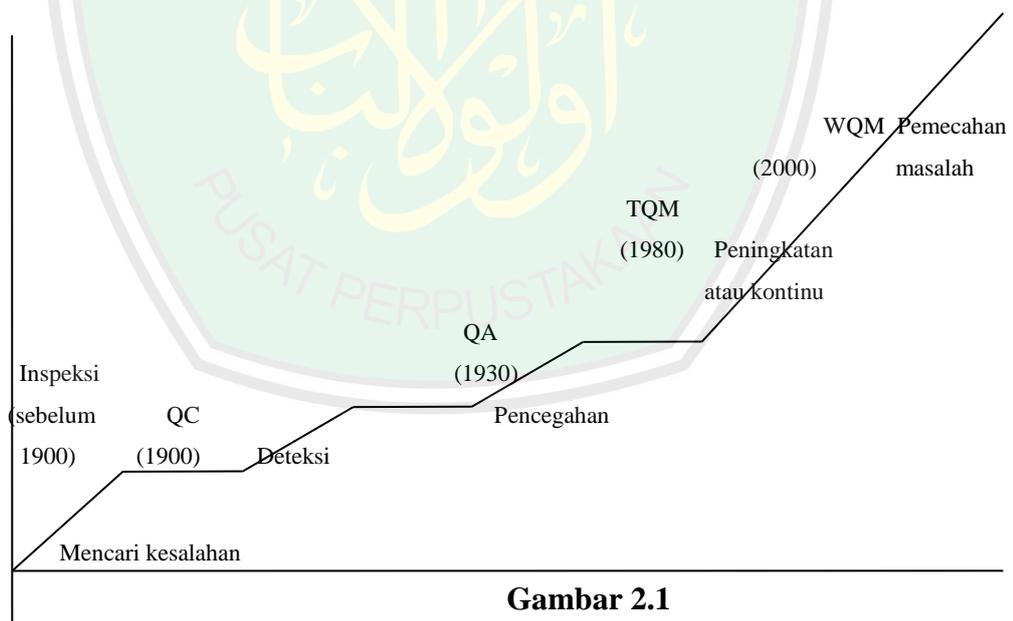
³⁷ S. Thomas Foster, *Managing Quality*, (New Jersey: Pearson Education, 2007), hal. 24

³⁸ *Ibid.*, hal. 25

Proses manajemen juga meliputi pengontrolan kualitas dan penjaminan aktivitas untuk membentuk manajemen kualitas. Kualitas merupakan tanggung jawab manajemen secara keseluruhan dan bukan hanya tanggung jawab seorang manajer. Karena itu beberapa dari manajer, supervisor, dan pekerja juga memiliki keterlibatan dalam aktivitas manajemen kualitas.³⁹

2. Hierarki Mutu

Mutu memiliki tingkatan, mulai tingkat yang paling rendah, yaitu 1) inspeksi menjaga mutu dengan ketelitian pengawas; 2) *Quality Control* (QC) menjaga mutu dengan pendeteksian; 3) *Quality Assurance* (QA) menjaga mutu dengan cara pencegahan; 4) *Total Quality Management* (TQM) menjaga mutu dengan cara terus-menerus; 5) *Wide Quality Management* (WQM), memecahkan masalah mutu. Kelima hierarki mutu dapat digambarkan seperti di bawah ini.⁴⁰



Gambar 2.1
Hierarki Mutu

³⁹ *Ibid.*,

⁴⁰ Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), hal. 428

3. Dimensi Mutu

Setelah memahami beberapa konsep atau pengertian kualitas, untuk lebih memperdalam pengetahuan kita tentang mutu maka perlu kita kaji beberapa aspek dari mutu itu sendiri dalam suatu barang, produk atau bahkan jasa.

Ada enam dimensi spesifikasi mutu produk secara umum, sebagai berikut.

a. Kinerja (*Performance*)

Kinerja suatu produk harus dicantumkan pada labelnya, misalnya isi, berat, kekentalan, komposisi, lama masa penggunaan, dan lain sebagainya yang menunjukkan keterangan akan produk tersebut. Ini merupakan dimensi suatu produk.

b. Keistimewaan (*Types of Features*)

Produk bermutu yang mempunyai keistimewaan khusus dibandingkan dengan produk lain. Misalnya, konsumen pembeli handphone sering mencari yang mempunyai keistimewaan seperti touch screen, android, memiliki MP3, memiliki TV dan lain sebagainya.

c. Kepercayaan dan Waktu (*Reliability and Durability*)

Produk yang bermutu baik adalah produk yang mempunyai kinerja yang konsisten baik dalam batas-batas perawatan normal. Misalnya, radio yang bermutu baik, secara konsisten dapat menangkap banyak gelombang siaran luar negeri dengan suara dalam waktu 3 sampai dengan 5 tahun setelah dibeli (*durability*). Begitu juga dengan kartu-kartu modem dari berbagai merek yang memiliki kecepatan bagus dalam waktu pemakaian beberapa lama, dan akan kembali normal setelah habis masa tersebut.

d. Mudah dirawat dan diperbaiki (*Maintainability and Serviceability*)

Produk bermutu baik harus memenuhi kemudahan untuk diperbaiki atau dirawat. Dimensi ini merupakan ukuran mudahnya dirawat sehingga barang tersebut dapat beroperasi secara baik. Misalnya, sepeda motor yang baik, salah satu dimensinya adalah

mudah dirawat oleh setiap mekanik karena ketersediaan suku cadang di pasar bebas.

e. Sifat Khas (*Sensory Characteristic*)

Untuk beberapa jenis produk mudah dikenali dari wanginya, bentuknya, rasanya atau suaranya. Dimensi ini memberikan citra tersendiri pada produk tersebut. Misalnya, ayam goreng KFC yang memiliki aroma dan rasa yang khas.

f. Penampilan dan Citra Etis

Dimensi lain dari produk yang bermutu adalah persepsi konsumen atas suatu produk. Misalnya, pelayanan yang cepat dan ramah di salah satu bank. Pelayanan yang cepat di warung pecel lele Cengger Ayam.⁴¹

Inilah 6 dimensi kualitas yang banyak digunakan para pengusaha di bidang manufaktur dalam merancang dan membuat produk yang berkualitas tinggi. Beberapa dimensi di atas menekankan pada produk yang dihasilkan namun tidak menutup sama sekali untuk memperhatikan kualitas pada proses produksinya. Dimensi ini dikemukakan oleh tokoh David A Garvin.

Lebih jauh Juran juga memiliki pandangan tentang dimensi kualitas yang cukup komplit, yaitu:

- a. Rancangan (*design*), sebagai spesifikasi produk.
- b. Kesesuaian (*conformance*), yakni kesesuaian antara maksud desain dan penyampaian produk aktual.
- c. Ketersediaan (*availability*), mencakup aspek kedapatdipercayaan serta ketahanan, dan produk itu tersedia bagi konsumen untuk digunakan.
- d. Keamanan (*safety*), aman dan tidak membahayakan konsumen.
- e. Guna praktis (*field use*), kegunaan praktis yang dapat dimanfaatkan penggunaannya oleh konsumen.⁴²

⁴¹ Suyadi Prawirosentono, *Op. Cit.*, 8-9

⁴² Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2010), hal. 227

Dalam organisasi nonprofit seperti dalam industri jasa semisal bank dan organisasi pendidikan juga memiliki beberapa dimensi pokok yang menjadi penentu kualitas penyelenggaraan dalam industri jasa tersebut (pendidikan). *Pertama*, keandalan (*reliability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan secara tepat waktu, akurat, dan memuaskan. *Kedua*, daya tangkap (*responsiveness*), yaitu kemampuan para pendidik dan tenaga kependidikan untuk membantu peserta didik dalam memberikan pelayanan dengan tanggap. *Ketiga*, jaminan (*assurance*), mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, respek terhadap pelanggan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para tenaga pendidik dan kependidikan; bebas dari bahaya, risiko, dan keragu-raguan. *Keempat*, empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan. *Kelima*, bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, tenaga pendidik dan kependidikan, dan sarana komunikasi.⁴³

Kelima dimensi di atas berdasarkan tingkatan relatifnya di mata pelanggan. Pelanggan menggunakan dimensi-dimensi tersebut untuk menilai kualitas jasa pada sebuah organisasi pendidikan. Ini hanya salah satu gambaran mutu dalam sebuah organisasi.

4. Karakteristik Barang atau Jasa Bermutu

Untuk mengetahui suatu mutu perlu ditelaah karakteristik suatu barang atau produk yang ditawarkan. Produk harus jelas dan sesuai dengan keinginan pelanggan. Jika suatu produk telah dinilai bagus, maka pelanggan akan menanyakan proses pembentukannya. Produk yang bermutu tentu tidak lepas dari proses yang tertata dan terkontrol dengan baik, dan proses yang bermutu memerlukan input yang baik dan lengkap.

⁴³ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), hal. 167-168

Ada tiga kriteria pokok dalam menilai kualitas jasa, yaitu *outcome-related*, *process related*, dan *image related criteria*. Dari tiga kriteria tersebut dijabarkan menjadi enam unsur karakteristik jasa yang bermutu yaitu:

- a. *Professionalism and skills*; menjadi kriteria utama suatu jasa bermutu. Para pelanggan percaya bahwa SDM penyedia jasa memiliki syarat profesionalisme dan keahlian yang mumpuni sekaligus dapat menghasilkan layanan yang bermutu.
- b. *Attitude and behavior*; sikap dan perilaku yang ditunjukkan personil penyedia jasa dalam melayani atau melaksanakan proses sangat empati dan siap membantu pelanggan.
- c. *Accessibility and flexibility*; proses dirancang secara fleksibel untuk memberikan kemudahan kepada pelanggan dalam melakukan akses.
- d. *Reliability and trustworthiness*; reputasi baik dan selalu menjaga kepercayaan pelanggan membuat para pelanggan percaya dan yakin dengan apa yang diberikan penyedia jasa adalah suatu pelayanan yang bermutu.
- e. *Recovery*; saat terjadi kesalahan atau kekeliruan, pelanggan tidak terlalu cemas dan khawatir karena mereka percaya penyedia jasa dapat membantu memecahkan masalahnya.
- f. *Reputation and credibility*; *image* yang dibuat penyedia jasa adalah menjaga reputasi dan kepercayaan pelanggan.⁴⁴

Di bawah ini merupakan perbedaan mutu menurut tiga tokoh utamanya, yaitu Deming, Juran, dan Crosby.⁴⁵

⁴⁴ Engkoswara dan Aan Komariah, *Op. Cit.*, hal. 305-306

⁴⁵ Husaini Usman, *Op. Cit.*, hal. 478

Tabel 2.1
Perbedaan Mutu Menurut Deming, Juran, dan Crosby

No.	Aspek	Deming	Juran	Crosby
1	Definisi	Satu tingkat yang dapat diprediksi dari keseragaman dan ketergantungan pada biaya yang rendah sesuai pasar.	Kemampuan untuk digunakan (<i>fitness for use</i>)	Sesuai persyaratan.
2	Tanggung jawab manajemen senior	94% atas masalah mutu	Kurang dari 20% karena masalah mutu menjadi tanggung jawab pekerja	100%
3	Standar prestasi/motivasi	Banyak skala sehingga digunakan statistik untuk mengukur mutu di semua bidang. Kerusakan nol sangat penting.	Menghindari kampanye untuk melakukan pekerjaan secara sempurna.	Kerusakan nol (<i>zero defect</i>).
4	Pendekatan umum	Mengurangi keanekaragaman dengan perbaikan berkesinambungan dan menghentikan pengawasan massal.	Manusiawi	Pencegahan bukan pengawasan
5	Cara memperbaiki mutu	14 butir	10 butir	14 butir
6	Kontrol proses statistik (SPC)	Harus digunakan	Disarankan karena SPC dapat mengakibatkan <i>Total Driven Approach</i>	Menolak
7	Basis perbaikan	Terus-menerus mengurangi penyimpangan	Pendekatan kelompok, proyek-proyek, menetapkan tujuan.	Proses bukan program, tujuan perbaikan.
8	Kerja sama tim	Partisipasi	Pendekatan tim	Tim

		karyawan dalam membuat keputusan.	dan Gugus Kendali Mutu (GKM atau QQC)	perbaikan mutu dan dewan mutu
9	Biaya mutu	Tidak ada optimal perbaikan terus-menerus.	Mutu tidak gratis (<i>Quality is not free</i>)	Mutu gratis.
10	Pembelian dan barang yang diterima	Pengawasan terlalu lambat. Menggunakan standar mutu yang dapat diterima.	Masalah pembelian merupakan hal yang rumit sehingga diperlukan survei resmi.	Menyatakan persyaratan, pemasok adalah perluasan.
11	Penilaian pemasok	Tidak, kritik atas banyaknya sistem.	Ya, tetapi membantu pemasok memperbaiki.	-
12	Hanya satu sumber penyedia	Ya	Tidak, dapat diabaikan untuk meningkatkan daya saing.	-

(Oakland, 1989:291-292 dalam Husaini 2008: 478)

5. Pandangan Islam tentang Mutu

Menurut Muhaimin (2005) yang dikutip oleh Mulyadi bahwa ada dasar-dasar ajaran Islam mengenai mutu, yakni sebagai berikut.⁴⁶

- 1) Mutu merupakan realisasi dari ajaran *ihsan*, yakni berlaku baik terhadap semua makhluk karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan berbagai nikmat-Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun. Sebagaimana yang telah tercantum dalam Quran surat al Qashaah: 77.

وَأَتَّبِعْ فِي مَآءِ اتِّكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۗ وَأَحْسِنَ
كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَتَّبِعِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ



⁴⁶Mulyadi, *Op. Cit.*, hal. 79-83

Artinya: “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.”

Secara umum tafsir dari ayat di atas adalah memanfaatkan apa yang telah dianugerahkan Allah berupa harta yang berlimpah guna mendekati diri kepada Allah dengan berbagai macam pendekatan, sehingga dengannya kita mendapatkan pahala kelak di akhirat. Kita juga diingatkan oleh Allah agar tidak melupakan dunia semisal makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal, dan juga memiliki keturunan sebagaimana yang telah diperbolehkan oleh Allah. Karena kita memiliki hak kepada Allah, diri sendiri, keluarga, pasangan, maka sudah seharusnya kita memberikan hak-hak tersebut sebagaimana seharusnya, juga dalam ayat ini ditekankan untuk berbuat baik kepada makhluk Allah sebagaimana Allah telah berbuat baik kepada kita, dan setidaknya keinginan yang kita harapkan tidak menyebabkan kerusakan di muka bumi sehingga menjadikan kerusakan bagi makhluk Allah.⁴⁷

- 2) Seseorang tidak boleh bekerja dengan *sembrono* (seenaknya/sembarangan) dan acuh tak acuh, sebab hal itu berarti merendahkan makna demi ridla Allah atau merendahkan Tuhan. Dalam surat al Kahfi: 110 disebutkan:

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ إِلَهٌُ وَاحِدٌ ۖ فَمَن كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ ۚ أَحَدًا ﴿١١٠﴾

Artinya: “Katakanlah: Sesungguhnya aku ini manusia biasa seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa Sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan yang Esa". Barang siapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya, Maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh

⁴⁷ Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir, Juz VI*, (Dar at-Thoyyibah li-Annashri wa at-Ttauzi', 1999, Al- Maktabah As-Syamilah, Al-Ishdar At-Tsani), hal. 253

dan janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya".

Maksud dari kata “mengerjakan amal saleh” dalam ayat di atas adalah berkerja dengan baik (bermutu), sedangkan kata “janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya” berarti tidak mengalihkan tujuan pekerjaan selain kepada Tuhan (*al Haqq*), yang menjadi sumber nilai intrinsik pekerjaan manusia.

Ayat di atas menceritakan tentang orang-orang yang tidak percaya kepada kerasulan Nabi SAW. mereka ditantang barang siapa yang mengaku bahwa Nabi SAW. seorang pendusta maka hendaklah ia mendatangkan sebagaimana yang dibawa oleh Nabi SAW. karena sesungguhnya Nabi SAW. tidak mengetahui hal yang gaib tentang apa-apa yang telah diberitahukan kepada mereka tentang kisah-kisah terdahulu, seperti kisah para penghuni gua (*ashabul kahfi*) dan berita tentang *dzilqornain*, hanya saja hal itu memang ada. Nabi SAW. tidaklah memberitahukan kepada kalian melainkan apa-apa yang telah Allah beritahukan kepadanya. Dan bahwasanya Tuhan kalian itu adalah Tuhan yang aku mengajak kalian menyembah-Nya tidak ada sekutu bagi-Nya, dan barang siapa yang menginginkan pahala atau balasan yang baik, maka hendaklah ia melakukan hal-hal yang baik sesuai dengan syariat Allah dan tanpa ada tendensi selain Allah, dan ini merupakan syarat diterimanya amal seseorang yakni harus ikhlas karena Allah dan benar bahwa dari Nabi SAW.⁴⁸

- 3) Setiap orang dinilai dari hasil kerjanya, sebagaimana yang telah dijelaskan di Surat an Najm: 39:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾

Artinya. “dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya”

⁴⁸ Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir, Juz V*, (Dar at-Thoyyibah li-Annashri wa at-Ttauzi’, 1999, Al- Maktabah As-Syamilah, Al-Ishdar At-Tsani), hal. 205

Ayat di atas menegaskan bahwa sebagaimana dosa tidak bisa ditanggung oleh orang lain, demikian juga dengan pahala. Tidaklah seseorang mendapatkan balasan kebaikan melainkan dari apa yang telah ia upayakan untuk dirinya.⁴⁹ Dapat kita ambil pelajaran dari ayat di atas bahwa dalam bekerja setiap orang hendaknya: 1) tidak memandang rendah/enteng jenis pekerjaan yang dilakukan; 2) memberi makna pada pekerjaan itu; 3) menyadari bahwa kerja adalah *mode of existence* (bentuk keberadaan) manusia; dan 4) dari segi dampaknya (baik/buruknya), kerja itu tidaklah untuk Tuhan, tetapi untuk dirinya sendiri. Sebagaimana dalam sebuah ayat dalam surat Fushshilat: 46:

مَنْ عَمِلْ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ ۖ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا ۚ وَمَا رَبُّكَ بِظَلَّامٍ لِّلْعَبِيدِ ﴿٤٦﴾

Artinya: “Barangsiapa yang mengerjakan amal yang saleh Maka (pahalanya) untuk dirinya sendiri dan Barangsiapa mengerjakan perbuatan jahat, Maka (dosanya) untuk dirinya sendiri; dan sekali-kali tidaklah Rabb-mu Menganiaya hamba-hambaNya.”

Dijelaskan bahwa manfaat perbuatan baik akan selalu kembali kepada diri sendiri, dan demikian juga dengan perbuatan keji akan kembali pula keburukannya, dan Allah tidak akan menghukum seseorang melainkan ia memiliki dosa, dan Allah tidak menyiksa seseorang kecuali setelah ada bukti dan diutusnya seorang rasul kepadanya.⁵⁰

- 4) Seseorang harus bekerja secara optimal dan komitmen terhadap proses dan hasil kerja yang bermutu atau sebaik mungkin, selaras dengan ajaran ihsan. Hal ini dijelaskan dalam Quran surat an Nahl: 90:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۚ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ۗ ﴾

⁴⁹ Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir, Juz VII*, (Dar at-Thoyyibah li-Annashri wa at-Ttauzi’, 1999, Al- Maktabah As-Syamilah, Al-Ishdar At-Tsani), hal. 465

⁵⁰ Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir, Juz VII*, (Dar at-Thoyyibah li-Annashri wa at-Ttauzi’, 1999, Al- Maktabah As-Syamilah, Al-Ishdar At-Tsani), hal. 185

Artinya: “*Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.*”

Dari ayat di atas kita bisa melihat bahwa Allah memerintahkan hamba-Nya untuk berlaku adil serta mengajak kepada kebaikan, dan memerintahkan untuk menyambung silaturahmi, serta menjauhi segala yang telah diharamkan yang sudah jelas. Allah juga melarang untuk bermusuhan sesama manusia dan senantiasa memerintahkan kepada kebaikan dan melarang terhadap keburukan.⁵¹

- 5) Seseorang harus bekerja secara efisien dan efektif atau mempunyai daya guna yang tinggi, sebagaimana dijelaskan dalam surat as Sajadah: 7:

الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ ﴿٧﴾

Artinya: “*yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya dan yang memulai penciptaan manusia dari tanah.*”

Bawasannya Allah telah menciptakan segala sesuatu seperti menciptakannya dari awal sampai akhir dengan sempurna. Dan Allah menciptakan Adam dari tanah.⁵²

- 6) Seseorang harus mengerjakan sesuatu dengan sungguh-sungguh dan teliti (*itqan*), tidak separuh hati atau setengah-setengah. Sehingga rapi, indah, tertib dan bersesuaian antara satu dengan lainnya. Prinsip ini tercantum dalam Quran surat an Naml: 88:

وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ

شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ ﴿٨٨﴾

⁵¹ Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir, Juz IV*, (Dar at-Thoyyibah li-Annashri wa at-Ttauzi’, 1999, Al- Maktabah As-Syamilah, Al-Ishdar At-Tsani), hal. 596

⁵² Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir, Juz VI*, (Dar at-Thoyyibah li-Annashri wa at-Ttauzi’, 1999, Al- Maktabah As-Syamilah, Al-Ishdar At-Tsani), hal. 360

Artinya: “dan kamu lihat gunung-gunung itu, kamu sangka dia tetap di tempatnya, Padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Ayat tersebut menerangkan bahwa manusia melihat gunung seakan tetap kukuh sebagaimana adanya. Padahal gunung itu berjalan sebagaimana awan berjalan pada tempatnya. Allah yang telah melakukannya dengan tepat dengan kekuasaan yang Dia miliki terhadap segala yang telah diciptakan, dan Allah menitipkan hikmah di dalamnya, Allah maha mengetahui apa yang telah dilakukan hamba-Nya dari perbuatan baik dan buruk kemudian Dialah yang memberikannya balasan.⁵³

- 7) Seseorang dituntut untuk memiliki dinamika yang tinggi, komitmen terhadap masa depan, memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi, dan bersikap istiqomah. Sebagaimana semua prinsip tersebut telah dijelaskan dalam Quran surat al-Syarah: 7-8, al Dluha: 4, al Alaq: 1-3, dan al Syuura: 15:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٨﴾

Artinya: “Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.”

Ayat di atas mengajarkan kita untuk selalu melakukan ibadah jika telah selesai dari urusan dan kesibukan dunia. Mengerjakan ibadah dengan penuh semangat dengan hati yang sunyi serta memurnikan tekad dan niat hanya karena Allah.⁵⁴

⁵³ Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir, Juz VI*, (Dar at-Thoyyibah li-Annashri wa at-Ttauzi’, 1999, Al- Maktabah As-Syamilah, Al-Ishdar At-Tsani), hal. 217

⁵⁴ Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir, Juz VIII*, (Dar at-Thoyyibah li-Annashri wa at-Ttauzi’, 1999, Al- Maktabah As-Syamilah, Al-Ishdar At-Tsani), hal. 433

Surat al Dluha: 4:

وَلَلْآخِرَةُ خَيْرٌ لَّكَ مِنَ الْأُولَىٰ ﴿٤﴾

Artinya: “dan Sesungguhnya hari kemudian itu lebih baik bagimu daripada yang sekarang (permulaan).”

8) Surat al Alaq: 1-3:

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾

Artinya: “bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan. Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah.”

9) Surat al Syuura: 15:

فَلِذَلِكَ فَادْعُ ۖ وَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ ۖ وَقُلْ ءَامَنْتُ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنْ كِتَابٍ ۖ وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ ۖ اللَّهُ رَبُّنَا وَرَبُّكُمْ ۖ لَنَا أَعْمَلُنَا وَلَكُمْ أَعْمَلُكُمْ ۖ لَا حُجَّةَ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمُ ۖ اللَّهُ يَجْمَعُ بَيْنَنَا وَإِلَيْهِ الْمَصِيرُ ﴿١٥﴾

Artinya: “Maka karena itu serulah (mereka kepada agama ini) dan tetaplah sebagaimana diperintahkan kepadamu dan janganlah mengikuti hawa nafsu mereka dan Katakanlah: "Aku beriman kepada semua kitab yang diturunkan Allah dan aku diperintahkan supaya Berlaku adil di antara kamu. Allah-lah Tuhan kami dan Tuhan kamu. Bagi Kami amal-amal Kami dan bagi kamu amal-amal kamu. Tidak ada pertengkaran antara Kami dan kamu, Allah mengumpulkan antara kita dan kepada-Nyalah kembali (kita)".

Apa yang telah Allah wahyukan kepada Nabi SAW. yakni agama yang telah Allah wasiatkan kepada seluruh rasul sebelum Nabi SAW. seperti rasul *ulul azmi* dan lainnya, maka ajaklah manusia kepadanya, dan teguhlah kamu wahai Nabi SAW. dan orang-orang yang mengikutimu dalam menyembah Allah, sebagaimana Allah memerintahkanmu. Dan janganlah mengikuti apa yg telah diada-adakan oleh kaum musyrik yaitu menyembah berhala. Dan yakinlah terhadap

semua kitab yang telah diturunkan Allah dari langit, Allah tidak membedakan salah seorang dari mereka, dan Allah memerintahkan untuk berlaku adil dalam ber hukum. Hanya Allah lah yang berhak disembah Tuhan kami dan kalian, maka bagi kami apa yang kami perbuat dan bagi kalian apa yang kalian perbuat, tidak ada alasan antara kami dan kalian, Allah mengumpulkan kami di hari kiamat dan kepadanya lah tempat kembali.⁵⁵

B. QUALITY ASSURANCE

1. Pengertian Quality Assurance

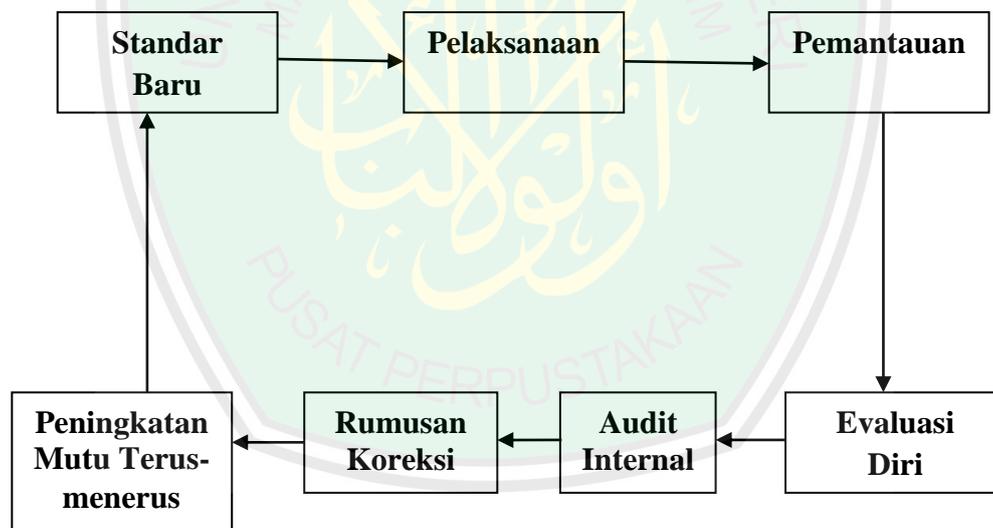
Penjaminan mutu (*Quality Assurance*) adalah seluruh rencana dan tindakan sistematis yang penting untuk menyediakan kepercayaan yang digunakan untuk memuaskan kebutuhan tertentu dari kualitas (Elliot, 1993). Kebutuhan tersebut merupakan refleksi dari kebutuhan pelanggan. Penjaminan mutu biasanya membutuhkan evaluasi secara terus-menerus dan biasanya digunakan sebagai alat bagi manajemen. Menurut Gryna (1988), dalam (Pike dan Barnes, 1996) yang dikutip oleh Suharsaputra bahwa penjaminan mutu merupakan kegiatan untuk memberikan bukti-bukti untuk membangun kepercayaan bahwa mutu atau kualitas dapat berfungsi secara efektif.⁵⁶

Quality Assurance adalah penjaminan mutu sebelum diproses, sedang diproses dan setelah diproses. Berbeda dengan *Quality Control* yang hanya merupakan kegiatan operasional yang digunakan untuk memenuhi persyaratan mutu yang merujuk pada deteksi dan eliminasi komponen-komponen atau hasil akhir suatu produk atau layanan yang tidak sesuai standar. *Quality Assurance* bersifat mencegah, QA merupakan seluruh kegiatan terencana dan sistematis yang diterapkan dalam sistem manajemen mutu untuk meyakinkan bahwa suatu produk atau layanan memenuhi persyaratan mutu. QA pada dasarnya berkenaan dengan desain, mutu menuju

⁵⁵ Ibnu Katsir, *Tafsir Ibnu Katsir, Juz VII*, (Dar at-Thoyyibah li-Annashri wa at-Ttauzi', 1999, Al- Maktabah As-Syamilah, Al-Ishdar At-Tsani), hal. 195

⁵⁶ Uhar Suharsaputra, *Op. Cit.*, hal. 237

proses, dan menjamin mutu produk dan jasa sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sebagaimana pandangan Crosby tentang ‘kesalahan nol’ atau *zero defect*, maka QA secara konsisten menghasilkan produk atau jasa yang sesuai standar khusus atau mengerjakan suatu pekerjaan dengan benar sejak awal, sampai selesai (*getting things right first time, every time*). QA adalah tanggung jawab tim kerja inspektur. Intinya QA adalah suatu proses pembuatan yang menjamin bahwa produk atau layanan akan memenuhi persyaratan sesuai dengan desain mutu yang memuat pernyataan bahwa produsen (lembaga) menjamin produk atau jasa yang telah dikeluarkan atau diberikan. Proses mekanisme penjaminan mutu terdiri dari tujuh unsur pokok yang sistematis, yaitu 1) komitmen, 2) tuntutan internal, 3) tanggung jawab melekat, 4) kepatuhan, 5) evaluasi diri, 6) audit internal, dan 7) peningkatan mutu terus-menerus.⁵⁷ Sebagaimana dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 2.2
Penjaminan Mutu (*Quality Assurance*)

Penjaminan mutu tidak dilakukan begitu saja tanpa ada maksud dan tujuannya. Kegiatan penjaminan mutu bertujuan untuk menjamin mutu yang ada bermanfaat, baik bagi pihak/pelanggan internal dan eksternal organisasi.

⁵⁷ Husaini Usman, *Op. Cit.*, hal. 487

Menurut Yorke (1997) yang dikutip Suharsaputra penjaminan mutu bertujuan untuk menjamin terhadap kualitas tersebut antara lain sebagai berikut.⁵⁸

1. Membantu perbaikan dan peningkatan secara terus-menerus dan berkesinambungan melalui praktik yang terbaik dan mau mengadakan inovasi.
2. Memudahkan mendapatkan bantuan, baik pinjaman uang atau fasilitas atau bantuan lain dari lembaga yang kuat dan dapat dipercaya.
3. Menyediakan informasi pada masyarakat sesuai sasaran dan waktu secara konsisten, dan apabila mungkin, membandingkan standar yang telah dicapai dengan standar pesaing.
4. Menjamin tidak akan adanya hal-hal yang tidak dikehendaki.

Kegiatan penjaminan mutu akan diuraikan menurut Stebbing dalam Dorothea E. Wahyuni (2003) yang dikutip oleh Suharsaputra sebagai berikut:⁵⁹

1. Penjaminan mutu bukan pengendalian kualitas atau inspeksi. Meskipun program penjaminan mutu (*quality assurance*) mencakup pengendalian mutu dan inspeksi, namun kedua kegiatan tersebut hanya merupakan bagian dari komitmen terhadap mutu secara menyeluruh.
2. Penjaminan mutu bukan kegiatan pengecekan yang luar biasa. Dengan kata lain, departemen pengendali kualitas tidak harus bertanggung jawab dalam pengecekan segala sesuatu yang dikerjakan oleh orang lain.
3. Penjaminan mutu bukan menjadi tanggung jawab bagian perancangan. Artinya, departemen penjamin kualitas bukan merupakan keputusan bidang perancangan atau teknik, tetapi membutuhkan orang yang dapat bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan dalam bidang-bidang yang dibutuhkan dalam perancangan.
4. Penjaminan mutu bukan bidang yang membutuhkan biaya yang sangat besar. Pendokumentasian dan sertifikasi yang berkaitan dengan penjaminan mutu bukan pemborosan.

⁵⁸Uhar Suharsaputra, *Op. Cit.*, hal. 238

⁵⁹*Ibid.*, hal. 238-239

5. Kegiatan penjaminan mutu merupakan kegiatan pengendalian melalui prosedur secara benar, sehingga dapat mencapai perbaikan dalam efisiensi, produktivitas, dan profitabilitas.
6. Penjaminan mutu bukan merupakan obat yang mujarab untuk menyembuhkan berbagai penyakit. Dengan penjaminan mutu, justru akan dapat mengerjakan segala sesuatu dengan baik sejak awal dan setiap waktu (*do it right the first time and every time*).

Dari beberapa aktivitas kegiatan dalam penjaminan mutu, tampak bahwa penjaminan mutu merupakan kualitas untuk mencapai biaya yang efektif, dan membantu meningkatkan produktivitas.

2. Tujuan penjaminan mutu pendidikan⁶⁰

- a. Tujuan akhir penjaminan mutu pendidikan adalah tingginya kecerdasan kehidupan manusia dan bangsa sebagaimana dicita-citakan oleh Pembukaan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang dicapai melalui penerapan SPMP.
- b. Tujuan antara penjaminan mutu pendidikan adalah terbangunnya SPMP termasuk:
 - 1) terbangunnya budaya mutu pendidikan formal, nonformal, dan/atau informal;
 - 2) pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dan proporsional dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan/atau nonformal pada satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah kabupaten atau kota, pemerintah provinsi, dan Pemerintah;
 - 3) ditetapkannya secara nasional acuan mutu dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan/atau nonformal;
 - 4) terpetakannya secara nasional mutu pendidikan formal dan nonformal yang dirinci menurut provinsi, kabupaten atau kota, dan satuan atau program pendidikan;
 - 5) terbangunnya sistem informasi mutu pendidikan formal dan nonformal berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang andal, terpadu, dan tersambung yang menghubungkan satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah kabupaten atau kota, pemerintah provinsi, dan Pemerintah.

⁶⁰ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.

3. Paradigma dan Prinsip Penjaminan Mutu Pendidikan⁶¹

- a. Penjaminan mutu pendidikan menganut paradigma:
 - 1) pendidikan untuk semua yang bersifat inklusif dan tidak mendiskriminasi peserta didik atas dasar latar belakang apa pun;
 - 2) pembelajaran sepanjang hayat berpusat pada peserta didik yang memperlakukan, memfasilitasi, dan mendorong peserta didik menjadi insan pembelajar mandiri yang kreatif, inovatif, dan berkewirausahaan; dan
 - 3) pendidikan untuk perkembangan, pengembangan, dan/atau pembangunan berkelanjutan (education for sustainable development), yaitu pendidikan yang mampu mengembangkan peserta didik menjadi rahmat bagi sekalian alam.
- b. Penjaminan mutu pendidikan dilakukan atas dasar prinsip:
 - 1) keberlanjutan;
 - 2) terencana dan sistematis, dengan kerangka waktu dan target-target capaian mutu yang jelas dan terukur dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan nonformal;
 - 3) menghormati otonomi satuan pendidikan formal dan nonformal;
 - 4) memfasilitasi pembelajaran informal masyarakat berkelanjutan dengan regulasi negara yang seminimal mungkin;
 - 5) SPMP merupakan sistem terbuka yang terus disempurnakan secara berkelanjutan.

4. Jenis Kegiatan Penjaminan Mutu Pendidikan⁶²

- a. Kegiatan penjaminan mutu pendidikan formal dan nonformal terdiri atas:
 - 1) penetapan regulasi penjaminan mutu pendidikan oleh Pemerintah, pemerintah provinsi, dan pemerintah kabupaten atau kota berdasarkan peraturan perundang-undangan;
 - 2) penetapan SPM;
 - 3) penetapan SNP;
 - 4) penetapan prosedur operasional standar (POS) penjaminan mutu pendidikan oleh penyelenggara satuan pendidikan atau penyelenggara program pendidikan;
 - 5) penetapan prosedur operasional standar (POS) penjaminan mutu tingkat satuan pendidikan oleh satuan atau program pendidikan;
 - 6) pemenuhan standar mutu acuan oleh satuan atau program pendidikan;
 - 7) penyusunan kurikulum oleh satuan pendidikan sesuai dengan acuan mutu;

⁶¹ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.

⁶² Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.

- 8) penyediaan sumber daya oleh penyelenggara satuan atau program pendidikan;
 - 9) pemberian bantuan, fasilitasi, saran, arahan, dan/atau bimbingan oleh Pemerintah;
 - 10) pemberian bantuan, fasilitasi, saran, arahan, dan/atau bimbingan oleh pemerintah provinsi;
 - 11) pemberian bantuan, fasilitasi, saran, arahan, dan/atau bimbingan oleh pemerintah kabupaten atau kota;
 - 12) pemberian bantuan, fasilitasi, saran, arahan, dan/atau bimbingan oleh penyelenggara satuan atau program pendidikan;
 - 13) pemberian bantuan dan/atau saran oleh masyarakat;
 - 14) supervisi dan/atau pengawasan oleh Pemerintah;
 - 15) supervisi dan/atau pengawasan oleh pemerintah provinsi;
 - 16) supervisi dan/atau pengawasan oleh pemerintah kabupaten atau kota;
 - 17) supervisi dan/atau pengawasan oleh penyelenggara satuan atau program pendidikan;
 - 18) pengawasan oleh masyarakat ;
 - 19) pengukuran ketercapaian standar mutu acuan; dan
 - 20) evaluasi dan pemetaan mutu satuan atau program pendidikan oleh Pemerintah, pemerintah provinsi, dan pemerintah kabupaten atau kota.
- b. Pengukuran ketercapaian standar mutu acuan dilakukan melalui:
- 1) audit kinerja;
 - 2) akreditasi;
 - 3) sertifikasi; atau
 - 4) bentuk lain pengukuran capaian mutu pendidikan.

5. Mekanisme Penjaminan Mutu

Substansi utama SPM pendidikan dilaksanakan dengan pendekatan siklus PDCA (*Plan – Do – Check – Action*) pada proses penyelenggaraan pendidikan.

a. Perencanaan Mutu (*Plan*)

Plan, adanya perencanaan berkaitan dengan perencanaan mutu, meliputi penetapan kebijakan mutu, penetapan tujuan mutu beserta indikator pencapaiannya, serta penetapan prosedur untuk pencapaian tujuan mutu.

b. Pelaksanaan (*Do*)

Do, adanya pelaksanaan dari apa yang sudah direncanakan. Maka untuk menjamin mutu pendidikan, seluruh proses pendidikan,

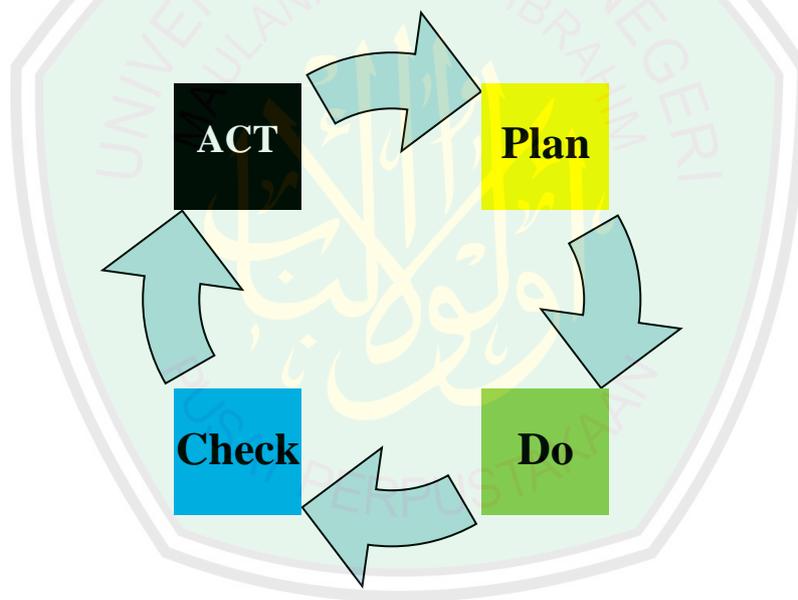
termasuk pelayanan administrasi pendidikan dilaksanakan sesuai dengan SOP yang telah ditentukan.

c. Evaluasi (*Check*)

Adanya monitoring, pemeriksaan, pengukuran dan evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pelaksanaan termasuk audit mutu internal.

d. Tindakan (*Act*),

Adanya tindak lanjut dan perbaikan dari hasil evaluasi. Menyusun rencana perbaikan dan menyusun laporan pelaksanaan program pendidikan. Di bawah ini gambaran umum tentang siklus penjaminan mutu.



Gambar 2.3
Siklus Penjaminan Mutu (Deming)

C. PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

1. Standar Mutu Sumber Daya Manusia

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan fungsi utama yang harus dilakukan dalam organisasi, guna memberikan jaminan akan ketersediaan dosen dan staf yang tepat untuk mengisi berbagai posisi, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat (*right man in the right place*). Hal ini dilakukan untuk berbagai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Andrew E. Sikula (1981: 145) yang dikutip Mangkunegara mengemukakan bahwa perencanaan SDM adalah,⁶³

“human resource of manpower planning has been defined as the process of determining manpower requirements and the means for meeting those requirements in order to carry out the integrated plans of the organization”.

Secara garis besar perencanaan SDM diartikan sebagai proses menentukan kebutuhan SDM yang bertujuan untuk menyelaraskan kebutuhan tersebut dengan rencana organisasi secara utuh.

Pendapat lain yang dikutip Mangkunegara adalah Goerge Milkovich dan Paul C. Nystrom, (Dale Yodar, 1981: 173) yang mendefinisikan perencanaan SDM adalah,⁶⁴

“manpower planning is the process (including forecasting, developing, implementing, and controlling) by which of firm ensure that is has the right number of people and the right place, at the economically most usefull”.

Perencanaan SDM merupakan proses peramalan, pengembangan, implementasi, dan pengontrolan yang dijamin oleh sebuah organisasi yang memiliki pegawai yang sesuai dan

⁶³ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), hal. 5

⁶⁴ *Ibid.*,

menempatkannya dengan benar di waktu yang tepat dan memiliki manfaat secara ekonomi.

Werther dan Davis (1989), dalam Sutrisno mengungkapkan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu perencanaan sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan tenaga pegawai.⁶⁵ Perencanaan ini dilakukan untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan pada lingkungan organisasi di waktu yang akan datang.

Perencanaan sumber daya manusia berkaitan erat dengan identifikasi berbagai permasalahan, ancaman dan peluang dalam organisasi dan lingkungan organisasi. Perencanaan sumber daya manusia tidak lepas dari analisis *swot* (*strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat*) yang dilakukan terlebih dahulu untuk melihat keadaan organisasi secara utuh pada saat itu.

Ada empat kegiatan yang setidaknya dilakukan dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia, yaitu:⁶⁶

- a) Inventarisasi sumber daya manusia yang ada.
- b) Memprediksi sumber daya manusia.
- c) Penyusunan rencana-rencana sumber daya manusia.
- d) Pengawasan dan evaluasi.

Ada dua kepentingan dalam perencanaan SDM, yaitu kepentingan individu dan organisasi.

Perencanaan SDM sangat penting bagi setiap individu dosen dan staf, karena dapat membantu meningkatkan potensinya, demikian juga dengan perencanaan karir dan kompensasi yang sebanding tentu dapat memberi kepuasan bagi para pegawai. Sedangkan perencanaan SDM bagi organisasi menjadi penting karena melalui perencanaan ini organisasi mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi. Melalui perencanaan SDM

⁶⁵ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), hal. 33

⁶⁶ *Ibid.*, hal. 34

yang baik maka dapat dipastikan bahwa calon dosen dan staf dapat menduduki posisi yang telah disediakan.

Perencanaan SDM tidak lepas dari beberapa langkah yang berkaitan dengan perencanaan SDM, antara lain:

- a) Pengumpulan dan analisis data untuk memprediksi permintaan dan persediaan sumber daya manusia yang diharapkan untuk memenuhi kebutuhan masa depan.
- b) Mengembangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia.
- c) Merancang dan melaksanakan berbagai program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan SDM.
- d) Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan.

Rothwell (1995), dalam Sutrisno menawarkan suatu teknik perencanaan SDM yang meliputi beberapa tahap sebagai berikut:⁶⁷

- a) Investigasi terhadap lingkungan eksternal, internal, dan organisasi.
- b) Peramalan atas ketersediaan *supply* dan *demand* sumber daya manusia saat ini dan masa depan.
- c) Perencanaan bagi rekrutmen, pelatihan, promosi, dan lain-lain.
- d) Utilisasi atau pemanfaatan yang ditujukan bagi *manpower* dan kemudian memberikan *feedback* bagi proses awal.

Setelah melakukan berbagai langkah dalam perencanaan sumber daya manusia, maka ada hal lain yang harus diperhatikan yaitu evaluasi perencanaan sumber daya manusia. Hal ini sangat penting untuk melihat tingkat keakuratan rencana yang telah disusun. Ada beberapa teknik yang dapat digunakan dalam mengevaluasi perencanaan SDM, sebagaimana di bawah ini;⁶⁸

⁶⁷ *Ibid.*, hal. 35

⁶⁸ *Ibid.*, hal. 37

- a) Audit sederhana terhadap sasaran apakah memenuhi tujuan, kekosongan terisi, biaya berkurang, dan lain sebagainya.
- b) Evaluasi sebagai bagian dari tinjauan prosedur organisasi lain sesuai standar penggunaan:
- Prosedur total kualitas, diperlukan bagi kebutuhan pengawasan dan dapat menggambarkan atensi bagi ketidakcukupan SDM;
 - Prosedur investasi manusia, diperlukan pengawasan bagi seluruh pegawai berbasis kontinuitas; dan
 - Pendekatan analitis bagi utilisasi sumber daya manusia dan pengawasan hasil.
- c) Evaluasi sebagai bagian dari audit komunikasi *general* atau survei sikap manusia.
- d) Dimasukkannya hal-hal berikut sebagai bagian audit yang lebih luas atau tinjauan fungsi SDM:
- Nilai tambah yang diperoleh organisasi, misalnya dalam mengembangkan manusia atau pengurangan perpindahan tenaga pendidik;
 - Dalam pemenuhan target departemen sumber daya manusia penetapan fungsi;
 - Dalam pengawasan pencapaian *equal opportunity* target dalam hal gender atau ras; dan
 - Sebagai bagian bentuk internal atau eksternal *benchmarking* komparasi dari perencanaan sumber daya manusia yang digunakan dan *outcomes* dalam bagian lain di organisasi yang sama.
- e) Melakukan *review* atas penilaian individu.

Dalam perencanaan sumber daya manusia tentu ada berbagai faktor yang dapat memengaruhinya baik yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor internal organisasi yang bisa memengaruhi perencanaan SDM antara lain; 1) rencana strategis;

2) anggaran; 3) kegiatan dan program baru; 4) rancangan organisasi dan tugas pekerjaan. Faktor internal juga dapat diklasifikasikan berdasarkan sistemnya, seperti: sistem informasi manajemen dan organisasi; sistem manajemen keuangan; sistem marketing dan pasar; dan sistem manajemen pelaksanaan. Namun jika dilihat dari eksternal organisasi maka terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi perencanaan SDM antara lain; 1) situasi ekonomi; 2) sosial-budaya; 3) politik; 4) peraturan perundang-undangan; 5) teknologi; dan 6) pesaing.⁶⁹

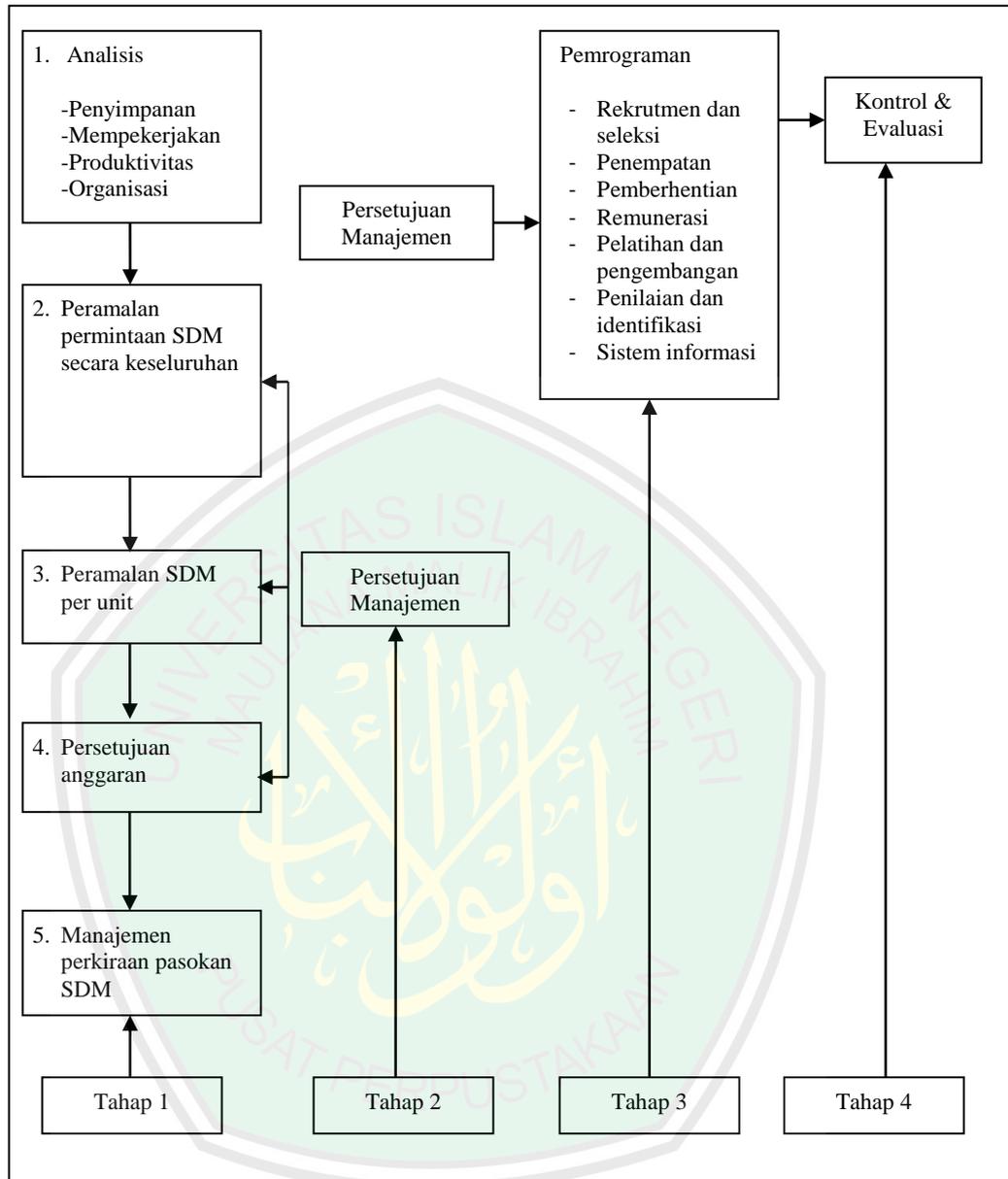
Proses perencanaan sumber daya manusia setidaknya terdapat empat tahapan yang meliputi:

- a) Pengumpulan, analisis dan peramalan data dalam rangka mengembangkan perkiraan pasokan SDM dan permintaan SDM (membuat sistem informasi SDM).
- b) Menetapkan tujuan dan kebijakan SDM, mendapatkan persetujuan, dan dukungan dari manajemen puncak.
- c) Merancang dan mengimplementasikan rencana dan program tindakan dalam berbagai bidang kegiatan seperti rekrutmen, pelatihan dan promosi yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuan SDM-nya.
- d) Mengendalikan dan mengevaluasi rencana dan program kepegawaian untuk memfasilitasi kemajuan ke arah tujuan SDM.

Keempat tahapan di atas dapat juga dikatakan sebagai prosedur dan tahapan untuk pencapaian dan pemrograman SDM. Oleh EW Vetter (dalam Irianto, 2001),⁷⁰ yang dikutip Sutrisno bahwa prosedur tahapan ini dihubungkan dalam suatu skema sehingga tampak seperti gambar berikut.

⁶⁹ *Ibid.*, hal. 38

⁷⁰ *Ibid.*, hal. 62



Gambar 2.4
Prosedur dan Tahap Perencanaan dan Pemrograman SDM
 (Sumber: Schuler et al. 1992)

Dalam gambar di atas dapat dilihat tahap pertama meliputi lima kegiatan, yaitu;

- a) Analisis terhadap empat elemen SDM yang meliputi penyimpanan/ketersediaan, mempekerjakan, produktivitas, dan organisasi.

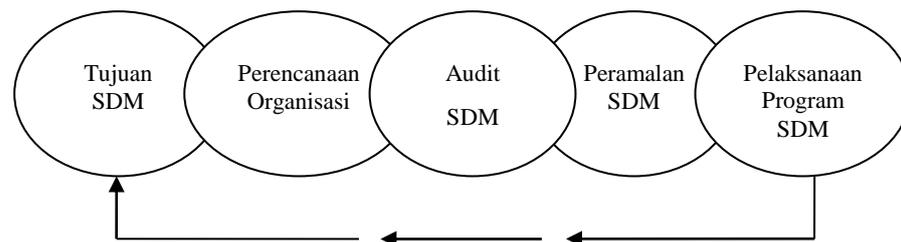
- b) Peramalan permintaan kebutuhan keseluruhan SDM.
- c) Peramalan SDM per unit.
- d) Persetujuan penganggaran.
- e) Manajemen perkiraan/estimasi pasokan SDM.

Adapun dalam tahap kedua dalam proses perencanaan SDM dilakukan persetujuan oleh manajemen puncak tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan pernyataan-pernyataan dalam perencanaan SDM. Di samping itu, dalam tahap ini juga ditentukan berbagai tujuan dan kebijakan yang berkaitan dengan SDM. Tahap ketiga berupa pemrograman SDM yang meliputi sejumlah pokok yang terdiri dari rekrutmen dan seleksi, penempatan, pemberhentian, remunerasi, pelatihan dan pengembangan, penilaian dan identifikasi kinerja, serta sistem informasi SDM.

Kemudian perencanaan SDM diakhiri dengan tahap keempat, yaitu pengendalian atau *control* dan evaluasi yang memusatkan perhatiannya pada efektivitas kebijakan SDM untuk akhirnya menjadi informasi baru bagi tahap pertama.

Kemudian model perencanaan SDM menurut Andrew E. Sikula yang terdiri dari lima komponen, yaitu tujuan SDM, perencanaan organisasi, pengauditan SDM, peramalan SDM, dan pelaksanaan program SDM. aktivitas model ini dapat dilihat pada gambar berikut.⁷¹

⁷¹ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Op. Cit.*, hal. 12



Gambar 2.5
Model Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia
 (Sumber: Andrew E. Sikula, 1891: 174)

b. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Rekrutmen adalah kegiatan mencari dan menarik para pelamar pekerjaan dengan motivasi kemampuan, keahlian, dan pengetahuan sumber daya manusia yang diperlukan oleh organisasi untuk mengisi lowongan kerja yang telah diidentifikasi sebelumnya di dalam rencana kepegawaian. Aktivitas rekrutmen ini dimulai dari mencari tenaga kerja dan berakhir pada saat lamaran kerja mereka diterima.⁷²

Rekrutmen merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu organisasi. Proses ini berawal ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan. Rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi. Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan/kualified sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Oleh karena itu tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan organisasi dari berbagai sumber, sehingga

⁷² A. Sihotang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Pradnya Paramita, 2007), hal. 89

memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tinggi dari yang terbaik.⁷³

Ada beberapa alternatif yang harus dipertimbangkan sebelum melakukan rekrutmen, antara lain:⁷⁴

a) *Overtime* (kerja lembur)

Metode ini dilakukan banyak sekali untuk menghadapi fluktuasi jangka pendek dalam volume kerja adalah melalui penggunaan tenaga kerja *overtime* atau kerja lembur. Metode ini dapat menolong baik pemberi kerja maupun para pekerja itu sendiri. Pemberi kerja dapat menerima manfaat dengan menghindari biaya rekrutmen, seleksi dan latihan. Para pekerja itu mendapatkan manfaat dengan menerima bayaran yang lebih tinggi.

b) *Subcontracting*

Meskipun kenaikan permintaan jangka panjang bagi barang-barang atau jasa-jasanya telah diantisipasi, suatu organisasi dapat saja menentang penambahan karyawan. Sebaliknya organisasi mungkin memilih mengontrakkan pekerjaan itu ke pihak lain (*subcontracting*). Pendekatan ini mempunyai penampilan spesial apabila subkontraktor kenyataannya mempunyai keahlian lebih besar dalam memproduksi barang atau jasa tertentu. Penerapan cara *subcontracting* kadang-kadang memiliki manfaat yang lebih besar bagi kedua belah pihak.

c) *Temporary Employees*

Biaya total dari karyawan tetap pada umumnya diperkirakan 30-40% di atas *total cost*. Ini tidak termasuk antara lain biaya rekrutmen. Untuk menghindari biaya-biaya ini dan untuk mempertahankan fleksibilitas pada saat

⁷³ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004), hal. 160

⁷⁴ *Ibid.*,

pekerjaan bervariasi, banyak organisasi menggunakan karyawan sementara yang disediakan oleh perusahaan lain.

d) *Employee Leasing*

Salah satu alternatif terhadap rekrutmen yang sedang populer saat ini adalah *employee leasing*. Menggunakan pendekatan ini berarti suatu organisasi secara formal memberhentikan beberapa atau sebagian besar karyawannya. Suatu *leasing company* kemudian mempekerjakan mereka, biasanya dengan upah yang sama dan menyewakan (*lease*) kembali pada majikan semula, yang telah menjadi *client*-nya.

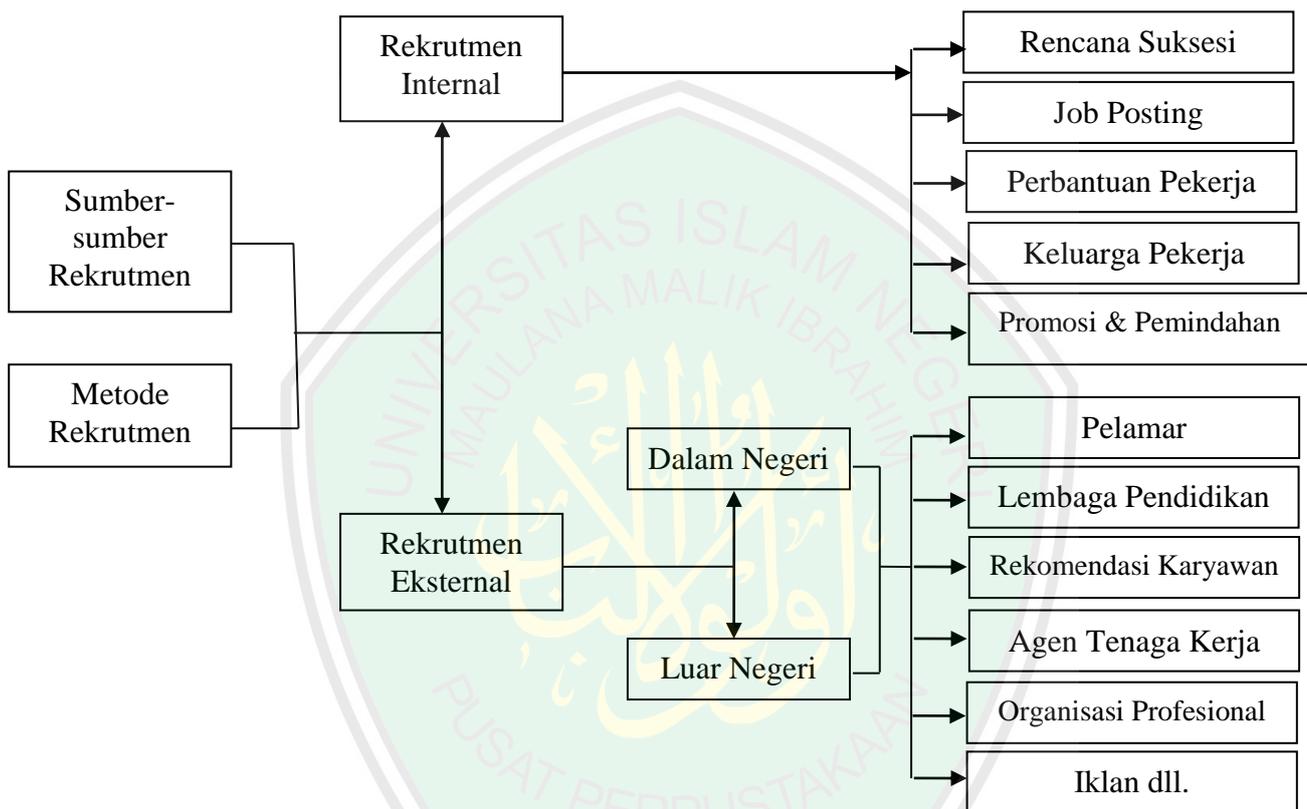
Prinsip-prinsip rekrutmen

- a) Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu perlu dibuat:
 - (1) Analisis pekerjaan,
 - (2) Deskripsi pekerjaan, dan
 - (3) Spesifikasi pekerjaan
- b) Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia, untuk mendapatkan hal itu maka perlu dilakukan:
 - (1) Peramalan kebutuhan tenaga kerja, dan
 - (2) Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis*).
- c) Biaya yang diperlukan diminimalkan
- d) Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan
- e) *Fleksibility*
- f) Pertimbangan-pertimbangan hukum.⁷⁵

⁷⁵ *Ibid.*, hal. 161

Sumber-sumber rekrutmen

Beberapa sumber penerimaan SDM antara lain yaitu dari internal perusahaan atau organisasi, eksternal dalam negeri, dan eksternal luar negeri. Untuk lebih mudahnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 2.6⁷⁶
Sumber dan Metode Rekrutmen

Langkah-langkah Rekrutmen

Ada beberapa langkah yang harus dilakukan dalam merekrut SDM dalam suatu organisasi, yaitu:⁷⁷

- a) Membuat pengumuman pengadaan pegawai
- b) Menerima surat lamaran kerja
- c) Melakukan seleksi atas lamaran, melalui:

⁷⁶ *Ibid.*, hal. 163

⁷⁷ A. Sihotang, *Op. Cit.*, hal. 104

- (1) Ujian saringan akademis,
- (2) Tes kepribadian,
- (3) Tes mental ideologi,
- (4) Wawancara,
- (5) Tes kesehatan.

d) Pengumuman penerimaan pegawai

c. Seleksi Sumber Daya Manusia

Proses seleksi merupakan rangkaian tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses ini dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan.

Proses seleksi sangat tergantung pada tiga masukan, yaitu analisis pekerjaan, perencanaan SDM, dan rekrutmen.

Seleksi tidak hanya diperlukan untuk penerimaan karyawan baru saja, akan tetapi seleksi juga dapat pula dilakukan karena untuk pengembangan, atau penerimaan karena adanya peluang jabatan.⁷⁸

Proses dan tahapan seleksi

Proses seleksi adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan ia diterima atau ditolak sebagai karyawan baru. Proses ini berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya. Proses tersebut pada umumnya meliputi evaluasi persyaratan, testing, wawancara, ujian fisik. Ada dua konsep yang harus diperhatikan untuk peralatan seleksi ini, yaitu *realibilitas* dan *validitas*. *Reliabilitas* (dapat dipercaya) berhubungan dengan konsistensi pengukuran yang digunakan sepanjang waktu; dan juga pertimbangan ukuran berapa banyak kesalahan yang terlihat dalam pengukuran yang terjadi sekarang. Adapun *validitas* adalah skor yang diberikan pada waktu tes atau wawancara dikatakan valid, bila skornya tinggi dan

⁷⁸ Veithzal Rivai, *Op. Cit.*, hal. 170

kenyataan di lapangan memang sesuai. Metode seleksi mungkin saja dapat dipercaya tetapi tidak valid, namun metode seleksi yang tidak dapat dipercaya tentu saja tidak akan valid.⁷⁹

Langkah-langkah dalam melakukan seleksi tidak memiliki bentuk yang baku, namun setiap organisasi dapat menggunakan langkah-langkah yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Contoh lain dari langkah-langkah seleksi adalah:⁸⁰

- Penerimaan surat lamaran kerja
- Pemanggilan pelamar untuk mengikuti ujian
- Menyelenggarakan tes ujian dan pelaksanaan
- Psikotes
- Tes wawancara
- Pengecekan latar belakang pelamar dengan karakter dan perilakunya
- Evaluasi kesehatan dari dokter
- Wawancara dari calon atasannya langsung di dalam organisasi
- Pengenalan pada pekerjaan dan tugas
- Keputusan atas pelamar untuk penempatan

Jenis jenis seleksi

Seleksi merupakan proses untuk mencocokkan orang-orang dengan kualifikasi yang mereka miliki, jenis-jenis seleksi dapat diklasifikasi sebagaimana berikut ini.⁸¹

a) Seleksi Administrasi

Yaitu seleksi berupa surat-surat yang dimiliki pelamar untuk menentukan apakah sudah sesuai dengan persyaratan yang diminta organisasi, antara lain:

- (1) Ijazah
- (2) Riwayat hidup

⁷⁹ *Ibid.*, hal. 172

⁸⁰ A. Sihotang, *Op. Cit.*, hal. 116

⁸¹ Veithzal Rivai, *Op. Cit.*, hal. 192-193

- (3) Domisili/keberadaan status yang bersangkutan
 - (4) Surat lamaran
 - (5) Sertifikasi keahlian
 - (6) Pas foto
 - (7) Copy Identitas (KTP, Pasport, SIM, dan lain-lain)
 - (8) Pengalaman kerja
 - (9) Umur
 - (10) Jenis kelamin
 - (11) Status perkawinan
 - (12) Surat keterangan kesehatan dari dokter
 - (13) Akte kelahiran
- b) Seleksi Secara Tertulis, terdiri dari:
- (1) Tes kecerdasan (*intelegensi test*)
 - (2) Tes kepribadian (*personality test*)
 - (3) Tes bakat (*aptitude test*)
 - (4) Tes minat (*interest test*)
 - (5) Tes prestasi (*achievement test*)
- c) Seleksi tidak tertulis, terdiri dari:
- (1) Wawancara
 - (2) Praktek
 - (3) Kesehatan/Medis
- d. Standar Mutu Sumber Daya Manusia Dosen
- 1) Kualifikasi akademik dosen

Pasal 28 PP tentang SNP menyatakan bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Dalam hal ini, yang dimaksud dengan 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. Kualifikasi pendidikan minimum menurut PP tersebut adalah:

- a) lulusan diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) untuk program diploma;
- b) lulusan program magister (S2) untuk program sarjana (S1);
- c) lulusan program doktor (S3) untuk program magister (S2) dan program doktor (S3).

Dosen yang bertugas di Program Vokasi atau Program Profesi selain mempunyai ijazah, juga harus mempunyai sertifikat kompetensi yang sesuai dengan tingkat dan bidang keahlian yang diajarkan atau dihasilkan oleh PT.

Pasal 45 dan 46 UU tentang Guru dan Dosen, menetapkan ketentuan yang agak lebih tinggi yaitu dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik dosen tersebut diperoleh melalui pendidikan tinggi program pascasarjana yang terakreditasi sesuai dengan bidang keahlian. Standar minimum kualifikasi akademik dosen menurut UU ini adalah:

- (1)lulusan program magister untuk program diploma atau program sarjana; dan
- (2)lulusan program doktor untuk program pascasarjana.

Dengan demikian, jumlah dan kualifikasi dosen tetap untuk setiap program studi jenjang sarjana di PT sekarang minimal adalah 6 dosen tetap bergelar magister (bukan lagi 2 magister dan 4 sarjana seperti diatur dalam Keputusan Mendiknas Nomor 234/U/2000 Tentang Pedoman Pendirian PT). Perlu diingat pula bahwa gelar sarjana, magister dan

doktor yang dimiliki oleh dosen harus sama/sesuai dengan program studi/jurusan yang menjadi tempat bertugas dosen tersebut (Pasal 8 Keputusan tersebut). PT yang menyelenggarakan program studi jenjang pascasarjana tentu harus mempunyai dosen tetap bergelar doktor lebih banyak. Kondisi ideal, yaitu lebih dari 80% dosen tetap bergelar minimal magister dan lebih dari 35% dosen tetap bergelar doktor, sebagaimana tercantum di dalam Instrumen Akreditasi Institusi BAN-PT, merupakan contoh praktik baik di perguruan tinggi yang mempunyai program pascasarjana.⁸²

2) Sertifikasi dosen

Pasal 3 UU tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa Dosen mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan tinggi yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pengakuan kedudukan dosen sebagai tenaga profesional tersebut dibuktikan dengan sertifikat pendidik. Perlu dicatat bahwa sertifikat pendidik yang dimaksud di sini bukanlah sertifikat kompetensi yang harus dimiliki oleh dosen yang bertugas di Program Vokasi atau Program Profesi, melainkan sertifikat yang diperoleh dari program sertifikasi dosen yang diselenggarakan oleh PT Penyelenggara Sertifikasi Dosen.⁸³

3) Kompetensi dosen

Kompetensi, menurut Pasal 1 UU tentang Guru dan Dosen, adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Uraian lebih rinci tentang kompetensi, khususnya untuk guru, justru

⁸² Kementerian Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2010 *Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi*, hal. 88-90

⁸⁴ Kementerian Pendidikan Nasional Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, 2010, *Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi*, hal. 88-90

terdapat di dalam Pasal 28 PP tentang SNP, yaitu 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. Keempat ranah kompetensi ini dapat saja diterapkan pada dosen, namun dengan penyesuaian: kompetensi pedagogik yang perlu diubah menjadi kompetensi andragogik karena yang mengalami proses pembelajaran adalah manusia dewasa (mahasiswa), bukan anak-anak (siswa).⁸⁴

e. Mutu Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan Islam

Dalam dunia pendidikan Islam, mutu sumber daya manusia tentu menjadi hal yang sangat penting, mengingat SDM sebagai tonggak utama berjalannya proses pendidikan. Ada beberapa kriteria SDM yang bermutu di lembaga pendidikan Islam antara lain:

- 1) Memiliki kepribadian unggul dan suka terhadap keunggulan;
- 2) Memiliki semangat juang tinggi;
- 3) Memiliki sifat mandiri;
- 4) Pantang menyerah;
- 5) Pembangun dan pembina jejaring atau kerja sama;
- 6) Bersahabat dengan perubahan;
- 7) Inovatif dan menjadi agen perubahan;
- 8) Produktif;
- 9) Sadar mutu;
- 10) Berorientasi global;
- 11) Memiliki sifat pembelajar sepanjang hayat.

Dalam perencanaan jaminan mutu SDM setidaknya ada dua hal yang perlu dilakukan oleh produsen (lembaga). *Pertama* adalah

⁸⁴ Kementerian Pendidikan Nasional Direktorat jendral Pendidikan Tinggi, 2010, *Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi*, hal. 88-90

menentukan dan mengontrol sumber persediaan. *Kedua*, ‘bahan mentah’ atau SDM persediaan harus melewati sebuah atau beberapa proses prosedur yang telah ditetapkan, sehingga SDM harus memenuhi kualifikasi dan persyaratan yang telah ditetapkan dan didefinisikan sebelumnya.⁸⁵

Juran telah mengembangkan sebuah pendekatan yang disebut Manajemen Mutu Strategis (*Strategic Quality Management*) yang dapat membantu manajer dalam merencanakan mutu. SQM merupakan sebuah proses tiga-bagian yang didasarkan pada staf pada tingkat berbeda yang memberi kontribusi unik terhadap peningkatan mutu. Manajer senior (Dewan Rektor) memiliki pandangan strategis tentang organisasi. Dewan rektor perlu menggunakan manajemen mutu strategis dengan cara menemukan dan menyusun visi, prioritas, dan kebijakan universitas; manajer menengah (Para Dekan) memiliki pandangan operasional tentang mutu. Para dekan bertanggung jawab terhadap jaminan mutu dengan melibatkan diri dan koordinasi informasi dalam tim penyusun mata pelajaran/kuliah dan secara sistematis memeriksa efektifitasnya serta menyampaikan hasil pemeriksaan tersebut kepada tim penyusun dan manajemen senior; dan para staf (dosen) memiliki tanggung jawab terhadap kontrol mutu. Para dosen-lah yang beroperasi dalam tim penyusun mata kuliah dan mendesain karakteristik dan standar program studi.⁸⁶

Dalam perencanaan mutu Juran mengembangkan sembilan langkah,⁸⁷ yaitu:

- a) Mengidentifikasi siapa pelanggannya
- b) Menetapkan kebutuhan pelanggan
- c) Menerjemahkan bahasa pelanggan ke bahasa kita

⁸⁵ Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2010), hal. 61

⁸⁶ *Ibid.*, hal. 109

⁸⁷ Husaini Usman, *Op. Cit.*, hal. 504

- d) Mengembangkan produk atau layanan yang dapat merespons berbagai kebutuhan pelanggan
- e) Mengoptimalkan bentuk produk atau layanan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan
- f) Mengembangkan proses untuk meningkatkan produk atau layanan
- g) Mengoptimalkan produk atau layanan
- h) Membuktikan bahwa proses dapat meningkat karena kondisi kerja, dan
- i) Menularkan proses ke operasi.

Sebelum menetapkan sumber daya manusia organisasi atau lembaga melalui rekrutmen atau seleksi, terlebih dahulu harus dilakukan evaluasi secara menyeluruh tentang SDM yang dibutuhkan. Oleh karena itu berbagai kalangan harus diikutsertakan dalam merumuskan tujuan-tujuan umum yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi pendidikan. Penilaian terhadap kebutuhan-kebutuhan tersebut merupakan sebuah cara yang terorganisir dalam menilai prestasi yang sudah diraih oleh distrik operasional organisasi saat ini, dan apa yang ingin mereka raih di masa yang akan datang.

Dalam konteks kualitas manusia al Quran telah memberikan isyarat dengan sebutan *ulul albab* dalam beberapa ayat, salah satunya dalam surat Ali Imron ayat 191 sebagai berikut:

الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ
السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطْلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ



Artinya: “(yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadaan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata):

"Ya Tuhan Kami, Tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha suci Engkau, Maka peliharalah Kami dari siksa neraka."⁸⁸

Selain itu dalam sebuah hadis juga disebutkan bahwa manusia terbaik adalah yang paling berguna bagi sesama, sebagai berikut:

أخبرنا عبد الرحمن بن عمر الصفار ، ثنا أبو سعيد أحمد بن محمد بن زياد بن الأعرابي ، ثنا محمد بن عبد الله الحضرمي ، ثنا علي بن بهرام ، ثنا عبد الملك بن أبي كريمة ، عن ابن جريج ، عن عطاء ، عن جابر ، قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : « خير الناس أنفعهم للناس » مختصر⁸⁹

Artinya: *"Sebaik-baik manusia adalah orang yang paling banyak memberikan manfaat kepada orang lain."*

2. Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang telah dijabarkan dalam Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, merupakan standar minimal yang perlu disusun dan dilaksanakan oleh penyelenggara pendidikan, yang 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. Dalam konteks manajemen mutu, PP no.19 tahun 2005 ini merupakan bagian dari penerapan manajemen mutu yang pengimplementasiannya melalui perangkat-perangkat seperti perencanaan mutu (*quality planning*), pengendalian mutu (*quality control*), jaminan mutu (*quality assurance*), dan peningkatan mutu (*quality improvement*).

⁸⁸ Quran In Word Ver 1.3

⁸⁹ *Musnad Al-Syahaab Al-Qudlo'iy*, Juz 4, Nomor 1140, (Al- Maktabah As-Syamilah, Al-Ishdar At-Tsani), hal. 365

Sesuai dengan tuntutan Undang-undang Sisdiknas tersebut, maka untuk menjadi pimpinan lembaga pendidikan haruslah mereka yang betul-betul memenuhi persyaratan, baik itu persyaratan akademik, maupun persyaratan lainnya. Karena kemajuan lembaga, baik itu mutu, maupun lainnya, akan sangat ditentukan oleh siapa yang memimpin lembaga.

Sagala menyatakan kompetensi kinerja pimpinan lembaga dapat dilihat dari empat indikator, antara lain: (1) mampu melaksanakan program jangka pendek dan menengah, (2) mengevaluasi kinerja pendidik dalam melaksanakan proses belajar mengajar, kelancaran PBM, dan keberhasilan pencapaian tujuan PBM atau meningkatkan prestasi kemajuan belajar peserta didiknya, (3) menganalisis kinerja lembaga secara keseluruhan, dengan menggunakan model SWOT kemudian mendiagnosisnya terhadap program, produk lembaga dan menggunakan teknik *assesment*, (4) menindaklanjuti atas analisis evaluasi program.⁹⁰

Pengembangan SDM dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Kuantitas berarti peningkatan jumlah sumber daya manusia. Kuantitas sumber daya manusia suatu organisasi hanya akan menjadi beban tanpa adanya kualitas.

Organisasi harus menjadikan perhatian utama pada *skill*, *knowledge*, dan *ability* dalam proses pengembangan SDM. Pengembangan sering kali dilakukan secara tumpang tindih dengan arti pelatihan dan pendidikan. Singodimedjo (2000), mengemukakan pengembangan SDM adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.⁹¹

⁹⁰ Saiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 187

⁹¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), hal. 62

Pengembangan SDM dalam konteks SDM dipandang sebagai peningkatan kualitas SDM melalui program-program pelatihan dan pendidikan. Pelatihan ditujukan untuk membantu para anggota organisasi dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, sikap yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan. Sedangkan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.⁹²

Husnan (1990), mengatakan bahwa pengembangan SDM adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, sehingga tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoretis untuk tujuan umum.⁹³ Demikian juga dalam lembaga pendidikan, SDM yang ada dikembangkan untuk tujuan meningkatkan mutu dan profesionalisme melalui program-program yang sistematis dan terstruktur.

Siagian menyebutkan sedikitnya tujuh manfaat bagi organisasi dalam melakukan pelatihan dan pengembangan, antara lain: *pertama*, peningkatan produktivitas kerja organisasi; *kedua*, terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan; *ketiga*, pengambilan keputusan lebih cepat dan tepat; *keempat*, meningkatkan semangat kerja seluruh anggota dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi; *kelima*, mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial partisipatif; dan *ketujuh*, penyelesaian konflik secara fungsional.⁹⁴

Gary Dessler (2003), mengungkapkan lima langkah dalam penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan, yaitu:⁹⁵

⁹² *Ibid.*

⁹³ *Ibid.*, hal. 63

⁹⁴ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012), hal. 183-184

⁹⁵ Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Jakarta: PT Grasindo, 2006), hal. 103-104

a) Needs Analysis

- (1) Mengidentifikasi keterampilan spesifik yang dibutuhkan untuk memperbaiki performansi dan produktivitas.
- (2) Menganalisis *trainee* untuk memastikan bahwa program akan sesuai dengan tingkat pendidikan, pengalaman, dan keterampilan, sikap, dan motivasi pribadi.
- (3) Menggunakan penelitian untuk mengembangkan tujuan yang dapat diukur.

Ada dua teknik yang digunakan dalam menganalisis, yaitu *task analysis* dan *performance analysis*. *Task analysis* adalah analisis mengenai tuntutan jabatan untuk dapat menentukan latihan apa yang diperlukan. Sedangkan *performance analysis* menilai performa pegawai yang ada sekarang terlebih dahulu untuk kemudian menentukan latihan apa yang dibutuhkan.

b) Instructional Design

- (1) Mengumpulkan tujuan instruksional, metode, media, uraian, dan isi program, contoh, latihan, dan kegiatan.
- (2) Memastikan semua materi ditulis secara jelas dan sesuai dengan tujuan belajar yang telah ditentukan.
- (3) Menangani semua unsur program dengan teliti dan profesional untuk menjamin kualitas dan efektivitas program latihan.

c) Validation

Memperkenalkan dan memvalidasi latihan.

d) Implementation

Apabila dapat diterapkan, fokuskan pada pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan.

e) Evaluation dan follow-up

Mengakses keberhasilan program sesuai dengan reaksi, belajar, perilaku, dan hasil.

Pengembangan SDM merupakan sebuah cara efektif untuk menghadapi tantangan-tantangan, termasuk ketertinggalan karyawan, keragaman pekerja di dalam dan di luar negeri, perubahan teknik kegiatan yang disepakati, dan perputaran karyawan (Keith Davis dan Werther W.B., 1996).⁹⁶ Organisasi pendidikan memiliki SDM yang perlu dikembangkan secara berkesinambungan untuk mengimbangi perkembangan era globalisasi. Apabila suatu organisasi pendidikan sepi akan pelatihan dan pengembangan yang dapat meningkatkan kualitas dan profesionalisme, maka tidak mustahil organisasi tersebut akan tertinggal jauh karena tidak mampu membaca kebutuhan saat ini dan di masa yang akan datang.

Mutu SDM atau lebih spesifik tertuju kepada dosen dalam perguruan tinggi setidaknya menyangkut tiga ranah yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat.

1) Mutu Tugas Pendidikan dan Pengajaran⁹⁷

Dalam hal tugas pendidikan, dosen yang bermutu adalah dosen yang melaksanakan tanggung jawab pengajaran, bimbingan dan latihan keterampilan bagi para mahasiswa. Kenneth G. Ryder dalam (Knowles, 1970:6-79/80) yang dikutip oleh Sanusi memerinci kepada tiga faktor, yakni mahasiswa, profesi dan institusi.

a) Dalam kegiatan dengan mahasiswa, tugas dosen dalam pelaksanaan pendidikan adalah sebagai berikut.

- (1) Melaksanakan tugas mengajar dengan menggunakan perencanaan bahan kuliah, persiapan perkuliahan, hadir di kelas sesuai jadwal, mengemukakan syarat-syarat

⁹⁶ Tb. Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2004), hal. 150

⁹⁷ Sanusi Uwes, *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*, (Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu, 1999) hal. 30-32

perkuliahan secara jelas, serta memberi nilai objektif sesuai ketentuan lembaga.

- (2) Menyadari bahwa mahasiswa sebagai individu harus dihormati dan mempunyai hak-hak yang harus dilindungi. Hal ini menuntut adanya perhatian pada masalah-masalah akademik dan pribadi yang dihadapi mahasiswa dengan memberi nasihat, memperlakukan mereka dengan baik di kelas, menyimpan rahasia pribadi mahasiswa yang mereka kemukakan pada saat mereka konsultasi.
 - (3) Menyadari bahwa dosen adalah teladan bagi mahasiswa dan berpengaruh terhadap pembentukan sikap dan pemikiran mahasiswa. Oleh karena itu harus selalu ditunjukkan keteladanan kepada mahasiswa dalam hal kemampuan akademik, intelektualitas, integritas pribadi dan etika profesi.
 - (4) Menyadari bahwa dosen tidak dibenarkan menggunakan kedudukan dan pengaruhnya di kelas (perkuliahan) untuk menyampaikan materi dan masalah yang di luar lingkup mata kuliah dan di luar kompetensi profesinya.
- b) Dalam hal tanggung jawab profesi, tugas dosen adalah sebagai berikut:
- (1) Tanggung jawab untuk selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dalam disiplin akademiknya dengan membaca lektur yang baru berupa buku atau jurnal, dan mengikuti kegiatan ilmiah berupa diskusi atau seminar mengenai bidang studinya.
 - (2) Selalu berusaha meningkatkan keefektifan mengajar, mencari cara-cara baru dalam menyampaikan materi kuliah, memotivasi mahasiswa dan memperbaiki metode evaluasi prestasi mahasiswa.

- (3) Bertanggung jawab untuk ikut serta mengembangkan ilmu pengetahuan dalam bidang studinya melalui penelitian, analisis dan penulisan secara kreatif serta menyajikan makalah pada kesempatan diskusi atau seminar.
 - (4) Bertanggung jawab untuk membantu kolega dosen dan membantu lembaga dalam kegiatan pengembangan kurikulum, kegiatan ilmiah Jurusan, Fakultas dan Universitas serta berpartisipasi di dalamnya, serta kegiatan kepanitiaan yang diselenggarakan oleh Jurusan, Fakultas dan sebagainya.
 - (5) Bertanggung jawab untuk melindungi dan meningkatkan gengsi akademik dan profesi dosen antara lain dengan membantu merekrut dosen baru yang berkualitas, memberikan rekomendasi yang objektif dalam kenaikan jabatan akademik kolega dosen lain, merekomendasi kolega dosen yang nyata-nyata tidak memiliki kemampuan akademik, tidak memiliki integritas pribadi, berkelakuan buruk dan sebagainya.
 - (6) Bertanggung jawab untuk memberikan contoh menghormati hak orang lain untuk berbeda pendapat.
- c) Sementara itu tanggung jawab institusional, dikemukakan sebagai berikut:
- (1) Selalu melaksanakan tugas kelembagaan dengan baik.
 - (2) Menggunakan dana yang dipercayakan kepadanya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan anggaran yang ditetapkan.
 - (3) Selalu berusaha sesuai dengan kemampuan profesi dan kemampuan pribadinya untuk mencegah terjadinya kerugian finansial atau hal lain yang merugikan nama baik lembaga baik secara legal maupun sosial.
 - (4) Mencegah terjadinya penggunaan sumber dana dan daya untuk keuntungan dan kepentingan pribadi, seperti dalam

proyek penelitian, proyek konsultasi, kecuali dengan izin khusus.

- (5) Memberikan dukungan yang baik pada kegiatan lembaga dengan berpartisipasi aktif di dalamnya.
- (6) Mempunyai komitmen mantap dalam pengembangan perpustakaan, laboratorium dan sebagainya.
- (7) Dalam menyampaikan ide pribadinya kepada masyarakat tidak mengatasnamakan lembaga, tapi secara tegas harus menyatakan sebagai cendekiawan atau warga negara.

Dalam kaitan dengan tugas pendidikan, dapat dikatakan bahwa penguasaan materi dan keterampilan teknis dalam proses belajar mengajar merupakan dua hal yang mutlak harus ada pada dosen. Melalui penguasaan materi dan keterampilan teknis mengajar para dosen, pelaksanaan pengajaran yang mendidik dapat dilaksanakan. Pelaksanaan pengajaran ini menempati kedudukan sentral sebab pada kegiatan ini terjadi titik temu antara pendidik dengan terdidik dalam tugas pelaksanaan misi pendidikan.

2) Mutu Tugas Penelitian

Penelitian yang bermutu memenuhi syarat dari beberapa aspek penelitian, yakni permasalahan dengan latar belakangnya, tujuan yang hendak dicapai, kerangka pemikiran, premis dan hipotesis atau pertanyaan penelitian, metode, hasil serta kesimpulan penelitian. Antara masalah, metode, kesimpulan dan saran harus ada satu kebulatan.⁹⁸ Sementara dalam hal permasalahan, mutu penelitian berkaitan dengan kejelasan tema sentral, mekanisme proses munculnya masalah, identifikasi masalah, tingkat kepentingan atau kegunaan permasalahan bagi kehidupan masyarakat, peluang fakta untuk diobservasi secara objektif, sehingga menghasilkan data yang cukup dan valid, keluasan

⁹⁸ S. Nasution, *Berbagai Pendekatan Dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Bina Aksara, 1982), hal.175

dampak terhadap aspek-aspek kehidupan lain, kemungkinan pelaksanaan kegiatan serta tinggi rendahnya urgensi pemecahan masalah.⁹⁹ Secara lebih rinci penilaian permasalahan dalam penelitian ini pada dua hal besar pertimbangan, yakni pertimbangan pribadi dan pertimbangan sosial.¹⁰⁰

Pertimbangan pribadi meliputi hal-hal yang berkaitan dengan sejalannya harapan individu dengan harapan yang lain seperti institusi, kebebasan masalah dari bias-bias pribadi, dukungan keterampilan dan latar belakang pengetahuan, peluang memperoleh peralatan dan investigasi, waktu, dana, data serta dukungan administrasi, bimbingan, kerjasama dan perilaku studi. Sementara pertimbangan sosial meliputi hal-hal yang berkaitan dengan pemanfaatan hasil penelitian sebagai jalan keluar permasalahan, daya guna hasil penelitian bagi pendidik, orang tua, pekerja sosial atau yang lainnya yang memiliki kepentingan, keluasan ruang dan waktu untuk penerapan penemuan, peluang memperluas hasil temuan, peluang investigasi dan penemuan serta kemungkinan investigasi yang lainnya.¹⁰¹

Sedangkan perihal tujuan atau *output* penelitian, kebermutuannya terletak pada kejelasan identifikasi tujuan tersebut. Terdapat banyak kemungkinan bentuk *output*, yang pada prinsipnya terdapat satu atau lebih konsep-konsep. Mungkin berupa rumusan-rumusan kesimpulan atas kecenderungan umum, hubungan suatu proses perilaku. Namun dapat juga berupa suatu benda/alat atau suatu sistem, atau berupa kesimpulan sebagai hipotesa, gagasan prinsip atau dugaan teoretis.¹⁰²

3) Mutu Tugas Pengabdian pada Masyarakat

⁹⁹ Didi Atmadilaga, *Buku Pintar Panduan Penulisan Karya Ilmiah*, (1989), hal. 4

¹⁰⁰ Stephen Isaac dan William B. Michael, *Handbook In Research and Evaluation*, (San Diego: Edits Publishers, 1982), hal. 33

¹⁰¹ Sanusi Uwes, *Op. Cit.*, hal. 34

¹⁰² *Ibid.*, hal. 35

Pengabdian pada masyarakat merupakan kegiatan yang menghubungkan hasil penelitian dan penguasaan disiplin ilmu dalam bidang pendidikan di satu sisi, dengan peningkatan mutu pendidikan dan pengembangan masalah penelitian dari sisi lain. Pada dasarnya, kegiatan pengabdian pada masyarakat yang dilakukan oleh perguruan tinggi adalah untuk membantu pembangunan berbagai lapisan masyarakat. Jadi, tolok ukur mutu pengabdian pada masyarakat sebuah perguruan tinggi tidak hanya berkaitan dengan keilmuan saja, namun berkaitan secara kompleks dengan kelembagaan dan kemasyarakatan. Hal ini bisa berarti menyangkut masalah pengadministrasian kegiatan warga kampus di luar kampus.¹⁰³

Beberapa aspek pengukuran mutu kegiatan pengabdian pada masyarakat antara lain, (a) kegiatan atas nama perguruan tinggi; (b) usaha bersama antara perguruan tinggi dengan masyarakat tempat kegiatan tersebut dilaksanakan; (c) seimbang dengan kegiatan pendidikan dan penelitian; (d) atas inisiatif subjek pelaksanaan kegiatan; (e) bermanfaat bagi masyarakat tempat kegiatan dilakukan; (f) menunjang pembangunan di satu segi dan menunjang pengembangan ilmu pada sisi lain; (g) merupakan pengalaman ilmiah dari ilmu yang dikaji, sehingga merupakan kegiatan yang efisien dan efektif.¹⁰⁴

Pengembangan dalam konteks SDM dipandang sebagai peningkatan kualitas SDM melalui program-program pelatihan dan pendidikan. Pelatihan akan membantu para pegawai dalam memahami pengetahuan praktis dan bagaimana penerapannya, dengan tujuan meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan.

¹⁰³ *Ibid.*,

¹⁰⁴ *Ibid.*, hal. 35-36

Adapun pendidikan merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan suatu penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap permasalahan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan yang mungkin terjadi akibat perubahan lingkungan.¹⁰⁵

Sedangkan menurut Husnan (1990) yang dikutip Sutrisno mengemukakan bahwa pengembangan SDM merupakan proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, sehingga para pegawai mempelajari pengetahuan konseptual dan teoretis untuk tujuan umum.¹⁰⁶ Pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal.

b. Pendidikan

Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa pendidikan adalah usaha untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan latihan bagi peranannya di masa depan.¹⁰⁷ Jika kita perhatikan pengertian di atas maka kita bisa memahami bahwa pendidikan dipersiapkan untuk membantu menjadikan sumber daya manusia lebih akomodatif di masanya dengan berbagai perubahan lingkungan yang dihadapi.

Apabila dilihat dari pendekatan sistem, maka dalam proses pendidikan setidaknya ada beberapa komponen yang terdiri dari masukan (sasaran pendidikan) dan keluaran (perubahan perilaku), serta faktor yang memengaruhi proses pendidikan yang pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua, sebagaimana yang dikatakan (Sedarmayanti, 2001: 133) dalam Sutrisno¹⁰⁸.

¹⁰⁵ *Ibid.*,

¹⁰⁶ *Ibid.*, hal. 63

¹⁰⁷ *Ibid.*,

¹⁰⁸ *Ibid.*,

- 1) Perangkat lunak (*software*), yang meliputi antara lain kurikulum, organisasi pendidikan, peraturan, metode belajar, dan lain-lain.
- 2) Perangkat keras (*hardware*), berupa berbagai fasilitas yang mencakup: gedung, perpustakaan, laboratorium, alat bantu peraga, dan sebagainya.

Menurut Beeby (1996: 23), dalam Sutrisno mengungkapkan bahwa pendidikan dikatakan memiliki kualitas tinggi apabila keluarannya mampu memberikan nilai bagi masyarakat yang membutuhkan.¹⁰⁹ Artinya, kualitas keluaran pendidikan seharusnya memiliki kemampuan dalam memberikan bantuan dari hasil pendidikan tersebut bagi masyarakat baik secara nyata maupun dalam bentuk moril.

Investasi sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan kebutuhan yang mutlak diperlukan jika organisasi tersebut ingin tumbuh dan berkembang. Pendidikan diakui sebagai sarana paling efektif dalam mengembangkan sumber daya manusia.

c. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaannya atau pekerjaan lain yang akan dijabatnya. Pelatihan dilakukan untuk sebuah keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan.

Beberapa istilah pelatihan yang dikemukakan oleh para ahli berikut ini, antara lain:

Dale Yoder menggunakan istilah pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengawas. Namun untuk pengembangan ditujukan untuk pegawai tingkat manajemen.

Edwin B. Flippo menggunakan istilah pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengembangan untuk tingkat pimpinan.

¹⁰⁹ *Ibid.*,

Wexley dan Yukl (1976: 282) yang dikutip Mangkunegara mengemukakan:¹¹⁰

“Training and development are terms referring to planned efforts designed facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge and attitudes by organizational members”.

Selanjutnya Wexley dan Yukl menjelaskan pula:

“Development focusses more on improving the decision making and human relations skills of middle and upper level management, while training involves lower level employees and the presentation of more factual and narrow subject matter”.

Pendapat di atas secara umum mengungkapkan bahwa istilah pelatihan dan pengembangan berhubungan dengan usaha-usaha terencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan *skill*, pengetahuan, dan sikap pegawai dalam organisasi.

Namun pengembangan lebih fokus pada peningkatan dalam pengambilan keputusan dan upaya perluasan hubungan manusia bagi manajemen menengah dan puncak, sedangkan pelatihan untuk para pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

Mangkunegara mengutip pendapat Sikula yang mengemukakan bahwa pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas. Adapun pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi pula di mana pegawai manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoretis untuk mencapai tujuan umum.¹¹¹

¹¹⁰ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Op. Cit.*, hal. 49

¹¹¹ *Ibid.*, hal. 50

Dengan demikian pelatihan diperuntukkan bagi para pegawai pelaksana dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan ditujukan bagi pegawai tingkat manajerial dalam meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan pengambilan keputusan, dan memperluas hubungan manusia.

Pelatihan biasanya berorientasi ke masa sekarang dan membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dalam pekerjaannya. Sikulan (dalam As'ad, 2001) yang dikutip Sutrisno mengatakan bahwa pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi.¹¹² Pelatihan bertujuan untuk membantu pegawai dalam menguasai keterampilan, pengetahuan, dan sikap-sikap yang relevan terhadap pekerjaan.

Ada tiga alasan mengapa pelatihan individu itu perlu diselenggarakan oleh organisasi sebagaimana yang diungkapkan Wexley & Yulk (dalam As'ad, 2001) yang dikutip Sutrisno, antara lain:¹¹³

- 1) Seleksi individu tidak selalu menjamin akan individu tersebut cukup terlatih dan memenuhi kualifikasi pekerjaannya secara tepat. Kenyataannya banyak dari para pegawai harus beradaptasi dan mempelajari pengetahuan, keterampilan, dan sikap-sikap yang diperlukan setelah mereka diterima dalam sebuah organisasi.
- 2) Bagi individu senior kadang memerlukan penyegaran dan latihan-latihan kerja. Hal ini disebabkan karena berkembangnya kapasitas pekerjaan dan tuntutan dari perubahan lingkungan.
- 3) Manajemen sendiri menyadari bahwa program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja, serta meningkatkan kepuasan kerja.

¹¹² Edy Sutrisno, *Op. Cit.*, hal. 67

¹¹³ *Ibid.*,

Dalam pengembangan SDM pelatihan tentu memiliki tujuan dan sasaran yang jelas. Berikut adalah beberapa sasaran pelatihan dan pengembangan SDM:¹¹⁴

1) *Meningkatkan produktivitas kerja.*

Pelatihan dapat meningkatkan *performance* kerja pada posisi jabatan yang sekarang. Jika *level of performance*-nya naik/meningkat, maka akan berakibat pada peningkatan produktivitas dan peningkatan keuntungan bagi organisasi.

2) *Meningkatkan mutu kerja.*

Hal ini berarti peningkatan pada kualitas maupun kuantitas. Pegawai yang memiliki pengetahuan jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit melakukan kesalahan dalam organisasi.

3) *Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM.*

Pelatihan yang baik bisa mempersiapkan pegawai untuk keperluan di masa depan. Apabila ada posisi kosong, maka dengan mudah akan diisi oleh pegawai dari dalam organisasi sendiri.

4) *Meningkatkan moral kerja.*

Jika organisasi menyelenggarakan program pelatihan yang tepat, maka iklim dan suasana organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik. Iklim kerja yang sehat akan meningkatkan moral kerja.

5) *Menjaga kesehatan dan keselamatan.*

Pelatihan yang efektif membantu menghindari timbulnya kecelakaan dan kesalahan dalam bekerja. Selain itu lingkungan organisasi akan menjadi lebih aman.

6) *Menunjang pertumbuhan pribadi.*

Program pelatihan yang tepat pada dasarnya memberikan keuntungan kedua belah pihak yaitu organisasi dan individu itu sendiri. Bagi pegawai, jelas dengan mengikuti berbagai program

¹¹⁴ *Ibid.*, hal. 69

pelatihan akan lebih mematangkan dalam bidang kepribadian, intelektual, dan keterampilan.

Komponen pelatihan dan pengembangan dalam sebuah organisasi setidaknya terdiri dari beberapa hal berikut ini:¹¹⁵

- 1) Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
- 2) Para pelatih (*trainers*) harus ahlinya dan memiliki kualifikasi memadai (profesional).
- 3) Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- 4) Metode pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
- 5) Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainees*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Sebelum melaksanakan pelatihan ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam merencanakan pelatihan dan pengembangan, antara lain: a. pemberian materi harus sistematis dan bertahap; b. tahapan materi harus disesuaikan dengan tujuan yang akan dicapai; c. trainers harus mampu memberikan motivasi dan menyebarkan respons yang berkaitan dengan materi yang diberikan; d. adanya penguat (*reinforcement*) yang bertujuan membangkitkan respons positif dari peserta; dan e. menggunakan konsep pembentukan (*shaping*) perilaku.¹¹⁶

Pelatihan dan pengembangan akan selalu diperlukan dalam organisasi karena setidaknya ada dua alasan, *pertama*, yaitu karena ada pegawai baru yang sangat memerlukan pelatihan orientasi sehingga dapat memahami lingkungan organisasi dengan baik dan menjalankan berbagai tugasnya. Alasan *kedua*, karena adanya penemuan-penemuan baru di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi

¹¹⁵ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Op. Cit.*, hal. 51

¹¹⁶ *Ibid.*,

sehingga tidak menutup kemungkinan adanya alat-alat baru dalam organisasi yang lebih canggih dibanding alat sebelumnya yang tentu membutuhkan pelatihan secara khusus dalam penggunaannya, seperti komputer dan lain-lain.

Andrew E. Sikula (1981: 243) dalam Mangkunegara mengungkapkan metode pelatihan adalah,¹¹⁷

“on the job; demonstration and examples; simulation; apprenticeship; classroom methods (lecture, conference, case study, role playing and programmed instruction); and other training methods”.

Adapun metode pengembangan adalah,

“some of the most commonly used management development methods include “training methods; understudies; job rotation and planned progression; coaching-counseling; junior boards of executives or multiple management; commite assignments; staff meeting and projects; bussiness games; sensitivity training; and other development methods”.

Di bawah ini akan diperinci secara singkat berbagai metode pelatihan dan pengembangan di atas:¹¹⁸

1) Metode *on the job*

Metode *on the job training* dilakukan secara informal melalui observasi sederhana dan praktis. Pegawai mengamati pekerjaannya dengan mengamati pegawai lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya. Biasanya pegawai senior memberikan contoh kepada pegawai junior dan memerhatikan tentang cara mengerjakan pekerjaan. Metode ini sangat tepat diterapkan pada penguasaan *skill* yang dapat dipelajari dalam waktu singkat dengan hitungan hari atau minggu. Manfaat

¹¹⁷ *Ibid.*, hal. 60

¹¹⁸ *Ibid.*, hal. 62-66

dari metode ini adalah peserta dapat belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan yang jelas.

2) Metode *vestibule* atau balai

Vestibule adalah suatu ruangan yang terpisah yang digunakan untuk pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu pekerjaan. Metode ini cocok untuk pelatihan dengan peserta banyak yang dilatih dengan jenis pekerjaan yang sama dan dalam waktu yang sama. Metode ini diterapkan untuk pelatihan dalam jangka waktu beberapa hari sampai beberapa bulan dengan pengawasan dari para instruktur.

3) Metode demonstrasi dan contoh

Demonstrasi digunakan untuk menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan dikerjakan. Metode ini dilakukan dengan melibatkan penguraian dan memeragakan sesuatu melalui contoh-contoh. Metode ini cocok diterapkan bagi para manajer dalam mengajarkan pegawai baru aktivitas nyata melalui suatu tahap perencanaan dari “bagaimana dan apa sebab” pegawai mengerjakan pekerjaan yang ia kerjakan. Metode ini sangat efektif karena lebih mudah menunjukkan kepada para peserta cara mengerjakan tugas. Metode ini juga cocok untuk mengajarkan hubungan interpersonal, tugas pekerjaan, tanggung jawab, standar kelompok informal, dan harapan pengawasan.

4) Metode simulasi

Simulasi merupakan suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi ini merupakan pelengkap sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Metode ini biasanya menghabiskan biaya yang cukup mahal tetapi sangat bermanfaat dan diperlukan dalam sebuah pelatihan.

5) Metode *apprenticeship*

Metode ini digunakan untuk mengembangkan *skill* pengrajin atau pertukangan. Metode ini didasarkan pula pada *on the job training* dengan memberikan petunjuk-petunjuk cara pengerjaannya. Metode ini tidak memiliki standar format yang baku. Para peserta mendapatkan bimbingan umum dan dapat langsung mengerjakan pekerjaannya.

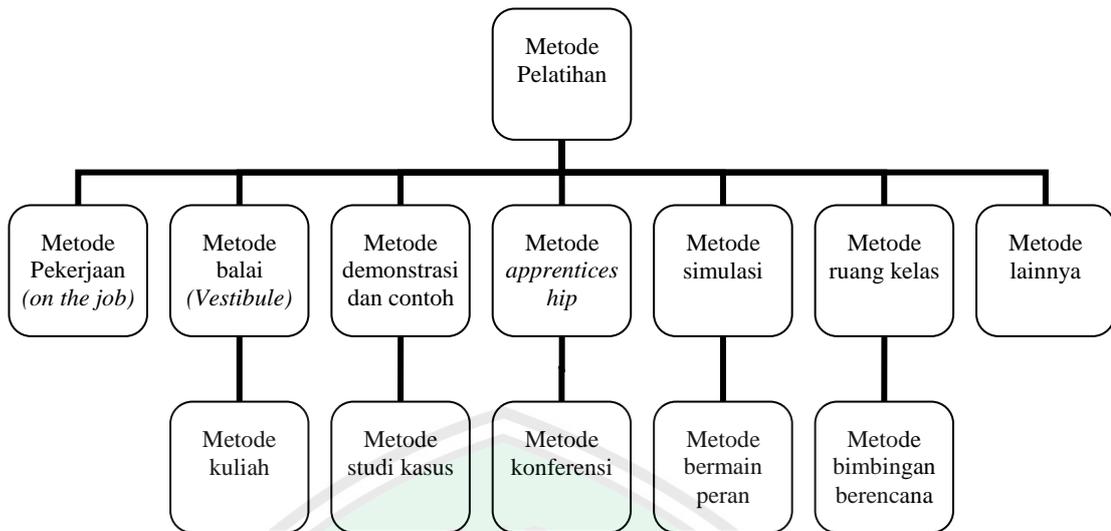
6) Metode ruang kelas

Metode ruang kelas merupakan metode *training* yang dilakukan di dalam kelas walaupun dapat dilakukan di area pekerjaan. Aspek-aspek tertentu dari semua pekerjaan lebih mudah dipelajari dalam ruangan kelas dari pada *on the job*. Terutama hal tersebut menyangkut falsafah, konsep-konsep, sikap, teori-teori, dan kemampuan memecahkan masalah. Metode ini bisa berupa kuliah, konferensi, studi kasus, bermain peran, dan pengajaran berprogram (*programmed instruction*).

- a) Metode kuliah
- b) Metode konferensi
- c) Metode studi kasus
- d) Metode bermain peran
- e) Metode bimbingan berencana

Metode pelatihan lainnya seperti seminar, konferensi, kuliah, kursus singkat digunakan sebagai metode pelatihan pegawai. Kursus-kursus dan seminar-seminar dapat digunakan untuk peserta tingkat pendidikan akademi, universitas, dan perusahaan. Programnya bisa dalam waktu sehari, semalam, atau seminggu.

Secara gamblang metode-metode pelatihan yang telah diuraikan dapat diperhatikan pada gambar di bawah ini.



Gambar 2.7
Metode Pelatihan
(Sumber: Andrew E. Sikula, 1981: 251)

Metode pelatihan juga dapat digunakan untuk pengembangan. Hal ini karena beberapa pegawai adalah manajer, dan semua manajer adalah pegawai. Metode yang sering digunakan dalam pengajaran pengembangan antara lain simulasi, metode konferensi, studi kasus, dan bermain peran.

Sedangkan metode pengembangan adalah sebagai berikut:¹¹⁹

1) Metode *understudies*

Understudies adalah mempersiapkan peserta untuk melaksanakan pekerjaan atau mengisi posisi jabatan tertentu. Peserta pengembangan tersebut pada masa yang akan datang akan menerima tugas dan bertanggung jawab pada posisi jabatannya. Konsep *understudy* merupakan suatu teknik perencanaan pegawai yang berkualifikasi untuk jabatan manajer. Teknik ini serupa dengan metode *on the job*. Belajar dengan berbuat ditekankan melalui kebiasaan. Pada teknik ini tidak dilakukan tugas secara penuh, tetapi diberikan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam teknik ini peserta diberikan gambaran latar belakang

¹¹⁹ *Ibid.*, hal. 66-68

masalah dan pengalaman tentang suatu kejadian, kemudian mereka harus meneliti dan menganalisisnya kemudian membuat rekomendasi secara tertulis tentang masalah-masalah yang berhubungan dengan tugas-tugas unit kerja.

Biasanya motivasi dan minat kerja akan menjadi lebih tinggi bila menggunakan teknik *understudies*. Konsep *understudy* memungkinkan perencanaan pegawai secara sistematis dan terkoordinasi serta dapat digunakan dalam jarak waktu yang cukup lama.

2) Metode *job rotation* dan kemajuan berencana

Pada metode ini melibatkan perpindahan peserta dari suatu pekerjaan atau jabatan pada pekerjaan lainnya atas dasar tujuan belajar. Hal ini dilakukan tanpa merubah keseimbangan status dan gaji, tetapi melibatkan penempatan kembali dengan asumsi mempunyai tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Metode ini sering kali dilakukan dengan menggunakan 3 bulan sampai 2 tahun. Peserta diberikan tanggung jawab dan tugas-tugas pada bagian yang dirotasikan namun tetap kegiatan mereka selalu dimonitor dan diawasi serta dievaluasi.

Keuntungan menggunakan metode ini antara lain pegawai peserta mendapatkan gambaran yang jelas berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerja sama antar pegawai, menentukan jenis pekerjaan yang diminati pegawai, memudahkan dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja, sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan penempatan kerja yang sesuai dengan potensi pegawai.

3) Metode *coaching-counseling*

4) *Coaching*

Merupakan suatu prosedur mengajarkan pengetahuan dan keterampilan kepada pegawai bawahan. *Job coach* berperan sebagai pembimbing kepada pegawai bawahan dalam menerima

tugas atau pekerjaan dari atasannya. Sedangkan *counseling* merupakan pemberian bantuan atau nasihat kepada pegawai agar dapat menerima diri, memahami diri, dan merealisasi diri, sehingga potensi yang dimiliki dapat berkembang secara optimal dan tujuan organisasi dapat tercapai. Hal ini dilakukan melalui penyuluhan supaya aspirasi para pegawai dapat berkembang sehingga mampu mencapai kepuasan kerja.

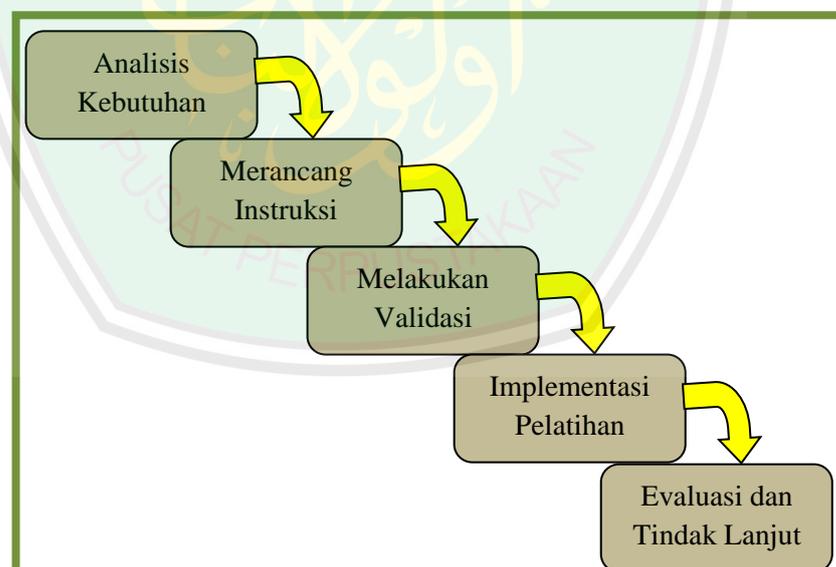
Perbedaan antar *coaching* dan *counseling* antara lain: *pertama*, *coaching* biasanya dilakukan dengan pengawasan langsung yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan, sedangkan *counseling* dilakukan oleh seorang ahli kepegawaian yang melibatkan hubungan manusiawi dan bantuan pemecahan masalah. *Kedua*, *coaching* memerlukan proses waktu yang lama, sedangkan *counseling* menggunakan waktu tertentu yang relatif singkat. *Ketiga*, *coaching* didasarkan pada hubungan atasan dan bawahan, sedangkan *counseling* merupakan hubungan seorang ahli dengan pegawai. *Keempat*, *coaching* pelaksanaannya langsung pada area kerja, sedangkan *counseling* dilakukan pada ruang tersendiri yang mengutamakan penjagaan kerahasiaan secara pribadi.

Tabel 2.2
Perbandingan antara Pendidikan dan Pelatihan

NO	Aspek yang dibandingkan	Pendidikan	Pelatihan
1	Pengembangan kemampuan	Menyeluruh	Khusus hal-hal tertentu
2	Area dan penekanan kemampuan	Kognitif, afektif	Psikomotor
3	Jangka waktu pelaksanaan	Panjang (di atas 1 tahun)	Pendek (di bawah 1 tahun)
4	Materi yang disampaikan	Lebih umum	Lebih khusus
5	Penekanan penggunaan metode belajar mengajar	Konvensional dalam bentuk klasikal	Inkonvensional melibatkan "edu game"
6	Penghargaan akhir proses	Gelar (ijazah)	Sertifikat

Sumber: Diadopsi dari Soekidjo Notoatmodjo (2003)¹²⁰

Untuk menjadikan pelatihan efektif Sinambela mengutip pendapat Dessler yakni dengan lima cara yaitu: analisis kebutuhan, merancang instruksi, melakukan validasi, implementasi pelatihan, dan evaluasi dan tindak lanjut. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat di gambar bagan berikut.



Gambar 2.8
Lima Langkah Efektif dalam Pelatihan

¹²⁰ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hal. 29

Pengawasan dan evaluasi dapat dilakukan melalui audit mutu. Secara umum prinsip dasar dalam pemeriksaan/audit adalah unsur kelengkapan dan efektivitas pengawasan dalam pelaksanaan/sistem penjaminan mutu yang beroperasi dalam suatu organisasi. Audit mutu merupakan suatu proses untuk membantu organisasi memastikan sistem manajemen mutu telah efektif dan telah mencapai tujuan-tujuan yang direncanakan dan sistem tetap dipertahankan. Dalam melaksanakan audit mutu, diperlukan penanganan yang tepat agar pengelolaan/manajemen audit dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Manajemen audit mutu merupakan proses sistematis pengelolaan audit mutu untuk mencapai tujuan yang diharapkan secara efektif melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen PDCA (perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut).¹²¹

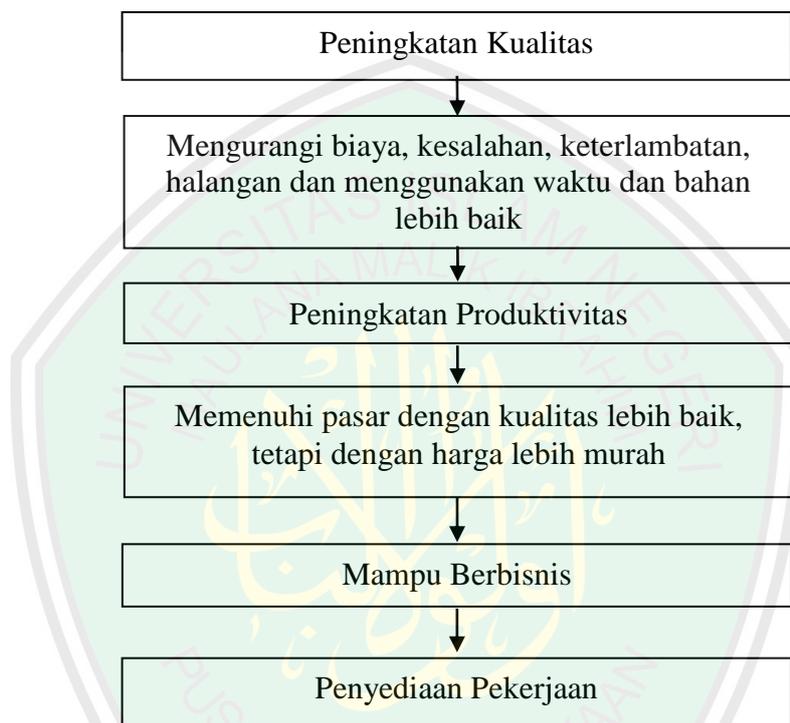
Dalam sebuah program mutu, menurut Crosby ada empat belas hal yang mendasar untuk dilakukan yaitu;¹²² *pertama*, adalah Komitmen Manajemen (*Management Commitment*); *kedua*, adalah membangun Tim Peningkatan Mutu (*Quality Improvement Team*) di atas dasar komitmen; *ketiga*, yaitu Pengukuran Mutu, (*Quality Measurement*); *keempat*, dengan mengukur Biaya Mutu (*The Cost of Quality*); *kelima*, adalah membangun Kesadaran Mutu (*Quality Awareness*); *keenam*, adalah melakukan Kegiatan Perbaikan (*Corrective Actions*); *ketujuh*, untuk melihat proses peningkatan mutu adalah dengan Perencanaan Tanpa Cacat (*Zero Defects Planning*); *kedelapan*, adalah Pelatihan Pengawas (*Supervisor Training*); *kesembilan*, adalah menyelenggarakan Hari Tanpa Cacat (*Zero Defects Days*); *kesepluluh*, adalah penyusunan tujuan (*Goal Setting*); *kesebelas*, yaitu Penghapusan Sebab Kesalahan (*Error-Cause Removal*); *kedua belas*, adalah Pengakuan (*Recognition*); *ketiga belas*, adalah mendirikan Dewan-dewan Mutu (*Quality Councils*); dan

¹²¹ Uhar Suharsaputra, *Op. Cit.*, hal. 245-246

¹²² Edward Sallis, *Op. Cit.*, hal. 113-118

keempat belas, yaitu Lakukan Lagi (*Do It Over Again*). Program mutu adalah proses yang tidak pernah berakhir. Ketika tujuan program telah tercapai maka program tersebut harus dimulai lagi.

Sedangkan Deming memiliki cara dalam peningkatan mutu, dalam konsepnya yang disebut *Deming's Chain for Quality Improvement* (1950) seperti gambar berikut ini.



Gambar 2.9
Rangkaian Deming untuk Meningkatkan Kualitas (Evans & Lindsay, 1933 dalam Husaini, 2008: 501)

Konsep Deming menyatakan bahwa dengan memperbaiki kualitas melalui proses produksi maka biaya dapat diturunkan dan produktivitas dapat ditingkatkan. Jadi, rangkaian berantai Deming di atas pada hakikatnya adalah upaya peningkatan produktivitas melalui pendekatan baru bagi kualitas. Pendekatan ini setidaknya menuntut pengetahuan baru yang dibangun oleh tiga unsur, yaitu 1) *The System of Profound Knowledge* (yaitu hubungan antar apresiasi sistem, pengetahuan variasi, teori pengetahuan, dan psikologi); 2) 14 butir kewajiban manajemen sebagai penerapan unsur pertama tersebut; 3)

Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle sebagai peranti (*tool*) untuk melaksanakan perbaikan proses secara terus-menerus.¹²³

Sedangkan menurut tokoh mutu lainnya yaitu Juran yang mengartikan mutu sebagai *Fitness for Purpose*, mengidentifikasi ada tiga langkah dalam pengembangan mutu:¹²⁴ (1) perencanaan pengembangan terstruktur, (2) pelatihan keseluruhan organisasi, dan (3) mutu kepemimpinan. Namun dari tiga langkah tersebut Juran mengembangkannya menjadi empat langkah yaitu:

- 1) mengidentifikasi tujuan dan kebijakan mutu
- 2) menerapkannya untuk mencapai tujuan
- 3) menyediakan sumber untuk evaluasi, dan
- 4) adanya motivasi utama.

Untuk meningkatkan mutu, Juran mempunyai sepuluh langkah sistematis,¹²⁵ yaitu:

- 1) membangun kesadaran terhadap kebutuhan dan kesempatan untuk pengembangan
- 2) menyusun tujuan yang jelas untuk pengembangan
- 3) menciptakan susunan organisasi untuk menjalankan proses pengembangan
- 4) menyediakan pelatihan yang sesuai
- 5) mengambil pendekatan terhadap penyelesaian masalah
- 6) mengidentifikasi dan melaporkan pelaksanaan
- 7) mengetahui keberhasilan
- 8) mengomunikasikan hasil
- 9) melaporkan perubahan, dan
- 10) mengembangkan peningkatan tahunan pada seluruh proses dalam perusahaan/organisasi.

Investor in people juga merupakan salah satu untuk mengembangkan mutu sumber daya manusia dalam sebuah organisasi.

¹²³ Husaini Usman, *Op. Cit.*, hal. 501

¹²⁴ *Ibid.*, hal. 504

¹²⁵ *Ibid.*

IPP adalah sebuah standar bagi pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia. Ada empat tahap untuk melaksanakan IPP. Tahap pertama yang harus dipenuhi untuk melakukan ini adalah komitmen formal institusi terhadap standar. Untuk menjalankan sebuah komitmen maka diperlukan alat survei yaitu Survei Manajer (*Manager Survey*) yang didesain untuk manajer senior yang terdiri dari serangkaian statemen dan sistem penilaian yang memungkinkan manajer senior untuk menilai institusi mereka dengan standar nasional. Alat Survei Pekerja (*Employee Survey*) juga tidak kalah penting, ini merupakan kuesioner bagi para staf yang menanyakan opini mereka tentang kebijakan tentang praktik pengembangan staf, serta menyurvei persepsi mereka tentang komitmen manajemen untuk menginvestasikan staf mereka. Tahap kedua adalah perencanaan strategi-strategi untuk meningkatkan prestasi institusi. Langkah ketiga adalah peningkatan kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, dan praktik-praktik. Kemudian tahap terakhir adalah evaluasi.¹²⁶

Standardisasi dalam pengembangan staf dalam pendidikan itu penting. Untuk menguji dan melatih perkembangan standar staf lembaga bisa melalui kunjungan institusi lain di daerah tertentu dan melihat bagaimana institusi itu berjalan. Sehingga dari pengalaman itu mereka bisa mengetahui praktik terbaik dan yakin bahwa standarisasi yang ada di institusinya telah sesuai dengan praktiknya, dan kemudian berupaya untuk meningkatkannya.¹²⁷

Dalam kaitannya dengan pengembangan SDM, setidaknya ada tiga pendekatan penting, yaitu RPTIM, CBAM, dan Pelatihan Aplikasi.¹²⁸

¹²⁶ Edward Sallis, *Op. Cit.*, hal. 139-141

¹²⁷ *Ibid.*, hal. 209

¹²⁸ James J. Jones dan Donald L. Walters, *Human Resource Management in Education*, (Yogyakarta: Q-Media, 2008), hal. 259-261

1) RPTIM

Akronim RPTIM merepresentasikan lima tahap dari pendekatan ini, yaitu *Readiness*, *Planning*, *Training*, *Implementation*, dan *Maintenance*. *Readiness* (kesiapan) menggambarkan sebuah proses identifikasi terhadap semua solusi yang mungkin terhadap sebuah masalah dan memilih salah satu di antaranya untuk digunakan. *Planning* (perencanaan) berhubungan dengan perumusan sebuah rencana jangka panjang yang mendetail. *Training* (pelatihan) berhubungan dengan penguasaan terhadap materi, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan dalam melahirkan apa yang menjadi tujuan dari pengembangan SDM. *Implementation* (pelaksanaan) berhubungan dengan usaha menyediakan sumber daya dan membantu para staf/SDM untuk mempelajari inovasi. *Maintenance* (pemeliharaan) ditujukan sebagai sebuah usaha pengawasan yang terus-menerus dalam memastikan apakah perilaku baru sudah dipraktikkan dan tujuan sudah dicapai.

2) CBAM

CBAM adalah singkatan dari *concerns based adoption model* (model adopsi berdasarkan pada perhatian). Pendekatan ini menekankan individualisasi proses pengembangan SDM dan mengenali beberapa tingkat perhatian staf/karyawan dalam sebuah proses perubahan. Tujuannya adalah untuk mengembangkan individu yang bersangkutan dari perhatian terhadap kemampuan diri mereka sendiri menjadi perhatian terhadap dampak dari sebuah inovasi. Pendekatan mendalilkan bahwa setiap individu bergerak menempuh tujuan tahap perhatian, yaitu: *pertama*, tahap perhatian; *kedua*, tahap informasional; *ketiga*, tahap personal; *keempat*, tahap manajemen; *kelima*, tahap konsekuensi; *keenam*, tahap kolaboratif; dan *ketujuh*, tahap pemusatan ulang.

3) Pelatihan Aplikasi

Model pelatihan aplikasi (*coach to application*) merupakan pendekatan yang berdasarkan pada anggapan bahwa praktik harian dari keterampilan-keterampilan baru yang dipelajari dalam proses pengembangan SDM jauh lebih mungkin dilakukan ketika pelatihan diberikan secara langsung. Ada lima komponen penting dalam pelatihan ini, yaitu: 1) presentasi dari teori tentang sebuah gagasan baru; 2) demonstrasi dari presentasi tersebut; 3) para individu mempraktikkan gagasan baru tersebut dalam lingkungan kerja aktual atau dalam sebuah simulasi; 4) umpan balik yang terstruktur dan tidak terbatas terhadap prestasi yang telah diraih; 5) pelatihan yang menyediakan bantuan langsung yang mungkin dibutuhkan oleh individu.

Pengembangan SDM mencakup dua segi yaitu kualitas dan kuantitas.¹²⁹ Strategi pengembangan mutu sumber daya manusia identik dengan istilah pendekatan tipologi, teknik, dan bentuk, karena itu ada beberapa pendekatan, tipologi, teknik dan bentuk strategi pengembangan mutu sumber daya manusia.

Dilihat dari pendekatannya, strategi pengembangan mutu sumber daya manusia dibagi menjadi dua bagian, yaitu (1) pendekatan yang dikenal dengan *buy* yaitu pendekatan yang berorientasi pada penarikan (rekrutmen) sumber daya manusia, (2) pendekatan yang dikenal dengan *make* yaitu pendekatan yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia yang ada berupa pendidikan pelatihan dan bimbingan.

Sonnenfeld dan Maury Peiperl dalam Greer¹³⁰ mengemukakan ada empat tipologi strategi pengembangan mutu sumber daya manusia, yaitu:

¹²⁹ Hanafiyah Y, *Pengelolaan Mutu Total Perguruan Tinggi*, Cetakan ke-2, BKS Barat, Depdikbud.

¹³⁰ Sonnenfeld Dan Maury Peiperl, 1997, *Managing Organization Conflik, A Traditional Approach*, (Englewood C; ips NJ, Prantice Hall).

- 1) *Type Club* yaitu tipe pengembangan sumber daya manusia yang menggunakan strategi *low cost* yang menfokuskan pada *cost controlling*, lembaga yang menggunakan tipe ini, bersaing melalui peningkatan efisiensi biaya, pemeliharaan kualitas. Kebijakan lembaga menekankan pada pendekatan '*make approach*' yaitu kebijakan pengembangan sumber daya manusia setelah seseorang diangkat di dalam suatu lembaga, menekankan kegiatan *training* dan *development* sebagai upaya pengembangan dan mengoptimalkan kinerja mereka. Para karyawan dikembangkan dalam lembaga dan kekosongan jabatan pada level yang lebih tinggi, dipenuhi dari dalam/*promotion from within*. Strategi sumber daya manusia yang digunakan berorientasi pada strategi retensi/*retention*, yang mana lembaga berupaya agar tingkat *labor turn over* rendah pada para guru akan bekerja dalam jangka panjang.
- 2) *Type Baseball Team* adalah tipe strategi pengembangan manusia di mana lembaga menjalankan strategi inovasi, yaitu strategi yang selalu mengutamakan penciptaan produk baru, berani mengambil risiko, kreativitas sangat dihargai. Pendekatan dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia pada lembaga tipe ini, cenderung '*buy approach*' artinya pemenuhan kebutuhan manusia cenderung yang sudah berkualitas, jadi, kompetensi antara tenaga yang ada diciptakan sehingga bersifat *in talented individuals*, yang komitmennya pada lembaga biasanya rendah. Berbeda dengan *type club*, *type baseball team* kurang berorientasi pada strategi pengembangan dan cenderung dan lebih menekankan pada rekrutmen sumber daya manusia dari sumber lain. Promosi hanya dua jalur yaitu ke atas dan ke luar/*up or out*. Dalam kaitan dengan penilaian kinerja, sistem penilaian berorientasi pada hasil dan kurang berorientasi pada loyalitas, komitmen dan sebagainya.

- 3) *Type Academy* adalah tipe pengembangan sumber daya manusia di mana orientasi lembaga umumnya mengutamakan inovasi, strategi yang dijalankan terletak antara strategi *type baseball team* dan *type club* atau lembaga yang mengomunikasikan *type baseball team* dengan *type club*, di mana lembaga pendidikan dalam mengembangkan sumber daya manusianya dimulai dari awal yaitu rekrutmen tenaga sampai dengan melakukan pembinaan, pelatihan dan pendidikan serta kegiatan lain yang dapat menunjang karir dan mutu tenaga.
- 4) *Type Fortress* adalah tipe pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada tingkat persaingan yang tinggi sehingga orientasi strategi cenderung bersifat *retrenchment/* pengurangan dan hanya mempertahankan individu tertentu yang menjadi pendukung fungsi lembaga, penarikan tenaga bersifat pasif.

Dasar pengembangan dan peningkatan mutu sumber daya manusia telah diisyaratkan dalam sebuah ayat pada surat Ar-Ra'd 11, yang menjelaskan bahwa Allah tidak akan mengubah suatu kelompok sehingga mereka merubah apa yang ada pada diri mereka sendiri.

لَهُمْ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُمْ مِّنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ
مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ^ج وَمَا
لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya: “bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.¹³¹”

¹³¹ Quran In Word Ver 1.3

3. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia

Untuk mengetahui kinerja setiap pegawai, seyogianya evaluasi kinerja dilakukan dengan melibatkan manajer dengan para pegawai yang dievaluasi. Proses evaluasi kinerja antara manajer dan pegawai bekerja sama dalam menilai untuk mencari tahu sejauh mana sasaran telah dicapai dan bekerjasama untuk mengatasi berbagai kesulitan yang dihadapi. Ada beberapa keuntungan dari proses evaluasi kinerja antara lain: 1) umpan balik yang bersifat formal, teratur, dan tercatat kepada pegawai; 2) dokumentasi untuk arsip personalia yang mungkin dapat digunakan untuk kenaikan pangkat; 3) suatu kesempatan untuk mengidentifikasi bagaimana kinerja dapat ditingkatkan; 4) suatu kesempatan untuk mengenali apa yang merupakan kekuatan dan keberhasilan; 5) suatu batu loncatan untuk perencanaan kinerja untuk tahun berikutnya; 6) informasi tentang bagaimana pegawai dapat berkembang lebih jauh; 7) kesempatan bagi manajer untuk mengidentifikasi cara lain untuk membantu pegawai di masa depan; 8) suatu kesempatan untuk mengidentifikasi proses dan prosedur yang tidak efektif serta terlalu mahal.¹³²

Secara umum penilaian kinerja dapat diklasifikasi menjadi dua tipe umum yaitu: (1) tipe objektif; dan (2) tipe subjektif. Pendapat ini berdasarkan klasifikasi Soeprihanto yang dikutip Sinambela.¹³³ Penilaian kinerja objektif umumnya digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang secara operasional dapat menghasilkan data kuantitatif misalnya data bulanan; produksi, penjualan barang dan seterusnya. Dapat juga digunakan dalam divisi SDM seperti data ketidak-hadiran pegawai dalam bulan tertentu, data realisasi jam kerja, jam lembur, dan lain-lain. Di satu sisi penilaian tipe ini sangat objektif untuk menentukan kinerja, meskipun di lain sisi memiliki keterbatasan juga di mana variabel-variabel tersebut kurang mendukung karena kelemahan masing-masing bidang, misalnya jumlah penjualan barang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang tidak

¹³² Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hal. 43

¹³³ *Ibid.*, hal. 68

bisa dikendalikan seperti wilayah, kemampuan daya beli masyarakat dan lain sebagainya. Dalam kasus di atas tentu memerlukan penilaian tipe subjektif yang lebih memfokuskan pada pertimbangan kemanusiaan yang memiliki berbagai kecenderungan, misalnya adanya kelonggaran, kecenderungan terpusat, karena *hallo effect*.¹³⁴ Oleh karenanya tipe ini lebih tepat dan bermanfaat jika penilaiannya didasarkan atas analisis yang teliti mengenai perilaku yang relevan dengan pekerjaan atau jabatan yang diemban seseorang.

Evaluasi kinerja merupakan proses penentuan seberapa baik pegawai melaksanakan tugas mereka.¹³⁵ Suprihanto berpendapat bahwa evaluasi kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.¹³⁶

Evaluasi kinerja (*performance appraisal*) merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Evaluasi kinerja memiliki beberapa tujuan menurut (Ivancevich, 1992) yang dikutip Surya Dharma antara lain:¹³⁷

- Pengembangan

Dapat dijadikan acuan untuk menentukan pegawai yang perlu mendapatkan pelatihan dan membantu hasil pelatihan, juga dapat membantu pelaksanaan konseling antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai upaya pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.

- Pemberian hadiah

Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif, dan promosi atau bahkan untuk memberhentikan pegawai.

¹³⁴ *Hallo effect*: opini pribadi penilai memengaruhi pengukuran kinerja pegawai.

¹³⁵ Hamzah B. Uno dan Nina Lamateonggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012), hal. 87

¹³⁶ *Ibid.*,

¹³⁷ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja (Falsafah, Teori dan Penerapannya)*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar: 2005), hal. 14-15

- Motivasi

Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggung jawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

- Perencanaan SDM

Dapat bermanfaat untuk pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.

- Kompensasi

Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang kinerjanya tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.

- Komunikasi

Evaluasi merupakan dasar untuk melakukan komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

Istilah “*appraisal*” mengandung pengertian bahwa ini adalah suatu proses dari “*top-down*” di mana para manajer memberitahukan kepada stafnya bagaimana pandangannya tentang staf mereka. Kegagalan sistem evaluasi kinerja salah satunya karena manajer enggan melakukan koreksi kepada stafnya.

Ada beberapa konsep terobosan dalam penilaian kinerja, antara lain penilaian diri sendiri, penilaian ke atas, penilaian oleh teman sejawat dan penilaian majemuk (*multi-assessment*) ini telah dikembangkan sebagai tambahan alternatif bagi hubungan manajer yang konvensional. Berikut uraian secara umum dari beberapa sumber penilaian di atas.¹³⁸

- a. Penilaian atas diri sendiri

Penilaian atas diri sendiri merupakan proses di mana individu mengevaluasi kinerja mereka sendiri, menggunakan pendekatan yang terstruktur, sebagai dasar bagi pembicaraan dengan para manajer

¹³⁸ *Ibid.*, hal. 200-214

dalam pertemuan-pertemuan evaluasi. Struktur dari penilaian ini biasanya diberikan sebuah formulir penilaian diri sendiri yang diisi oleh individu sebelum pertemuan evaluasi.

b. Penilaian oleh bawahan

Penilaian oleh bawahan memberikan kemungkinan bagi bawahan untuk menilai atau berkomentar tentang aspek tertentu dari kinerja manajernya. Tujuannya adalah untuk membuat manajer lebih menyadari tentang persoalan terkait kinerja mereka dari sudut pandang bawahan mereka.

c. Penilaian oleh rekan sejawat

Penilaian oleh rekan sejawat (*peer assessment*) adalah evaluasi yang dibuat sesama anggota tim atau kolega yang berada pada jaringan kerja yang sama. Praktik yang biasanya terjadi adalah meminta individu untuk memberikan penilaian kepada kolega atau jaringan kerja yang lainnya. Hal ini lebih cenderung bersifat keperilakuan.

d. Penilaian oleh multi *assessment*

Keuntungan dari mendapatkan sudut pandang yang berbeda dalam evaluasi kinerja, terutama dari para manajer, telah menimbulkan perhatian yang lebih besar kepada penilaian dengan berbagai sumber penilaian yang dapat menambahkan nilai kepada evaluasi manajer/bawahan yang tradisional. Ini dapat mencakup penggunaan ke atas dan oleh rekan sejawat di samping penilaian oleh para manajer.

Metode evaluasi yang terbaik adalah dengan bertanya langsung kepada mereka yang terlibat, yaitu manajer, individu, dan tim mengenai bagaimana hal itu bekerja. Setelah mengetahui bagaimana hal itu bekerja pada saat itu pula bisa diberikan masukan jika terdapat kekurangan dalam proses pengerjaannya dan langsung menjadi umpan balik untuk proses selanjutnya.

Penilaian atau evaluasi keberhasilan sebuah program pelatihan harus dilakukan secara menyeluruh terhadap peserta. Evaluasi yang dilakukan harus berdasarkan kriteria sukses dan desain pengembangan. Adapun kriteria sukses yang mengacu pada pendapat Goldstein dan Buxton, (dalam Ernest Jr. McCormick, 1985: 231) yang dikutip Mangkunegara dapat mencakup kriteria pendapat (persepsi peserta), kriteria perubahan sikap, perilaku kerja, dan kriteria sukses kerja (kinerja tinggi). Sedangkan desain pengembangan didasarkan pada *pretest* dan *posttest* peserta setelah dilakukan pelatihan.¹³⁹

Ernest J. McCormick (1985: 231) mengemukakan:

“ As Goldstein and Buxton (1952) point out, the evaluation of training centers around two interacting concerns: 1) The establishment of measures of success (criteria); and 2) the experimental designs used in the evaluation”.

Goldstein dan Buxton berpendapat bahwa evaluasi pelatihan dapat didasarkan pada kriteria (pedoman dari ukuran kesuksesan), dan rancangan percobaan.

Kriteria dalam evaluasi pelatihan: kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan pelatihan, yaitu kriteria pendapat, kriteria belajar, kriteria perilaku, dan kriteria hasil.¹⁴⁰

a. Kriteria pendapat

Kriteria pendapat didasarkan pada pendapat peserta pelatihan tentang program yang telah dilakukan. Hal ini bisa diungkapkan melalui kuesioner mengenai pelaksanaan pelatihan, mengenai materi pelatihan, metode yang digunakan, mengenai pelatih, dan bagaimana situasi pelatihan.

¹³⁹ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Op. Cit.*, hal. 161

¹⁴⁰ *Ibid.*, hal. 69-70

b. Kriteria belajar

Kriteria belajar dapat diperoleh melalui tes pengetahuan, tes keterampilan untuk mengukur *skill*, dan kemampuan peserta.

c. Kriteria perilaku

Kriteria perilaku dapat diperoleh dengan menggunakan tes keterampilan kerja. Sejauh mana perubahan yang terjadi pada peserta sebelum dan sesudah pelatihan.

d. Kriteria hasil

Kriteria hasil dapat dihubungkan dengan hasil yang diperoleh seperti menekan *turnover*, berkurangnya tingkat absen, meningkatnya produktivitas, dan meningkatnya kualitas kerja dan produksi atau layanan.

Rancangan percobaan dalam evaluasi pelatihan: dalam mengevaluasi pelatihan dapat dilakukan dengan membuat rancangan percobaan. Peserta diberikan tes sebelum pelatihan (*pretest*), dan kemudian setelah pelatihan diberikan kembali tes pelatihan (*posttest*).

Haynes menjelaskan bahwa ada enam langkah yang harus diikuti untuk memperoleh gambaran tentang kinerja atau hasil kerja seseorang, sebagaimana yang dikutip oleh Uno berikut:¹⁴¹

a. *Developing performance expectation*

Penetapan tingkat kinerja yang diharapkan, seperti analisa pekerjaan, kualitas, dan kuantitas pekerjaan yang harus dilaksanakan, metode dan prosedur yang harus dilakukan, serta perilaku yang diterapkan dalam pekerjaan.

b. *Monitoring performance progress*

Memantau kemajuan dengan fokus pada hasil yang telah dicapai.

c. *Evaluating performance*

Melakukan evaluasi atas tingkatan kinerja (prestasi kerja) dibanding dengan kinerja yang diharapkan sebelumnya.

d. *Providing feedback on performance*

¹⁴¹ Hamzah B. Uno dan Nina Lamateonggo, *Op. Cit.*, hal. 134-135

Memberikan umpan balik atas kinerja yang telah dicapai .

e. *Making administrative decision*

Membuat keputusan administratif atas kinerja yang dicapai.

f. *Developing performance improvement plans*

Mengembangkan rencana-rencana peningkatan kinerja.

Evaluasi diri dalam Islam mempunyai posisi yang penting. Allah telah memerintahkan dalam sebuah ayat yang menegaskan seorang hamba untuk selalu melakukan evaluasi diri (*self assessment*). Dalam surat At-Taubah ayat 105 disebutkan,

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: “*dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.*”¹⁴²

Untuk melihat hasil atau proses kegiatan, dibutuhkan sebuah mekanisme evaluasi kinerja terhadap kinerja SDM. Bahkan, keakuratan kita dalam melakukan evaluasi kinerja pegawai merupakan titik pijak utama dalam proses perbaikan terhadap kinerja organisasi selanjutnya. Tanpa adanya sistem dan mekanisme penilaian kinerja, kecil kemungkinan program-program perbaikan akan berjalan dengan baik. Hal ini sejalan dengan makna implisit pesan Rasulullah saw.:

حدثنا عمرو الناقد حدثنا كثير بن هشام حدثنا جعفر بن برقان عن يزيد بن الأصم عن أبي هريرة
قال : قال رسول الله صلى الله عليه و سلم إن الله لا ينظر إلى صوركم وأموالكم ولكن ينظر إلى
قلوبكم وأعمالكم¹⁴³

Artinya: “... *sesungguhnya Allah tidak melihat kepada bentuk dan harta kalian, melainkan Dia melihat hati dan amal kalian.*”

¹⁴² Quran In Word Ver 1.3

¹⁴³ Muslim bin al-Hajjaj al-Qusyairi an-Naisaburi, *Shahih Muslim*, Juz IV, (Beirut: Dar Ihya' at-Thuros al-Araby, Al- Maktabah As-Syamilah, Al-Ishdar At-Tsani), hal. 1986

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Untuk memahami bagaimana implementasi *Quality Assurance* dalam pengembangan mutu SDM di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang, maka diperlukan rancangan tahap pengamatan dan analisis berdasarkan fokus penelitian yang diangkat, tujuan serta manfaat penelitian yang akan ditemukan pada penelitian ini sehingga dapat menggambarkan pemahaman komprehensif terkait tema penelitian.

Metode penelitian memiliki rancangan penelitian (*research design*) tertentu. Rancangan ini menggambarkan langkah-langkah yang harus ditempuh pada saat penelitian, sumber data dan kondisi dalam arti untuk apa data dikumpulkan dan dengan cara bagaimana data tersebut dihimpun dan diolah. Tujuan dari rancangan penelitian ini adalah melalui penggunaan metode penelitian yang tepat, dirancang kegiatan yang dapat memberikan jawaban yang teliti terhadap pertanyaan-pertanyaan penelitian.¹⁴⁴ Berdasarkan pendekatannya, penelitian ini merupakan penelitian kualitatif (*qualitative research*) yang bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis fenomena-fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individu ataupun kelompok.¹⁴⁵ Di dalam penelitian ini terdapat upaya untuk mendeskripsikan, mencatat, menganalisis dan menginterpretasikan kondisi-kondisi yang saat ini terjadi.¹⁴⁶ Karena dalam penelitian ini hanya akan mendeskripsikan fenomena yang ada secara mendalam apa adanya, maka penelitian ini adalah penelitian deskriptif (*descriptive research*). Jenis penelitian deskriptif ini disebut juga penelitian praeksperimen karena dalam penelitian ini mereka melakukan eksplorasi dan menggambarkan fenomena dengan tujuan untuk dapat menerangkan dan

¹⁴⁴ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 52

¹⁴⁵ *Ibid.*, hal. 60

¹⁴⁶ Sanapiyah Faisal, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), 42

memprediksi terhadap sesuatu yang berlaku atas dasar data yang diperoleh di lapangan.¹⁴⁷ Artinya, dalam penelitian ini peneliti akan berusaha menggambarkan secara rinci dan berusaha memahami apa arti dari sebuah fenomena yang terjadi berkaitan dengan implementasi *Quality Assurance* dalam pengembangan mutu SDM yang ada di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang.

Peneliti menggunakan metode penyelidikan studi kasus (*case study*), hal ini peneliti ambil karena penelitian dengan menggunakan metode studi kasus dilakukan dalam latar yang alamiah dan memusatkan perhatian pada suatu peristiwa atau aktivitas secara intensif dan rinci. Selain itu penelitian ini dilakukan dengan tujuan mengembangkan pengetahuan yang mendalam mengenai objek yang diteliti, sehingga sifat dari penelitian ini lebih banyak bersifat eksploratif dan deskriptif.¹⁴⁸ Model studi kasus ini merupakan strategi penelitian di mana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Kasus-kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan (Stake, 1995).¹⁴⁹ Peneliti memilih jenis penelitian studi kasus karena dalam penelitian ini, peneliti akan meneliti sebuah aktivitas secara intensif dan rinci. Penelitian ini juga diarahkan untuk menghimpun data, mengambil makna, dan pemahaman dari sebuah kasus mengenai implementasi *Quality Assurance* sebagai program, aktivitas, dan juga proses yang dilakukan oleh sekelompok orang yaitu SDM di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang. Pemilihan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang sebagai kasus dilatar belakangi oleh beberapa alasan, yaitu: *pertama*, Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang sebagai salah satu cikal bakal

¹⁴⁷ Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan; Kompetensi dan Praktiknya*. (Jakarta: Buni Aksara, 2003), hlm. 14

¹⁴⁸ Nurul Ulfatin, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan: Teori dan Aplikasinya*, (Malang: Bayumedia Publishing, 2013), hal. 48

¹⁴⁹ John W. Creswell, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed, terj*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), hal. 20

terbentuknya Universitas Muhammadiyah Malang; *kedua*, Sumber Daya Manusia (dosen) Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang memiliki keunikan tersendiri dibandingkan dengan dosen di fakultas lainnya yang berada di Universitas Muhammadiyah Malang sebagai dosen semua jurusan/fakultas mengingat dosen-dosen Fakultas Agama Islam bertanggung jawab untuk mengajarkan tentang Al Islam dan Kemuhammadiyah pada semua fakultas; *ketiga*, Dosen Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah selain sebagai tenaga pengajar mereka juga diharuskan terlibat aktif dalam organisasi Kemuhammadiyah seperti di cabang dan ranting, dan mereka harus aktif bertindak sebagai *khotib* shalat Jumat bagi yang laki-laki.

B. Situs Penelitian

Penelitian ini mengambil tempat sebagai objek penelitian di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang yang beralamat di Jl. Raya Tlogomas No. 246 Malang – Jawa Timur 65144.

Adapun alasan pemilihan lokasi tersebut terbagi menjadi dua alasan, yaitu alasan subjektif atau terkait kondisi universitas dan alasan substantif dari permasalahan yang diangkat.

Pertama, alasan subjektif; 1) Rekomendasi dari dosen pembimbing untuk melakukan penelitian tentang penjaminan mutu SDM di Perguruan Tinggi; 2) Fakultas Agama Islam merupakan salah satu fakultas tertua di lingkungan UMM yang menjadi cikal bakal berdirinya Universitas Muhammadiyah Malang; 3) *Image* Universitas Muhammadiyah Malang yang cukup baik selama ini dibuktikan dengan telah diraihnya beberapa prestasi antara lain: a) kampus terunggul dalam penelitian tk. Kopertis wil. VII th. 2008; b) satu-satunya PT yang menerapkan review proposal dan hasil secara online. Ini sekarang diadopsi Dikti; c) tersertifikasi KNAAP (Komite Nasional Akreditasi Pranata Penelitian dan Pengembangan) Kementerian Riset dan Teknologi RI; d) 50 Perguruan Tinggi terbaik di Indonesia versi

Dikti; e) Ranking 7 Perguruan Tinggi Swasta Terbaik di Indonesia versi *Globe Asia Magazine* (2007).

Kedua, alasan substantif, yaitu: 1) Sumber Daya Manusia yang bermutu tidak tercipta begitu saja; 2) Kinerja Sumber Daya Manusia yang baik akan berimplikasi kepada kepuasan *stakeholder*; 3) Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia mutlak dilakukan oleh organisasi demi menjaga eksistensi dan daya saing.

C. Kehadiran Peneliti

Penelitian kualitatif merupakan penelitian interpretif, yang di dalamnya peneliti terlibat dalam pengalaman yang berkelanjutan dan terus menerus dengan para partisipan. Keterlibatan peran seperti ini yang akan menjadikan peneliti memiliki peran untuk mengidentifikasi bias-bias, nilai-nilai, dan latar belakang pribadinya secara reflektif, seperti gender, sejarah, kebudayaan, dan status sosial ekonominya, yang bisa saja turut membentuk interpretasi mereka selama penelitian.

Keberadaan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Peneliti berperan sebagai perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya akan menjadi pelapor hasil dari penelitiannya. Dalam penelitian ini peneliti merupakan instrumen utama penelitian karena menjadi segalanya dari proses penelitian tersebut. Namun yang dimaksud sebagai instrumen penelitian di sini adalah sebagai alat pengumpul data. Sugiono juga mengungkapkan bahwa posisi peneliti dalam penelitian kualitatif menjadi instrumen kunci (*key instrument*).

Oleh karena itu, kehadiran peneliti merupakan hal yang mutlak dalam penelitian ini untuk mengamati objek penelitian yang berhubungan dengan implementasi *Quality Assurance* dalam pengembangan mutu SDM di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang. Untuk menghindari subjektivitas dari peneliti, maka peneliti berusaha membangun hubungan baik dengan semua pihak terkait, khususnya para informan di lapangan. Di samping itu, peneliti juga berusaha untuk menjadikan data yang

peneliti kumpulkan menjadi data yang benar-benar objektif sesuai informasi yang peneliti dapatkan dari informan tanpa adanya unsur subjektivitas dari peneliti.

Kehadiran peneliti di lapangan tentu harus diketahui secara terbuka oleh subjek penelitian. Oleh karena itu peneliti menempuh beberapa langkah sebagai berikut: *pertama*, pada tanggal 26 Desember 2014 peneliti datang ke FAI Universitas Muhammadiyah Malang dengan tujuan menyerahkan surat izin penelitian dan sekaligus melakukan survei. Peneliti menemui Bapak Wahyudi selaku staf administrasi di Fakultas Agama Islam. Kemudian beliau mengatakan akan menyampaikan surat tersebut kepada Dekan Fakultas Agama Islam. Dekan Fakultas Agama Islam memberikan persetujuan apakah diperkenankan untuk melakukan penelitian atau tidak; *kedua*, pada 29 Desember 2014 peneliti mengunjungi kantor BKMA dan bertemu dengan Bapak Rosyidin guna mengutarakan niatan untuk melakukan penelitian di FAI dan mungkin diperlukan beberapa data dari BKMA; *ketiga*, pada tanggal 16 Januari 2015 peneliti kembali ke Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang untuk bertemu dengan Pembantu Dekan II FAI yang sebelumnya telah diperintahkan oleh Dekan FAI Bapak Faridi untuk menerima saya dan memberikan informasi terkait penelitian yang peneliti lakukan, sehingga Bapak Saiful selaku Pembantu Dekan II FAI inilah yang menjadi informan kunci dalam penelitian ini, karena beliau sendirilah yang menawarkan diri untuk melakukan wawancara langsung ketika pertama kali bertemu. Pada akhir pertemuan itu beliau menawarkan jika masih perlu data lebih lanjut beliau yang akan memilih siapa saja yang sekiranya mengerti tema penelitian yang peneliti lakukan; *keempat*, pada 03 Maret 2015 peneliti kembali ke Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang untuk mengumpulkan data yang masih kurang dengan mewawancarai Pembantu Dekan I FAI yaitu Bapak Taufiq. Pada setiap kunjungan peneliti ke Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang peneliti gunakan seoptimal mungkin untuk mengumpulkan data penelitian dari berbagai teknik yang telah direncanakan seperti wawancara, pengamatan dan dokumentasi.

Proses penelitian ini peneliti lakukan lebih kurang enam bulan yang dimulai sejak Desember 2014 sampai Mei 2015. Di bawah ini merupakan gambaran jadwal kehadiran peneliti dalam beberapa bulan melakukan penelitian.

Tabel 3.1
Jadwal Kehadiran Peneliti di Situs Penelitian

No	Bln/Thn	Teknik Pengumpulan Data	Sasaran
1	Desember/2014	Observasi dan Wawancara	Staf BKMA dan FAI UMM
2	Januari/2015	Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi	Pembantu Dekan FAI II/ Dosen FAI
3	Februari/2015	Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi	Dosen FAI UMM
4	Maret/2015	Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi	Pembantu Dekan IFAI / Dosen FAI
5	April/2015	Dokumentasi	BKMA dan BPSDM
6	Mei/2015	Observasi dan Wawancara	Dosen FAI UMM

Tabel di atas merupakan gambaran sekilas tentang kehadiran peneliti secara umum dalam melakukan penelitian di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang. Kehadiran peneliti untuk melakukan pengumpulan data secara pasti setelah membuat janji dengan para informan. Kehadiran peneliti untuk mengumpulkan data berkisar pada pukul 08.00 WIB sampai 13-00 WIB. Adapaun data-data hasil pengamatan dan dokumentasi yang dapat peneliti rekam diambil dari berbagai sumber seperti dokumen BKMA, dokumen BPSDM, papan pengumuman, tulisan di dinding, dan situs resmi unit-unit tersebut.

Terkait kehadiran peneliti dalam proses penelitian, maka ada beberapa hal yang perlu dihindari berupa memberi kesan sikap, tindakan, dan perkataan yang dapat merugikan para informan (objek penelitian). Sebab jika hal itu terjadi, bisa dipastikan penelitian ini tidak akan menghasilkan data dan informasi secara maksimal karena terdapat pihak yang merasa dirugikan. Peneliti berupaya untuk menjadikan penelitian ini memiliki keuntungan bagi kedua belah pihak (peneliti dan yang diteliti). Oleh karena itu, peneliti mencoba menyusun beberapa tahapan yang akan peneliti lakukan dalam

proses penelitian ini, yaitu sebagai berikut: 1) peneliti menyusun rancangan penelitian; 2) peneliti menentukan objek penelitian; 3) peneliti melakukan survei dan observasi awal ke lokasi penelitian atau melalui *website* resmi lembaga (pendahuluan); 4) peneliti menentukan informan penelitian; 5) peneliti menyiapkan segala perlengkapan penelitian termasuk surat izin meneliti; 6) peneliti mulai memasuki lapangan diawali dengan proses pengakraban; 7) peneliti mulai berperan sambil mengumpulkan data yang diperlukan sesuai dengan jadwal dan kesepakatan; 8) peneliti melakukan analisis data (kondisional); 9) peneliti melakukan pengecekan keabsahan data (triangulasi); 10) peneliti menyimpulkan hasil penelitian, dan; 11) peneliti menyusun laporan penelitian (tesis).

D. Jenis dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu data primer (utama) dan data sekunder (pendukung). Data primer dalam penelitian ini antara lain adalah data yang diperoleh dari hasil wawancara, pengamatan, dan dokumen-dokumen yang diambil langsung dari informan yang telah ditentukan. Adapun data sekunder, yaitu data-data yang diambil dari sumber lain, selain informan baik berupa dokumen, tulisan, foto, catatan pribadi, rekaman, ucapan atau tindakan yang memiliki kaitan dengan informan mengenai fokus penelitian ini.

Data penelitian diperoleh dari informan, hasil observasi dan dokumentasi. Dalam penelitian kualitatif data utamanya adalah kata-kata dan tindakan. Kata-kata dan tindakan orang didapat peneliti melalui wawancara dan pengamatan (dengan kegiatan melihat dan mendengar). Informan adalah orang yang memberikan data atau informasi dalam penelitian kualitatif. Peneliti dalam penelitian ini menggunakan *snowball sampling* sebagaimana menurut Bogdan dan Biklen (1998), yakni peneliti akan mencari informasi dari informan utama atau kunci untuk diwawancarai, setelah itu informan pertama diminta untuk menunjuk satu atau beberapa sumber yang direkomendasikan untuk dijadikan informan selanjutnya dengan catatan

memiliki informasi yang cukup relevan dan memadai terkait fokus penelitian. Demikian seterusnya sehingga data atau informasi yang didapat dianggap telah mencukupi. Melalui cara seperti ini informasi yang didapat peneliti akan semakin banyak dan melibatkan lebih banyak informan pula.¹⁵⁰

Teknik ini peneliti gunakan untuk menggali informasi dari informan kunci yang dalam hal ini adalah Bapak Saiful Amien selaku Pembantu Dekan II FAI Universitas Muhammadiyah Malang. Alasan pemilihan sebagai informan kunci antara lain; *pertama*, Pembantu Dekan II FAI ditunjuk langsung oleh Dekan FAI untuk menjadi informan peneliti dalam melakukan penelitian, sehingga peneliti harus melakukan koordinasi langsung kepada Pembantu Dekan selama pengumpulan data penelitian; *kedua*; Pembantu Dekan II FAI bertindak juga selaku pengawas yang mengevaluasi kehadiran para dosen dan staf sehingga tepat jika beliau mengetahui perihal evaluasi kinerja SDM, dan berbagai informasi terkait fokus penelitian yang lain.

Langkah-langkah wawancara dalam penelitian ini adalah; *pertama*, peneliti menetapkan siapa yang akan diwawancara berdasarkan saran dari informan kunci sebelumnya; *kedua*, peneliti menyiapkan *guide interview* yang akan menjadi fokus pertanyaan penelitian; *ketiga*, peneliti membuat janji dengan informan untuk melakukan wawancara pada waktu yang disepakati; *keempat*, peneliti bertemu dengan informan dan melakukan wawancara; *kelima*, peneliti melakukan konfirmasi hasil wawancara; *keenam*, peneliti melakukan transkrip audio hasil wawancara.

Adapun data dalam penelitian kualitatif ini berupa data verbal yang berwujud kata-kata. Sumber data dalam penelitian ini adalah subjek di mana data diperoleh. Oleh karena itu data penelitian ini berupa hasil wawancara, dokumentasi, dan juga pengamatan terkait fokus penelitian tentang standar mutu SDM, upaya peningkatan mutu berkelanjutan SDM, dan evaluasi kinerja SDM Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang yang diperoleh dari beberapa informan serta dokumentasi dari Badan Kendali

¹⁵⁰ Nurul Ulfatin, *Op. Cit.*, hal. 176

Mutu Akademik dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Muhammadiyah Malang.

Pengumpulan data-data penelitian yang bersifat penunjang seperti profil Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang, keadaan SDM dan lain-lain peneliti peroleh dari buku panduan akademik dan juga situs resmi unit terkait.

Untuk lebih jelasnya, berikut adalah tabel data informasi sebagian informan yang akan menjadi pusat informasi penelitian ini.

Tabel 3.2
Daftar Informan

No	Nama-nama	Jabatan
1	Drs. H. Faridi, M. Si	Dekan FAI UMM
2	Drs. Hadi Nur Taufiq, M.Ag	Pembantu dekan I /Dosen FAI UMM
3	Saiful Amien, S.Ag., M.Pd	Pembantu dekan II /Dosen FAI UMM
4	Drs. Muhammad Sarif, M. Ag	Pembantu dekan III FAI UMM
5	Prof. Dr. Ir. Noor Harini, MS	Ketua BKMA UMM
6	Dr. H. Moch. Agus Kresno, M.Kes	Sekretaris BKMA UMM
7	Sri Wahyudi H.	Staf Administrasi FAI UMM

E. Metode Perolehan dan Pengumpulan Data

Penelitian ini berbentuk studi kasus, maka data-data yang dibutuhkan harus berupa perkataan, catatan/tulisan, rekaman, gambar, dan lain sebagainya. Selain itu dalam penelitian ini juga terjadi proses pengamatan dan pemaknaan atas fenomena yang terjadi di lapangan. Oleh sebab itu, pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga cara yaitu, wawancara (*interview*) untuk mengumpulkan informasi berupa perkataan lisan (verbal), pengamatan (*observation*) untuk memahami sikap/tindakan yang terjadi, dan dokumentasi yang bisa berupa tulisan, gambar, rekaman, dan lain sebagainya.

1. Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara dan terwawancara. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik wawancara semi terstruktur yakni wawancara yang pewawancara menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan namun dalam waktu bersamaan peneliti mempersilahkan informan untuk mengeksplorasi pendapatnya dengan pertanyaan-pertanyaan terbuka dari peneliti.¹⁵¹ Metode ini sangat dipengaruhi oleh karakteristik personal seorang peneliti, termasuk ras, kelas sosial, kesukaan, dan gender.¹⁵²

Dalam penelitian ini, proses wawancara dilakukan secara semi terstruktur sebagaimana telah dijelaskan di atas, yaitu wawancara dilakukan berdasarkan item-item pertanyaan yang telah disiapkan secara terstruktur dan terencana namun pada waktu yang sama memberikan keluasaan kepada informan untuk melakukan eksplorasi dengan pertanyaan-pertanyaan terbuka yang diajukan oleh peneliti secara spontan dan kondisional.

Pada proses pengumpulan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pertanyaan dalam menggali data berdasarkan indikator dari teori yang dirumuskan dalam fokus penelitian. Seperti pada standar mutu SDM, upaya peningkatan mutu SDM, dan evaluasi kinerja SDM dari pelaksanaan *Quality Assurance* dalam pengembangan mutu SDM. Untuk mengungkapkan secara mendalam akan beberapa hal tersebut, peneliti menggunakan teknik wawancara kepada para informan yang dianggap paling mengetahui tentang standar mutu SDM, upaya peningkatan mutu SDM, dan evaluasi kinerja SDM di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang.

¹⁵¹ *Ibid.*, hal. 187

¹⁵² Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*. [USA: Sage Publication, Inc, 2000]. Terjemahan Indonesia oleh Dariyatno, dkk. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hlm. 495

2. Observasi (*observation*)

Observasi adalah mengamati dan mendengar dalam rangka memahami, mencari jawaban, mencari bukti terhadap fenomena (perilaku, kejadian-kejadian, keadaan, benda, dan simbol-simbol tertentu) selama beberapa waktu tanpa memengaruhi fenomena yang diobservasi, dengan mencatat, merekam, memotret fenomena tersebut guna penemuan data analisis.¹⁵³ Ada juga yang mengartikan pengamatan sebagai suatu cara pengumpulan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Penelitian ini menggunakan observasi non partisipatif (*nonparticipatory observation*), yang mana peneliti tidak ikut serta dalam kegiatan dan hanya berperan mengamati kegiatan.¹⁵⁴

Pengamatan atau observasi diklasifikasikan menjadi tiga. *Pertama*, pengamat dapat bertindak sebagai partisipan atau non partisipan. *Kedua*, observasi dapat dilakukan secara terus terang (*overt*) atau penyamaran (*covert*), walaupun secara etis dianjurkan untuk terus terang, kecuali untuk keadaan tertentu yang menghendaki penyamaran. Klasifikasi yang *ketiga* menyangkut latar penelitian. Observasi dapat dilakukan pada latar “alami” dan “dirancang” (sebagaimana analogi dari wawancara terstruktur dan tidak terstruktur). Untuk observasi yang “dirancang” bertentangan dengan prinsip pendekatan kualitatif, yaitu fenomena diambil maknanya dari konteks sebanyak dari karakteristik individu yang berada dalam konteks tersebut. Oleh karena itu teknik observasi yang kedua ini tidak dilakukan dalam penelitian kualitatif.¹⁵⁵

Ada tiga objek yang akan diobservasi dalam penelitian kualitatif menurut Spradley dinamakan situasi sosial yang dikutip oleh Sugiyono yang terdiri dari tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktivitas (*activities*).

¹⁵³ Imam Suprayogo dan Tobroni, *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hlm. 167

¹⁵⁴ Nana Syaodih Sukmadinata, *Op. Cit.*, hal. 220

¹⁵⁵ Imron Arifin, *Penelitian Kualitatif dalam Bidang Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan*, (Malang: Kalimasahada Press, 1994), hal. 68

- a. *Place*, atau tempat di mana interaksi dalam situasi sosial sedang berlangsung. Dalam pendidikan bisa di ruang kelas, lapangan, bengkel.
- b. *Actor*, pelaku atau orang-orang yang sedang memainkan peran tertentu, seperti guru, kepala sekolah, pengawas, orang tua murid.
- c. *Activity*, atau kegiatan yang dilakukan oleh aktor dalam situasi sosial yang sedang berlangsung, seperti kegiatan belajar mengajar.¹⁵⁶

Dalam proses pengumpulan data menggunakan teknik observasi ini peneliti sebagai pengamat diharuskan memiliki kepekaan terhadap fenomena di sekitarnya. Oleh karena itu pengamat senantiasa berusaha mempertahankan hal tersebut untuk tetap fokus pada apa yang diamati. Sebab fenomena merupakan ide utama sebuah peristiwa, atau kejadian mengenai serangkaian aksi dan interaksi yang mengacu kepada pengaturan, pemeliharaan, atau serangkaian tempat-tempat yang terkait.¹⁵⁷

Teknik pengamatan ini peneliti gunakan untuk melihat dan memahami serta mengambil kesimpulan terhadap kegiatan manajemen yang terjadi dalam pelaksanaan implementasi *Quality Assurance* dalam pengembangan mutu SDM Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang baik tentang standar mutu SDM, upaya peningkatan mutu SDM, dan evaluasi kinerja SDM yang bisa diamati oleh peneliti secara langsung, serta berbagai kegiatan yang memiliki hubungan dengan proses implementasi *Quality Assurance* dalam pengembangan mutu SDM di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang. Selain dari itu, teknik ini juga digunakan untuk memahami kondisi dan situasi lembaga atau objek penelitian, dalam budaya masyarakat (lembaga) yang ada seperti apa, sistem pendayagunaan SDM, dan berbagai cara yang dilakukan lembaga untuk mengembangkan mutu SDM.

¹⁵⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 314

¹⁵⁷ Anselm Strauss dan Juliet Corbin, *Basic of Qualitative Research; Grounded Theory Procedures and Techniques*. Terjemahan Indonesia oleh Djunaidi Ghony, *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif; Prosedur, Teknik, dan Teori Grounded*. (Surabaya: Bina Ilmu, 1997), hlm. 109

Tabel 3.3
Setting Peristiwa yang Diamati

No	Ragam Situasi yang Diamati	Keterangan
1	Keadaan Fisik Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang: <ol style="list-style-type: none"> a. Suasana lingkungan Fakultas Agama Islam UMM b. Gedung masing-masing unit yang ada di Fakultas Agama Islam UMM c. Kelengkapan isi di setiap unit kerja Fakultas Agama Islam UMM d. Fasilitas pendukung pengembangan (pendidikan dan pelatihan) SDM di Fakultas Agama Islam UMM 	
2	Suasana Kegiatan Pengembangan SDM: <ol style="list-style-type: none"> a. Suasana di setiap unit Fakultas Agama Islam UMM b. Interaksi SDM di setiap unit Fakultas Agama Islam UMM c. Kegiatan pengembangan SDM Fakultas Agama Islam UMM yang sedang berlangsung d. Metode dan strategi yang digunakan dalam pengembangan SDM Fakultas Agama Islam UMM e. Pengawasan dan evaluasi kinerja/mutu SDM Fakultas Agama Islam UMM sebelum dan setelah mendapatkan bimbingan (pendidikan dan pelatihan) 	<i>Setting yang perlu dan event penting akan diambil gambar/fotonya. Jika terlewat diganti dengan wawancara</i>
3	Kegiatan lainnya yang memiliki keterkaitan dengan fokus penelitian.	

3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non-insani. Sumber ini terdiri dari dokumen dan rekaman. Lincoln dan Guba (1985) mengartikan rekaman sebagai setiap tulisan atau pernyataan yang dipersiapkan oleh atau untuk individual atau organisasi dengan tujuan membuktikan adanya suatu peristiwa atau memenuhi

accounting.¹⁵⁸ Metode ini merupakan suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga akan memperoleh data yang lengkap, sah dan bukan berdasarkan perkiraan.¹⁵⁹ Hasil penelitian juga akan semakin dapat dipercaya apabila didukung oleh foto-foto atau karya tulis akademik dan seni yang telah ada.¹⁶⁰

Dokumentasi dalam penelitian menjadi data penunjang yang cukup penting untuk memperkuat data-data hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan peneliti. Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan teknik ini untuk mengumpulkan data tulisan, gambar, foto, rekaman, dan lain sebagainya terkait fokus penelitian, seperti profil lembaga, struktur organisasi, data tentang SDM yang ada (dosen dan karyawan), foto kegiatan, sarana prasarana, dan lain sebagainya sehingga tidak ada kesan manipulasi data dalam proses pengumpulan data penelitian ini.

Peneliti menggunakan teknik ini karena teknik ini selalu tersedia dan murah, dalam dokumentasi terdapat informasi yang stabil baik keakuratannya dalam merefleksikan situasi yang terjadi di masa lampau maupun dapat dianalisis kembali tanpa mengalami perubahan. Dokumentasi merupakan sumber informasi yang kaya secara kontekstual dan relevan dalam konteksnya. Sumber ini sering merupakan pernyataan yang legal yang dapat memenuhi akuntabilitas dan juga nonreaktif.

¹⁵⁸ *Ibid.*, hal. 75

¹⁵⁹ Basrowi & Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008s), hlm. 158

¹⁶⁰ Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 83

Tabel 3.4
Dokumen yang Diperlukan

Kode	Jenis Dokumen
A	Organisasi: 1. Profil FAI UMM 2. Visi, Misi dan Tujuan FAI UMM 3. Struktur Organisasi FAI UMM 4. Rencana Operasional FAI UMM (terbaru) 5. Renstra FAI UMM (terbaru) 6. Borang FAI dan UMM (institusi) 7. Jumlah SDM FAI UMM 3 tahun terakhir
B	Penjaminan Mutu SDM: 1. Kebijakan dekan dan rektor tentang SDM 2. Foto Kegiatan Peningkatan Mutu dan Evaluasi Kinerja SDM FAI UMM

F. Teknik Analisa Data

Analisis data adalah rangkaian kegiatan penelaahan, pengelompokan, sistematisasi, penafsiran dan verifikasi data agar sebuah fenomena memiliki nilai sosial, akademis, dan ilmiah.¹⁶¹ Analisis data untuk penelitian kualitatif dimulai sudah sejak di lapangan.¹⁶²

Analisis data dalam penelitian kualitatif berlangsung serempak ketika melakukan pengumpulan data. Schatzman dan Strauss (1973) menyatakan bahwa analisis data kualitatif utamanya melibatkan pengklasifikasian benda-benda, orang-orang, dan peristiwa-peristiwa, serta properti-properti lain yang mencirikan ketiganya. Dalam proses analisis data peneliti akan mengidentifikasi dan mendeskripsikan pola-pola dan tema-tema dari sudut pandang informan, kemudian berusaha memahami dan menjelaskan pola-pola dan tema-tema tersebut supaya lebih mudah dipahami oleh orang lain.

Melihat penelitian kualitatif yang menggunakan logika induktif, maka konseptualisasi, kategorisasi, dan deskripsi dikembangkan oleh peneliti berdasarkan kejadian, peristiwa, dan fenomena yang ada di lapangan. Karena itu, antara proses pengumpulan data dan analisis data dalam penelitian ini

¹⁶¹ Imam Suprayogo dan Tobroni, *Op. Cit.*, hlm. 191

¹⁶² M. Djunaedi Ghony dan Fauzan Almanshur, *Metodologi Penelitian Kualitatif; Edisi Revisi*, (Jogjakarta: Arruz Media2012), hlm. 274

menjadi satu kegiatan yang integral dan sekaligus simultan. Peneliti akan mengikuti model Miles dan Huberman dalam melakukan analisis data. Data-data yang dianalisis melalui beberapa tahapan-tahapan, sebagaimana yang dikemukakan Miles dan Huberman (1984) bahwa aktivitas dalam analisa data, yaitu *data collection*, *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.¹⁶³

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data dilakukan melalui berbagai teknik pengumpulan data yang telah dilakukan (Triangulasi), yaitu merupakan penggabungan dari berbagai jenis teknik pengumpulan data baik wawancara, observasi, maupun dokumentasi. Semakin banyak data yang terkumpul, maka hasil penelitian yang didapat semakin bagus.¹⁶⁴ Pengumpulan data akan peneliti lakukan sepanjang data masih diperlukan.

Pada tahapan ini, peneliti melakukan pengumpulan data dari berbagai sumber, seperti penggalian dengan teknik wawancara terkait data tentang standar mutu SDM FAI Universitas Muhammadiyah Malang, yang dilakukan juga dengan penggalian informasi melalui dokumentasi dan pengamatan secara langsung. Demikian juga dengan fokus penelitian lainnya. Setelah data yang diperlukan terkumpul, peneliti melakukan transkrip hasil audio wawancara ke dalam tulisan sehingga memudahkan peneliti untuk melangkah ke tahap berikutnya yaitu reduksi data.

2. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencari bila diperlukan.¹⁶⁵ Peneliti akan melakukan pemilahan data yang telah terkumpul dan mengambil data-data yang

¹⁶³ Sugiono, Memahami, *Op. Cit.*, hlm. 91

¹⁶⁴ Hamid Patilima, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2004), hal.87

¹⁶⁵ Sugiono. *Op. Cit.*, hlm. 92

penting dan pokok serta membuang data yang tidak diperlukan supaya tidak tercampur dengan data yang pokok.

Pada tahap ini, peneliti melakukan pemilahan semua data yang didapat dari wawancara, observasi dan dokumentasi mengenai standar mutu SDM, evaluasi kinerja SDM, dan peningkatan mutu berkelanjutan SDM untuk dikelompokkan berdasarkan fokus penelitian yang ada. Kemudian peneliti menganalisa dan memilah lagi data yang ada relevansinya dengan fokus penelitian untuk dijadikan lebih sederhana, demikian juga dengan data-data yang lain. Data yang telah direduksi akan dikelompokkan dan disusun secara sistematis dan disesuaikan dengan dimensi permasalahan yang akan dicari jawabannya.

3. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah melakukan reduksi data, tahap berikutnya adalah tahap penyajian data. Miles dan Huberman mengemukakan bahwa yang dimaksud penyajian data adalah menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.¹⁶⁶ Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, chart dan sejenisnya. Melalui penyajian data dalam bentuk *display*, maka data dapat terorganisir, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Penyajian data dalam penelitian ini dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan *flowchart*. Penyajian data dengan menggunakan teks yang bersifat naratif.¹⁶⁷

Setelah mendapatkan hasil reduksi data dari berbagai komponen permasalahan penelitian yang diangkat, maka dilakukan penyimpulan sementara untuk menggambarkan tentang standar mutu SDM, evaluasi kinerja SDM, dan upaya peningkatan mutu berkelanjutan SDM dalam pelaksanaan *Quality Assurance* SDM di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang, sehingga tergambar bagaimana standar mutu

¹⁶⁶ Imam Suprayogo dan Tobroni, *Op. Cit.*, hlm. 194

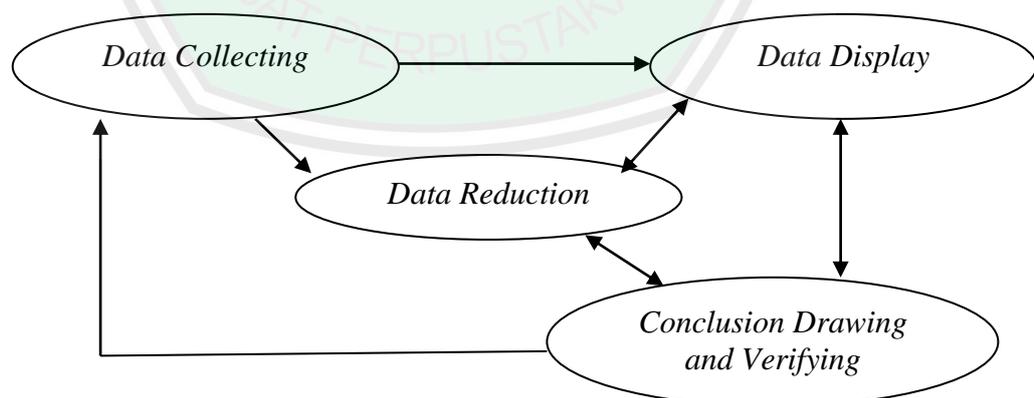
¹⁶⁷ Hamid Patilima. *Op. Cit.*, hal. 97

SDM, upaya peningkatan mutu berkelanjutan SDM, dan evaluasi kinerja mutu SDM FAI. Kemudian pada tahapan berikutnya peneliti melakukan verifikasi sebagai langkah terakhir.

4. Kesimpulan dan Verifikasi Data (*Conclusion Drawing and Verifying*)

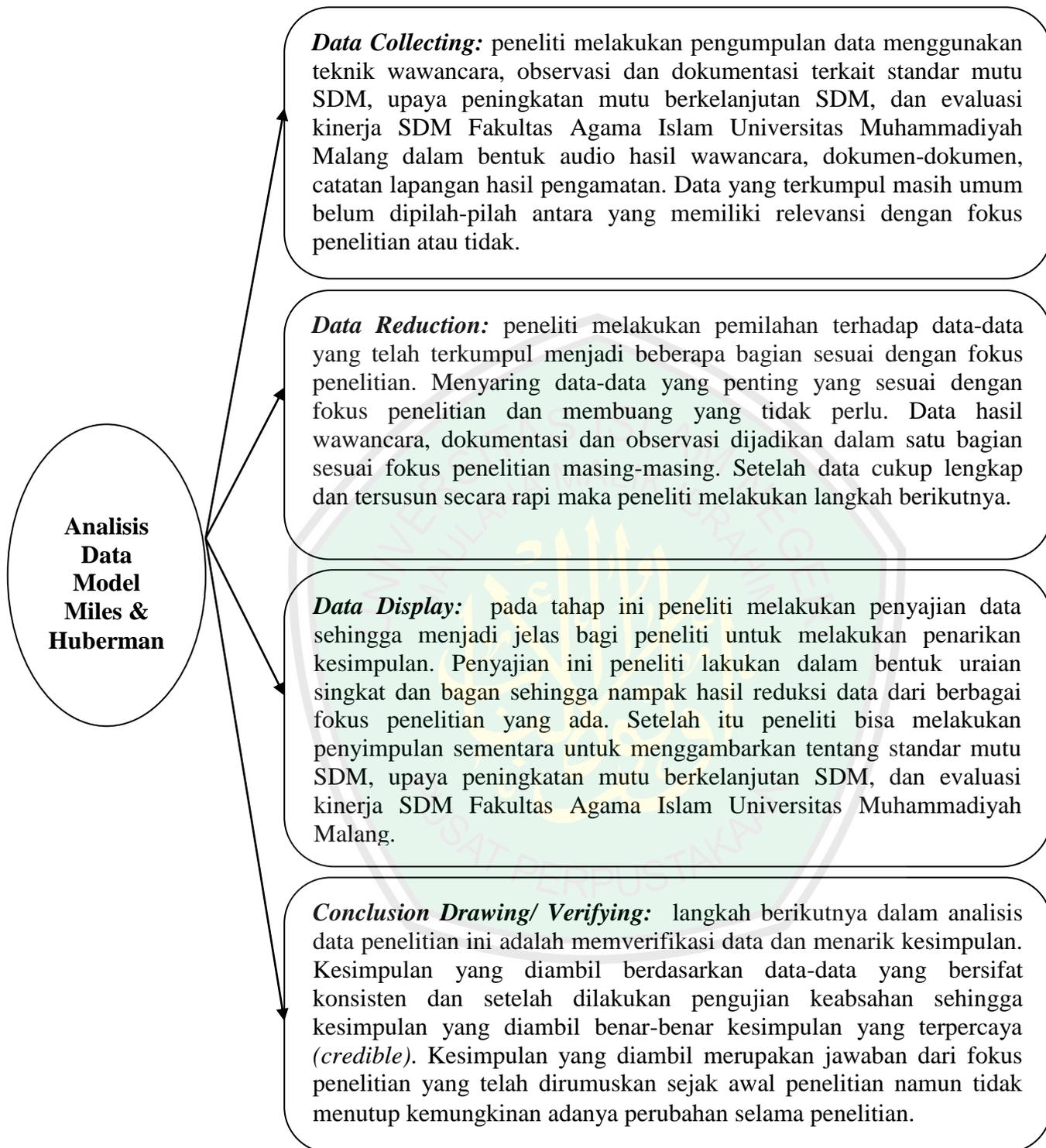
Langkah berikutnya dalam analisis data adalah verifikasi yaitu memverifikasi data dan menarik kesimpulan. Kesimpulan yang diambil harus didukung oleh data-data yang valid dan konsisten, sehingga kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang terpercaya (*credible*). Kesimpulan yang diperoleh merupakan jawaban dari fokus penelitian yang telah dirumuskan sejak awal dan dapat berkembang sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan. Kesimpulan yang diperoleh juga dapat berupa temuan baru yang belum pernah ada sebelumnya.¹⁶⁸

Peneliti melakukan penarikan kesimpulan dan verifikasi data dengan data yang valid dan berkualitas sebagaimana adanya, sehingga hasil dari penelitian yang dilakukan juga memiliki kualitas tinggi dan baik. Apapun kesimpulan yang didapat, apakah kesimpulannya menjawab fokus penelitian awal atau tidak merupakan hal yang biasa, karena penelitian kualitatif lebih bersifat dinamis dan tidak statis. Berikut adalah gambar langkah analisis data menurut Miles dan Huberman;



Gambar 3.1
Model Analisis Interaktif Miles dan Huberman
 (Sumber: Miles & Huberman dalam Sugiono, 2008:90)

¹⁶⁸ *Ibid.*, hal. 97



Gambar 3.2
Matriks Analisis Data Penelitian

G. Metode Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dilakukan untuk memastikan bahwa data dan informasi yang didapat bisa dipercaya dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Cara ini dilakukan untuk mengurangi kesalahan dalam pengumpulan data penelitian yang tentunya bisa memengaruhi hasil akhir suatu penelitian. Ada empat kriteria yang digunakan yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).¹⁶⁹

Untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan beberapa cara, antara lain:

1. Triangulasi;

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.¹⁷⁰ Dalam teknik ini data dikumpulkan melalui beragam sumber agar hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dapat dianalisis seutuhnya. Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan dua macam triangulasi, yaitu triangulasi sumber data dan triangulasi metode. *Pertama*, triangulasi sumber data, yaitu peneliti akan melakukan pengecekan data dari seorang sumber dengan sumber lain yang berbeda. Misalnya, data tentang standar mutu SDM dalam pelaksanaan *Quality Assurance* dalam pengembangan mutu SDM yang telah dilakukan melalui pimpinan lembaga/fakultas. Kemudian peneliti melakukan hal yang sama kepada ketua badan kendali mutu akademik (BKMA) yang ada atau kepada yang lainnya untuk mengetahui apakah ada kecocokan informasi atau tidak dari berbagai sumber data tersebut. *Kedua*, triangulasi metode, yaitu peneliti melakukan pengecekan data yang diperoleh melalui metode pengambilan data yang berbeda untuk mengkaji ulang antar metode yang ada. Misalnya, data tentang upaya

¹⁶⁹ Nurul Zuriah, *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006). hlm. 191

¹⁷⁰ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006). hlm. 330

peningkatan mutu SDM dalam penerapan *Quality Assurance* dalam pengembangan mutu SDM yang berupa dokumen dan arsip atau foto-foto kegiatan pendidikan dan pelatihan, kemudian peneliti melakukan kajian ulang dengan metode wawancara melalui pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kembali kepada para informan.

2. Pemeriksaan oleh teman sejawat;

Peneliti meminta salah satu atau beberapa teman sejawat sebagai pemeriksa atas penelitian ini. Dalam hal ini peneliti mengharapkan kritik, saran, dan masukan-masukan yang dapat dipertimbangkan untuk pengumpulan data atau mempertajam hasil penelitian.¹⁷¹ Peneliti akan meminta teman atau dosen untuk memberikan tanggapan terhadap kecukupan dan relevansi data atau informasi yang peneliti dapatkan dengan fokus penelitian.

3. Perpanjangan waktu pengamatan;

Perpanjangan pengamatan akan dapat meningkatkan kepercayaan data yang dikumpulkan.¹⁷² Observasi reguler dan berulang atas fenomena dan *setting* penelitian akan dilakukan dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

4. Pengecekan anggota (*Member checks*).

Cara pengecekan keabsahan data dengan teknik ini adalah dengan menanyakan kembali kepada informan tentang data yang telah direkam dan dikumpulkan di lapangan.¹⁷³ Peneliti akan melakukan tanya jawab dan diskusi bersama informan terkait dengan hasil interpretasi peneliti tentang realitas dan makna yang disampaikan informan untuk memastikan nilai kebenaran data yang peneliti dapat.

¹⁷¹ Nurul Ulfatin, *Op. Cit.*, hal. 274

¹⁷² *Ibid.*, hal. 273

¹⁷³ *Ibid.*, hal. 272

BAB IV

PAPARAN DAN TEMUAN PENELITIAN

Berdasarkan pada fokus penelitian yang telah dikemukakan pada Bab I, maka pada bab IV ini peneliti akan melakukan verifikasi secara tersusun dan mendalam tentang data dan temuan penelitian di lapangan. Pembahasan pada tahap ini dilakukan berdasarkan hasil dari pengamatan kondisi riil, wawancara, serta dokumentasi oleh peneliti sendiri yang terdiri dari beberapa bagian, sebagai berikut;

A. Gambaran Umum Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang

1. Sejarah Singkat Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang¹⁷⁴

Fakultas Agama Islam (FAI) adalah salah satu fakultas tertua di lingkungan Universitas Muhammadiyah Malang (UMM). Ketika Universitas Muhammadiyah Malang berdiri sebagai cabang Universitas Muhammadiyah Jakarta pada tahun 1964, salah satu jurusan yang pertama berdiri adalah Jurusan Pendidikan dan Pengajaran Agama Islam Fakultas Pendidikan dan Pengajaran (FPP). Dengan demikian, Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI) merupakan salah satu cikal bakal berdirinya Universitas Muhammadiyah Malang.

Sebagai organisasi keagamaan Islam yang bersifat modernis dan sekaligus sebagai gerakan dakwah *amar ma'ruf nahi munkar* yang bergerak di bidang sosial dan pendidikan, para tokoh Muhammadiyah mencita-citakan manusia ideal yaitu manusia yang mampu mengemban visi dan misi Muhammadiyah. Manusia ideal itu dikonsepsikan dalam bahasa yang sederhana tetapi memiliki makna yang mendalam yaitu "ulama yang intelek dan intelek yang ulama". Atas dasar itulah Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang didirikan.

¹⁷⁴ Sumber: Buku Kurikulum Akademik 2013/2014 Universitas Muhammadiyah Malang, hal. 5-7

Pada waktu berdiri sampai tahun 1968, pimpinan Fakultas dijabat oleh Drs. Syamsul Kislam sedangkan rektornya adalah Drs. Sofyan Aman. Pada tahun 1968 terjadi peristiwa bersejarah di mana Fakultas Pendidikan dan Pengajaran Universitas Muhammadiyah Malang resmi berdiri sendiri, terlepas dari Universitas Muhammadiyah Jakarta. Pejabat Rektor pada waktu itu adalah M. Ridwan Hasyim sedangkan Dekan Fakultas dijabat oleh Drs. Masjfuk Zuhdi.

Pada tahun 1970 Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Jurusan Pendidikan dan Pengajaran Islam berubah namanya menjadi Fakultas Tarbiyah dan bersamaan dengan ini terjadi pergantian pimpinan. Rektor dijabat oleh Drs. Masjfuk Zuhdi, Dekan Fakultas Tarbiyah dijabat oleh Drs. Imam Hasan dan sebagai sekretaris Fakultas adalah Drs. Tadjab Abdullah. Pada masa ini, dengan adanya pembinaan dan penertiban administrasi perguruan tinggi agama swasta yang dilakukan oleh Departemen Agama, yang tidak membenarkan fakultas-fakultas agama berinduk pada perguruan tinggi di luar wilayah Kopertais yang bersangkutan, maka atas prakarsa Majelis Pendidikan dan Pengajaran Muhammadiyah Wilayah (Mapendapwil) Jawa Timur diputuskan bahwa Universitas Muhammadiyah Malang khususnya Fakultas Tarbiyah ditunjuk sebagai perguruan tinggi induk yang memiliki semacam filial/fakultas jauh di berbagai daerah seperti :

- a. Fakultas Ilmu Agama Jurusan Dakwah (FIAD) di Surabaya
- b. Fakultas Tarbiyah IAIM Kediri
- c. Fakultas Tarbiyah IAIM di Ponorogo
- d. Fakultas Tarbiyah Blitar dan Surabaya

Pada periode berikutnya, Dekan Fakultas Tarbiyah pernah dijabat oleh Drs. H. Slamet AS. Yusuf, Drs. Tadjab Abdullah, Drs. Muhaimin, Drs. Sudiono, Drs. Ishomuddin (1991-1998). Pada tahun akademik 1984/1985, didirikan Fakultas Syari'ah, dengan Dekan yang pada waktu itu dijabat oleh Drs. Addul Madjid, SH. Pada tahun 1993 Fakultas Syari'ah dan Fakultas Tarbiyah digabung menjadi Fakultas Ilmu Agama Islam

(FIAI) dan akhirnya menjadi Fakultas Agama Islam (FAI). Sejak tahun 1998-2005, Dekan Fakultas Agama Islam dijabat oleh Drs. Moh. Nurhakim, M.Ag dan sejak tahun 2005 hingga sekarang (berakhirnya masa periode) Dekan dijabat oleh Drs. Khozin, M.Si.

Dalam rangka membangun kualitas perguruan tinggi yang sesungguhnya (*the real university*), dari waktu ke waktu Fakultas Agama Islam melakukan terobosan dengan mengembangkan proses pembelajaran dan kelembagaan. Sejak tahun 1990, Fakultas Agama Islam UMM mengembangkan program pembelajaran Bahasa Arab secara intensif pada tahun pertama perkuliahan. Program ini membekali mahasiswa dengan kemampuan Bahasa Arab sebagai alat untuk mempelajari secara mendalam ilmu–ilmu keislaman. Sejak tahun 1998, dilaksanakan program kembaran (*twinning program*) antara Jurusan Syari’ah dengan Fakultas Hukum, sehingga mahasiswa yang mengikuti program ini bisa meraih dua gelar dalam waktu yang relatif singkat (5 tahun). Dan, Jurusan Tarbiyah sampai saat ini mengembangkan program Komunikasi Dakwah untuk memberikan kemampuan khusus kepada mahasiswa.

Program–program tersebut didukung oleh sarana belajar, antara lain Laboratorium Bahasa Arab, Laboratorium Media Studi Islam, Laboratorium Tarbiyah, Laboratorium Syari’ah, Markaz Da’wah wa Khidmad al- Mujtama’, dan Pusat Studi Islam dan Filsafat.

Periodisasi Pengembangan Fakultas Agama Islam

Periodisasi perkembangan FAI dapat dikategorikan sebagai berikut ini :

Periode Perintisan (1964-1975)

Periode ini betul–betul merupakan masa–masa sulit bagi kepemimpinan Fakultas Tarbiyah. Kesulitan itu timbul antara lain disebabkan oleh: (1). Keterbatasan sumber daya manusia terutama dosen, (2). Keterbatasan sarana fisik–fasilitas dan keuangan, (3). Kepercayaan dan kemampuan masyarakat yang terbatas, dan (4). Belum memiliki basis sosial yang memadai.

Periode Pertumbuhan (1975-1983)

Pada periode ini Fakultas Tarbiyah dapat berkembang seiring dengan pertumbuhan infrastruktur maupun suprastruktur. Pertumbuhan infrastruktur seperti semakin tersedianya tenaga pengajar, fisik fasilitas dan kemantapan kelembagaan, sementara pertumbuhan suprastruktur merupakan kebijakan pemerintah, kebutuhan dan daya beli masyarakat terhadap pendidikan tinggi meningkat, basis sosial yang semakin berkembang serta kebutuhan masyarakat (pasaran tenaga kerja terdidik) terus meningkat. Pimpinan Fakultas pada periode ini adalah Drs. Masjfuk Zuhdi yang di kemudian hari menjadi Rektor Universitas Muhammadiyah Malang.

Periode Pembaruan (1983-1998)

Keadaan Fakultas Agama Islam tidak terlepas dari dinamika Universitas Muhammadiyah Malang. Sejak era kepemimpinan Prof. H.A. Malik Fadjar, M.Sc, Fakultas Agama Islam mengalami pertumbuhan yang pesat baik jumlah dan kualifikasi dosen, karyawan, jumlah mahasiswa, fisik dan fasilitas pendidikan. Sedangkan Dekan Fakultas pada waktu itu adalah Drs. Tadjab Abdullah, Drs. Muhaimin, Drs. Sudiono dan Drs. Ishommuddin, M.Si. Langkah-langkah pembaharuan yang diambil dapat dikelompokkan menjadi tiga langkah :

* Pertama, konsolidasi idiil, berupa penyamaan visi, misi, persepsi dan cita-cita seluruh warga civitas akademika tentang keberadaan fakultas, hambatan dan tantangan yang dihadapi, serta gambaran ideal Fakultas Agama Islam di masa depan. Dengan kata lain, konsolidasi ini berupaya membangun mimpi menjadi kenyataan.

* Kedua, konsolidasi struktural, berupa penataan struktur kelembagaan demi tercapainya efisiensi dan efektivitas. Penataan kelembagaan ini disesuaikan dengan dinamika kebutuhan operasional lembaga, dan bukan semata-mata memenuhi tuntutan formal. Sebuah struktur diadakan apabila dipandang fungsional.

* Ketiga, konsolidasi operasional berupa koordinasi, konsolidasi dan evaluasi langkah-langkah kebijakan mulai dari pucuk pimpinan sampai pada level yang paling bawah.

Periode Pembangunan Kualitas Akademik (1998-2005)

Periode ini disebut juga dengan periode pembangunan pendidikan tinggi yang sebenarnya, pada periode ini seluruh potensi yang dimiliki difokuskan untuk peningkatan mutu akademik baik dalam proses belajar mengajar, penelitian, penulisan buku dan jurnal ilmiah dan penulisan berbagai buku pedoman seperti pendidikan, pembinaan kemahasiswaan, skripsi, laboratorium, KKN dan PPL.

Periode Penguatan Kualitas Akademik (2005-berlangsung sekarang)

Pada periode ini pemantapan kualitas akademik menjadi prioritas. Kompetensi lulusan menjadi perhatian fakultas, jurusan dan program studi. Langkah-langkah yang dilakukan dimulai dari penetapan dosen sesuai jurusan dan program studi, pengembangan jurnal menjadi dua ulumuddin dan progresiva, review kurikulum dua program studi PAI (Pendidikan Agama Islam) dan Al-Akhwat Al-Syakhshiyah, penguatan fungsi dan peranan laboratorium Tarbiyah dan Syariah termasuk penyusunan panduan dan modul praktikum. Pada periode ini PPL (Praktik Pengalaman Lapangan) mahasiswa Tarbiyah dan PKL (Praktik Kerja Lapangan) mahasiswa Syariah dilaksanakan oleh kedua laboratorium yang ada.

2. Profil Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang¹⁷⁵

Nama	: Fakultas Agama Islam
Alamat	: Gedung Kuliah Bersama (GKB) III Jl. Raya Tlogomas No. 246 Malang
Telepon	: +62 341 464318-19 (hunting) Ext. 171
Fax	: +62 341 460435
Berdiri	: Tahun 1964
SK Pendirian	:
Program Studi	: 1. Pendidikan Agama Islam 2. Al-Akhwat asy-Syakhshiyah (Hukum Keluarga) 3. Ekonomi Syari'ah

¹⁷⁵ Sumber: Website Resmi Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang

Pejabat :

Tabel 4.1
Daftar Pejabat Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang

Jabatan	Nama
Dekan FAI	Drs. Faridi, M. Si.
Pembantu Dekan I FAI	Drs. Hadi Nur Taufiq, M. Ag.
Pembantu Dekan II FAI	Saiful Amien, S. Ag, M. Pd.
Pembantu Dekan III FAI	Drs. Muhammad Sarif, M. Ag.

3. Visi, Misi dan Tujuan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang¹⁷⁶

Visi

Menjadi fakultas agama yang terkemuka dalam pengembangan dan pengamalan ilmu-ilmu keislaman khususnya dalam bidang pendidikan Islam dan hukum Islam.

Misi

- a. Menyelenggarakan pendidikan Islam yang bermutu jenjang Strata 1
- b. Mengadakan penelitian untuk mengembangkan ilmu-ilmu keislaman
- c. Melakukan dakwah Islam dan pengabdian pada masyarakat.

Tujuan

Berdasarkan visi dan misi di atas, Fakultas Agama Islam bertujuan mengantarkan mahasiswa menjadi sarjana yang berkompetensi pada tiga hal:

- a. Ahli dalam bidang agama Islam, komitmen pada Islam dan menjalankan ajaran-ajarannya
- b. Penggerak bidang keagamaan di masyarakat umum dan berbagai sektor kehidupan serta kelembagaan
- c. Tenaga profesional dalam bidang keagamaan yang menjadi konsentrasi studinya.

¹⁷⁶ Sumber: Buku Kurikulum Akademik 2013/2014 Universitas Muhammadiyah Malang, hal. 7

4. Data Keadaan Dosen dan Staf Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang

Tenaga pengajar atau dosen di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang merupakan lulusan paling rendah adalah Strata 2, ini menunjukkan bahwa dosen yang ada saat ini telah sesuai dengan standar akademik yang mereka miliki, baik dosen perempuan maupun laki-laki. Tabel di bawah ini memberikan gambaran umum setiap dosen.

Untuk mengetahui lebih rinci tentang para dosen secara keseluruhan dapat menghubungi Badan Kendali Mutu Akademik (BKMA), di BKMA terekam semua tentang profil setiap dosen, baik berupa video, penilaian, karya, penelitian, dan lain sebagainya.

Tabel 4.2
*Daftar Dosen Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang*¹⁷⁷

No	Nama	L / P	Fakultas	Jurusan
1	Abdul Haris, Dr., MA.	L	FAI	Syariah
2	Agus Purwadi, Drs., M.Si	L	FAI	Tarbiyah
3	Ahda Bina Afianto, Lc., M.HI.	L	FAI	Syariah
4	Azar Muttaqin, S.Ag., M.Ag.	L	FAI	Tarbiyah
5	Faridi, Drs., M.Si,	L	FAI	Tarbiyah
6	Fathor Rahim, Drs., M.Ag.	L	FAI	Tarbiyah
7	Hadi Nur Taufiq, Drs., M.Ag.	L	FAI	Tarbiyah
8	Idaul Hasanah, S.Ag., M.HI	P	FAI	Syariah
9	Ishimuddin, Prof. Dr. M.Si,	L	FAI	Tarbiyah
10	Khozin, Drs., M.Si	L	FAI	Tarbiyah
11	M. Nurul Humaidi, Drs., M.Ag	L	FAI	Tarbiyah
12	M. Qasim Ahsin, Drs., M.A.	L	FAI	Tarbiyah
13	Moh. Nurhakim, Drs., M.Ag	L	FAI	Syariah
14	Muhammad Munir, Drs., M.A.	L	FAI	Syariah
15	Muhammad Sarif, Drs., M.Ag	L	FAI	Tarbiyah
16	Nur Afifah Khurin Maknin, S.PdI, M.Kes.	P	FAI	Tarbiyah
17	Pradana Boy ZTF, S.Ag, M.A. (AS)	L	FAI	Syariah
18	Romlah, Dra., M.Ag	P	FAI	Tarbiyah
19	Saiful Amien, S.Ag, M.Pd	L	FAI	Tarbiyah
20	Sunarto, Drs., M.Ag	L	FAI	Tarbiyah
21	Syamsul Arifin, Prof., Dr., M.Si	L	FAI	Tarbiyah
22	Syamsul Yazin, Drs., M.A	L	FAI	Tarbiyah
23	Tobroni, Prof., Dr., M.Si.	L	FAI	Tarbiyah

¹⁷⁷ Sumber: Website Resmi Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang

Adapun staf karyawan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang terdiri dari staf tetap, staf kontrak, dan staf *part time* yang dikoordinasikan oleh KAUR sebagaimana wawancara peneliti dengan Pembantu Dekan I Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang beberapa waktu lalu.

Tabel 4.3
Daftar Karyawan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang¹⁷⁸

No	Nama	L / P	Unit
1	Jumria	P	Fakultas Agama Islam
2	Moch. Kholis	L	Fakultas Agama Islam
3	Sri Wahyudi, H.	L	Fakultas Agama Islam
4	Atik Yuliawati	P	Fakultas Agama Islam
5	Ahmad Fatoni, M.Ag	L	Lab. Bahasa Arab

B. Implementasi Quality Assurance dalam Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang

1. Standar Mutu Sumber Daya Manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang

Menjalankan sistem penjaminan mutu di suatu institusi merupakan keharusan bagi setiap lembaga pendidikan tinggi. Hal inilah yang dilakukan oleh Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang untuk menjamin mutu pendidikan yang dilaksanakan. Penelitian ini akan memotret secara lebih khusus Fakultas Agama Islam dalam melakukan penjaminan mutu Sumber Daya Manusia yang dimiliki sebagaimana paparan data di bawah ini.

Penjaminan mutu pendidikan di Universitas Muhammadiyah Malang berpusat pada Badan Kendali Mutu Akademik (BKMA) Universitas Muhammadiyah Malang. Berbagai pengendalian di setiap lini kerja universitas maupun fakultas terkendali di BKMA. Ada beberapa bidang kendali mutu yang dilakukan oleh BKMA antara lain, program

¹⁷⁸ Sumber: Website Resmi Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang

kendali mutu akademik, program kegiatan kendali mutu sumber daya manusia akademik, program kegiatan kendali mutu sarana dan prasarana. Adapun program terkait pengendalian mutu Sumber Daya Manusia antara lain adalah, dosen berprestasi, penghargaan dosen DPK kopertis, pembentukan gugus mutu tingkat fakultas, pengadaan barang *server*, program penguatan sumber daya manusia akademik, evaluasi PBM, dan pengukuran kinerja dosen.¹⁷⁹

Pada dasarnya standar mutu yang ada di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang ditetapkan melalui beberapa tahapan, yang *pertama*, bahwa standar mutu SDM ditetapkan dan dipaksa; kemudian yang *kedua*, mutu terpaksa dalam arti setiap SDM pada mulanya merasa terpaksa dalam menjalankan standar yang telah ditetapkan; kemudian *ketiga*, terbiasa artinya setelah sekian lama standar mutu yang dilakukan dengan terpaksa mulai menjadi kebiasaan; dan *keempat*, mutu berbudaya, pada saat inilah budaya mutu tercipta sehingga menghasilkan sumber daya manusia yang produktif.¹⁸⁰

Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah salah satu hal penting dalam proses penjaminan mutu SDM, hal ini dilakukan oleh Fakultas Agama Islam untuk menyaring tenaga pendidik/dosen maupun staf demi mendapatkan kualifikasi yang terbaik. Hal ini ditegaskan oleh pernyataan Pembantu Dekan II Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang Saiful Amien, bahwa yang menjadi kualifikasi dosen Fakultas Agama Islam selain standar yang telah ditetapkan pemerintah adalah:

...*satu*, linearitas, sekarang kan minimal S2, jadi antara S1 dengan S2 harus linear, yang *kedua* dia harus mampu cakap berbahasa asing, ya kalau FAI ya bahasa Arab bahasa Inggris, kalau secara umum barangkali bahasa Inggrislah tetapi kalau FAI karena *Islamic Studies* maka dia harus bisa bahasa Arab ya, na itu.¹⁸¹

¹⁷⁹ 05/Dok-A5.BKMA/27-III/15

¹⁸⁰ 04/ Obs-U-FAI/B/ 16-I/15

¹⁸¹ 01/W-SPMSDM/FAI/16-I/15

Selain itu Saiful Amien juga menegaskan bahwa pengalamannya ketika awal mula menjadi dosen di Fakultas Agama Islam juga demikian, sebagaimana pernyataannya berikut,

...Saya dulu juga begitu mulai saya kontrak begitu ujiannya jenjangnya itu setelah kemudian saya kontrak ujian tetap juga begitu sehingga memang apa ya, ada orang yang mengeluhkan memang banyak yang mengeluhkan ya memang begitu itu jenjang prosedurnya karena memang banyak hal yang diuji, tidak hanya sekedar akademik tetapi kecerdasan sosial, kesabaran dia untuk ini dan lain sebagainya, karena ini swasta, jadi begitu.¹⁸²

Di samping itu berdasarkan dokumen BKMA peneliti menemukan matriks kendali mutu SDM akademik sebagai standar tertulis bagi SDM Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang.

Gambar 4.1
Matriks Kendali Mutu Sumber Daya Manusia Akademik (dosen)

MATRIKS KENDALI MUTU SUMBERDAYA MANUSIA AKADEMIK

No.	Kegiatan Pengendalian Mutu	Parameter mutu	Standar Mutu	Instrumen Mutu	Jadwal Kegiatan Mutu	Penilai mutu	Sasaran mutu
1.	Dosen baru	Pengetahuan Umum	$\geq 75^{(10)}$	Test		Tim seleksi	Calon dosen
		Bahasa Inggris TOEFL	$\geq 500^{(10)}$				
		Psicotest	Disarankan - Dipertimbangkan ⁽¹⁰⁾				
		IQ	$\geq 120^{(10)}$				
		AI Islam dan Kemuhimmadiyah <i>English Conversation</i>	Bisa Baca Tulis Al-Quran TOEFL 450	Wawancara			
	<i>Micro teaching</i>	Mampu Mengajar	Praktek mengajar				
2.	Kepangkatan fungsional dosen	Pengajuan kepangkatan	≤ 4 tahun sekali ⁽¹⁰⁾	SK kepangkatan		TPAK	Staf dosen
		Asisten Ahli	Tahun ke 2 ⁽¹⁰⁾				
		Lektor	Tahun ke 6 ⁽¹⁰⁾				
		Lektor Kepala	Tahun ke 10 ⁽¹⁰⁾				
		Guru besar	Tahun ke 18 ⁽¹⁰⁾				
3.	Sertifikasi dosen	Pengajuan sertifikasi	Tersertifikasi ⁽¹²⁾	Sertifikat pendidik		Tim penilai	Staf dosen pendidik
4.	Studi lanjut	Lama studi S-2	≤ 5 tahun ⁽¹⁾	Ijazah		Tim penilai	Dosen studi lanjut
		Lama studi S-3	≤ 6 tahun ⁽¹⁾				
		IP S-2	$\geq 3^{(15)}$	Transkrip			
		IP S-3	$\geq 3,25^{(15)}$				
		Bidang ilmu	Sesuai				
5.	Pendidikan dosen	Pendidikan	$\geq S-2^{(12)}$	Ijazah		Tim penilai	Staf dosen

(Sumber: Dokumen BKMA Universitas Muhammadiyah Malang)

Dari beberapa data di atas tampak bahwa ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon dosen, antara lain; *pertama*, memiliki kualifikasi pendidikan yang linear, *kedua*, memiliki pendidikan terakhir S2

¹⁸² 01/W-SPMSDM/FAI/16-I/15

sebagaimana persyaratan bagi seorang dosen adalah minimal lulusan S2 yang dibuktikan oleh ijazah, *ketiga*, memiliki kecakapan untuk berbicara bahasa asing yaitu bahasa Arab dan Inggris, *keempat*, harus memiliki integritas yang tinggi, *kelima*, sertifikasi dosen, *keenam*, kecerdasan sosial juga menjadi persyaratan penting yang menjadi standar Sumber Daya Manusia di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang, karena melihat Universitas Muhammadiyah Malang sebagai universitas swasta milik perserikatan.

Kemudian terkait pelaksanaan rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia, Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang memiliki beberapa tahap yang dilakukan, sebagaimana terungkap dalam cerita yang dituturkan oleh Saiful Amien,

...fakultas tidak mengangkat, yang mengangkat seluruhnya tersentralisasi di BAU, jadi hanya fakultas mengajukan, misalnya ada orang melamar lalu surat lamarannya itu diberikan ke sini lalu ditembuskan ke BAU, baru kemudian kita melihat, apa kriterianya? lalu kemudian kita ajukan ke sana, nah biasanya di sana tidak langsung tes tetap, tetapi rekrutmen untuk dosen kontrak. Jadi dosen kontrak dulu selama tidak ada batasan waktu tetapi kalau misalnya fakultas menilai dia cakap misalnya, artinya dari sisi pembelajarannya ok ya memiliki *skill* keterampilan mengajar yang bagus lalu performa kerjanya juga selama ini kontrak, karena kontrak di sini otomatis seperti dosen tetap ya dia ngantor ya dia melakukan kerja, jadi di sini itu dosen sekaligus dia secara tidak langsung merangkap sebagai tenaga, selain sebagai tenaga pendidik dia juga sebagai tenaga kependidikan gitu, kalau negeri kan hanya Tri Darma Perguruan Tinggi ya, dia hanya mengajar, meneliti, dan pengabdian.

...kemudian ketika ada dibuka peluang untuk perekrutan dosen tetap baru kemudian kita ajukan. Itu biasanya nanti BAU atau BPSDM badan pengembangan sumber daya manusia tingkat universitas akan mengirimkan surat ke fakultas siapa saja yang direkomendasikan untuk ikut seleksi dosen tetap nah baru kemudian dites lagi, kalau misalnya memenuhi jenjang kualifikasi dan kompetensi yang diinginkan insyaAllah dia lolos.

Ujiannya juga tidak sekali, karena ini milik perserikatan ya ada ujian AIKA (agama *islam* dan ke-Muhammadiyah) itu *pertama*, baik tulis maupun lisan. Karena ini perserikatan maka yang diangkat adalah yang terutama di sini kader-kader Muhammadiyah

nah itu, lalu kemudian yang *kedua* ada tes bahasa Inggris TOEFL itu kalau FAI biasanya ada penambahan bahasa Arab, lalu yang *ketiga* kemudian *micro teaching* mengajar, *keempat*, wawancara, wawancara tingkat Fakultas dekannya dulu kalau lolos baru kemudian, *kelima*, wawancara di tingkat rektorat, jadi ada lima.¹⁸³

Rekrutmen dosen di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang tidak dilakukan di Fakultas, namun rekrutmen tenaga pendidik tersentralisasi di tingkat universitas yaitu di BAU. Akan tetapi proses lamaran tetap ada. Sebuah contoh seorang pelamar mengajukan untuk menjadi tenaga pendidik, maka ia bisa mengirimkan surat lamaran ke Fakultas Agama Islam setelah itu Fakultas memberikan pertimbangan dan diajukan ke BAU. Setelah di BAU, pelamar tidak langsung diterima sebagai dosen tetap melainkan harus terlebih dahulu sebagai dosen kontrak dalam jangka beberapa waktu yang tidak ditentukan. Jika selama menjadi dosen kontrak dia memiliki kinerja yang dapat dipertimbangkan oleh Fakultas maka ia bisa diusulkan untuk mengikuti tes sebagai dosen tetap.

Setelah melihat kinerja dan performa selama menjadi tenaga kontrak dengan berbagai penilaian kualifikasi semisal, kecerdasan sosial, kompetensi akademik dan lain sebagainya, maka BAU mengirimkan surat rekomendasi kepada BPSDM untuk calon dosen tetap ini diikuti dalam seleksi dosen tetap. Maka ketika saat inilah baru dibuka peluang untuk menjadi dosen tetap. Adapun tahapan ujian yang dilakukan untuk menjadi dosen tetap antara lain adalah, *pertama*, ujian agama Islam dan Kemuhammadiyah (AIKA), *kedua*, tes bahasa asing (Inggris dan Arab). *Ketiga*, *micro teaching* (praktik mengajar), *keempat*, wawancara I di tingkat Dekan, *kelima*, wawancara II di tingkat Rektorat. Itulah beberapa langkah yang harus dilewati oleh pelamar jika ingin menjadi tenaga pendidik di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang. Jika ada tahapan yang tidak lolos maka ia akan gugur secara otomatis.

¹⁸³ 01/W-SPMSDM/FAI/16-I/15

Berdasarkan data dokumen BPSDM peneliti menemukan beberapa data terkait kegiatan yang dilakukan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia antara lain, *pertama*, perekrutan para dosen, *kedua*, melakukan *performance building* bagi Fakultas Kedokteran UMM, *ketiga*, menangani pra jabatan karyawan, *keempat*, melakukan penilaian dan pemilihan karyawan berprestasi, *kelima*, melakukan studi banding bagi karyawan, *keenam*, melakukan seleksi untuk meningkatkan status karyawan kontrak menjadi karyawan tetap, *ketujuh*, mengadakan lokakarya penyusunan alat evaluasi kinerja karyawan administrasi, *kedelapan*, melakukan pemetaan serta evaluasi kinerja karyawan secara keseluruhan, dan evaluasi kinerja dosen, *kesembilan*, pemetaan pengembangan dosen untuk keperluan studi lanjut dan *training*, dan *kesepuluh*, melakukan pelatihan-pelatihan bagi para staf pustakawan, laboran, dan humas.¹⁸⁴

Kemudian beliau menjelaskan perihal seleksi yang dilakukan untuk mendapatkan dosen tidak hanya satu kali namun ada beberapa tahap, sebagaimana pernyataannya berikut,

...perekrutan yang melaksanakan secara teknisnya pusat, sampai kemudian SK keluar macam-macam sana itu tersentralisasi. Hanya mulai dari bawah, siapa yang mengajukan merekomendasikan orang-orangnya itu dari fakultas. Jadi setelah ini kan di sini ada yang mau ngajukan lamaran, jadi janji setelah *sampean* nanti ini ada yang ke sini. Nah itu biasanya minta pengarahannya bagaimana ya, saya arahkan, arahkan ke sini, apa namanya surat lamarannya tembuskan ke BAU, nanti biasanya kalau ada apa namanya itu seleksi akan diundang untuk ikut seleksi, jadi begitu. Jadi kalau kita sudah punya surat lamarannya ya secara administrasi kita sudah bisa melacak linearitasnya dan lain sebagainya dan kita rekomendasikan untuk ikut, jadi sana tinggal melaksanakan secara teknis sampai kemudian mengangkat meng-SK-kan ya universitas, jadi bukan fakultas. Fakultas hanya sebagai penyalur istilahnya, nah inilah yang kita rekomendasikan karena secara administrasi dia layak karena linear karena ini dan lain sebagainya, lalu pengalaman kerjanya lalu kemudian apa ya, sudah pernah penelitiannya, penulisannya dan lain sebagainya.

¹⁸⁴ 06/Dok-A6.BPSDM/30-III/15

Berdasarkan dari keterangan wawancara di atas bahwa pihak Fakultas dalam hal ini Fakultas Agama Islam hanya sebagai penerima lamaran dalam proses rekrutmen dan seleksi dosen. Melihat hal ini telah tersentralisasi di pusat. Pelamar yang telah mengajukan surat lamaran ke Fakultas akan mendapatkan penilaian secara administrasi dari pihak fakultas dengan melihat bagaimana riwayat pendidikan pelamar. Yang menjadi perhatian dalam tahap ini adalah linearitas pendidikan pelamar, kemudian pengalaman mengajarnya, penelitian yang pernah dilakukan, dan tulisan yang pernah ditulis oleh pelamar. Setidaknya dari seleksi administrasi yang telah dilakukan oleh pihak Fakultas akan memudahkan pihak pusat dalam memberikan penilaian kepada calon dosen. Setelah itu Fakultas merekomendasikan pelamar untuk mengikuti tes, jika diterima maka selanjutnya yang mengeluarkan SK dari pusat yaitu universitas.

Terkait standar mutu SDM staf, maka dapat peneliti lihat dari dokumen di bawah ini bahwa setiap staf harus memiliki kesesuaian bidang dengan apa yang diembannya serta terbukti dengan sertifikat yang dimiliki.

Gambar 4.2
Matriks Kendali Mutu Sumber Daya Manusia Akademik
(karyawan)

		Psikotest	100 ⁽⁴⁾				
12.	Ketua program studi berprestasi	Penulisan Prestasi Unggul	150 ⁽⁴⁾	Penilaian	April-Mei	Tim seleksi	Calon ketua program studi berprestasi
		Penulisan Prestasi Manajerial	150 ⁽⁴⁾				
		Dokumen Prestasi Unggul	180 ⁽⁴⁾				
		Dokumen Prestasi Manajerial	220 ⁽⁴⁾				
		Presentasi	180 ⁽⁴⁾				
		Wawancara	120 ⁽⁴⁾				
13.	Instruktur praktikum	Pendidikan	$\geq S-1^{(3)}$	Ijazah		Tim seleksi	Instruktur
		IP	$\geq 3^{(3)}$	Transkrip			
		Keahlian	Tersertifikat ⁽⁸⁾	Sertifikat			
		Bidang ilmu	Sesuai	Ijazah			
14.	Staf laboratorium	Pendidikan	$\geq D-3^{(3)}$	Ijazah		Tim seleksi	Laboran
		IP	$\geq 3^{(3)}$	Transkrip			
		Keahlian	Tersertifikat ⁽⁸⁾	Sertifikat			
		Bidang ilmu	Sesuai	Ijazah			
15.	Staf perpustakaan	Pendidikan	$\geq D-3^{(3)}$	Ijazah		Tim seleksi	Pustakawan
		IP	$\geq 3^{(3)}$	Transkrip			
		Keahlian	Tersertifikat ⁽⁸⁾	Sertifikat			
16.	Staf administrasi	Pendidikan	$\geq SMA^{(3)}$	Ijazah		Tim seleksi	Staf TU
		Keahlian	Tersertifikat ⁽⁸⁾	Sertifikat			

(Sumber: Dokumen BKMA Universitas Muhammadiyah Malang)

Pembantu Dekan I Fakultas Agama Islam, Nur Taufiq mengungkapkan perihal staf non dosen bahwa,

Karyawan di sini ada karyawan tetap, karyawan kontrak (mahasiswa alumni kita sendiri), karyawan ada mahasiswa *part time*. Semuanya akan didistribusikan ke prodi-prodi yang dipimpin oleh KAUR, secara umum administrasi kemudian kerja sesuai kalender akademik... untuk karyawan proses perekrutan terpusat di BPSDM. Sebagaimana yang saya sebutkan tadi ada beberapa karyawan yang kita punya. Mereka ini harus memiliki kemampuan atau syarat yang harus dipenuhi untuk masuk UMM, seperti misalnya pendidikannya yang dibuktikan dengan ijazah harus sesuai dengan apa yang kita butuhkan di sini, misalnya instruktur praktikum, pustakawan dan lain-lain harus memiliki bukti sertifikat keahlian masing-masing. Mereka juga tentu harus lulus tes yang dilakukan BPSDM. Mereka diberikan pelatihan prajabatan untuk jabatan menempati posisi tertentu.¹⁸⁵

Adapun mengenai staf non dosen Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang memiliki tiga bentuk staf yang dipekerjakan. *Pertama*, karyawan tetap, *kedua*, karyawan kontrak, dan *ketiga*, karyawan *part time*. Karyawan tetap pada umumnya adalah mereka yang telah lama bekerja di Fakultas Agama Islam dan ikut dalam membangun dan mengetahui sejarah Universitas Muhammadiyah Malang. Karyawan kontrak adalah mereka yang ingin bekerja di Fakultas Agama Islam atau di berbagai unit Universitas untuk menjadi karyawan tetap. Mereka masuk sebagaimana karyawan tetap, karena karyawan kontrak pada dasarnya adalah karyawan tetap yang belum ditetapkan sebagai karyawan tetap secara resmi. Kemudian karyawan *part time* adalah mereka yang ditugaskan atau karena inisiatif sendiri untuk ikut membantu dalam proses pengelolaan pendidikan di Universitas Muhammadiyah Malang yang dikoordinir oleh KAUR dalam hal pendistribusian ke berbagai unit atau Fakultas. Karyawan *part time* ini merupakan mahasiswa yang sudah tidak memiliki jadwal kuliah padat. Pada umumnya mereka yang sudah

¹⁸⁵ 02/W-SPMSDM/FAI/03-III/15

pada tingkat semester akhir, oleh karena itu disebut juga sebagai mahasiswa *part time*.

Karyawan ini secara umum direkrut terpusat oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Muhammadiyah Malang. Para karyawan ini harus memenuhi persyaratan untuk berhak diterima sebagai karyawan tetap di UMM, antara lain kualifikasi standar yang harus dipenuhi oleh karyawan adalah; *pertama*, mereka harus memiliki pendidikan minimal S1 yang sesuai dengan bidang yang dibutuhkan dan dibuktikan dengan ijazah; *kedua*, memiliki keahlian yang diperlukan dan dibuktikan dengan sertifikat (misalnya pustakawan, laboran, dan administrasi harus memiliki sertifikat keahlian). Selain itu tentu nilai-nilai kejujuran, loyalitas, integritas, dan kecakapan sosial juga menjadi syarat penting bagi setiap karyawan yang akan diterima. Beberapa kecakapan di atas dapat diketahui melalui rangkaian tes seleksi yang dilakukan oleh BPSDM. Untuk lebih jelasnya berikut beberapa standar staf, antara lain; a) harus memiliki pendidikan \geq S1 bagi Instruktur Praktikum, dan \geq D-3 bagi laboran dan pustakawan, kemudian \geq SMA bagi staf administrasi; b) memiliki IP \geq 3; c) memiliki keahlian di bidangnya masing-masing yang dibuktikan dengan sertifikat keahlian; d) serta memiliki kemampuan personal yang baik, seperti kecerdasan sosial, integritas tinggi, pengetahuan manajerial dll.¹⁸⁶

Adapun karyawan *part time* tidak dipersyaratkan sebagaimana syarat bagi karyawan tetap. Mereka hanya harus merupakan mahasiswa UMM yang telah memasuki semester akhir dan bersedia diperbantukan dalam berbagai tugas di unit-unit yang ada di Universitas Muhammadiyah Malang.

¹⁸⁶ 05/Dok-A5.BKMA/27-III/15

2. Evalausi Kinerja Sumber Daya Manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang

Evalausi begitu penting dalam proses penjaminan mutu Sumber Daya Manusia mengingat hal ini harus dilakukan secara terus-menerus dan berkala setiap ada standar baru, atau hanya untuk melihat seberapa sukses standar telah tercapai dan seberapa baik kinerja dosen yang ada. Salah satu bentuk evaluasi yang dilakukan Fakultas Agama Islam ialah melalui BKMA sebagaimana pernyataan pembantu dekan II FAI, bahwa;

kalau evaluasi kinerja dosen secara akademik pembelajaran itu ada dua cara kalau di FAI ya. Yang *pertama* BKMA sendiri, BKMA menerapkan kontrol langsung, jadi di setiap kelas itu ada CCTV, kalau nanti mau lihat tak tunjukkan, jadi di setiap kelas itu ada CCTV di situ langsung bisa terekam, jadi di BKMA itu ada TV banyak di sana, jadi ruang sekian kosong ruang sekian kosong akan ketahuan dan setiap bulan ada laporan, ada laporan ke pihak dosen tentang bulan ini dia masuk berapa kali? Trus ada uraiannya sedikit dan itu ditembuskan ke Rektor, itu kalau dari BKMA, nah nanti di akhir, akhir semester ada laporan penuh tentang kinerja dia dalam mengajar, berdasarkan pantauan CCTV, nah selain CCTV BKMA juga *kedua* menyebar mahasiswa *part time* namanya, jadi mahasiswa yang dipekerjakan paruh waktu dia untuk mendatangi setiap ruang kelas ngecek langsung, jadi selain CCTV juga dia ngecek langsung untuk melihat ada dosennya apa nggak? Dosennya terlambat apa tidak? Kalau terlambat berapa menit? Nah itu mestinya selain terpantau di CCTV juga terpantau di ini apa namanya kontrol dari mahasiswa *part time* yang memang dia dikontrak ya ada mahasiswa *part time*. Jadi mahasiswa-mahasiswa yang sudah memenuhi syarat hanya tersisa dua mata kuliah dalam semester itu dia bisa mengajukan diri menjadi tenaga paruh waktu, nah mereka yang dipekerjakan oleh BKMA, jadi selain CCTV juga ada mahasiswa yang ini. Nah di tingkat prodi itu juga ada, di tingkat prodi. Di mana setiap prodi di FAI terutama saya di luar tidak tahu kemungkinan sama *ketiga* menyediakan peresensi dan jurnal kehadiran dosen, khususnya misalnya di Tarbiyah misalnya di Pendidikan Agama Islam itu selain ada jurnal dosen juga ada jurnal yang dipegang oleh koordinator kelas oleh mahasiswa, jadi mahasiswa itu yang kemudian menulis lalu kemudian *ngeroscekan* ke dosen dia minta tanda tangan kalau hadir, kalau tidak hadir ya ditulis tidak hadir, sehingga itu bisa dikroscekan

antara jurnal yang diisi oleh dosen dengan jurnal yang diisi oleh mahasiswa, kalau di FAI begitu.¹⁸⁷

Evaluasi kinerja dosen selalu dilakukan oleh Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang baik di tingkat Universitas maupun Fakultas. Namun setidaknya ada tiga model evaluasi yang pada umumnya dilakukan. *Pertama*, evaluasi yang dilakukan oleh BKMA, evaluasi ini dilakukan untuk melihat bagaimana kinerja dosen ketika sedang mengajar, hal ini juga dalam rangka menjamin mutu pembelajaran dan sumber daya dosen. BKMA memiliki CCTV di setiap ruang kelas, sehingga apapun yang dilakukan dosen ketika sedang mengajar akan terekam secara lengkap. BKMA memegang kendali ruangan dan hasil rekaman CCTV. Dari evaluasi seperti ini dosen akan terpacu untuk selalu memberikan kinerja terbaiknya, karena dosen tidak bisa lagi menutupi fakta keadaan ketika sedang mengajar. Setiap bulan laporan hasil rekaman CCTV ini akan ada rekapitulasi dan pada setiap akhir semester akan dilaporkan kepada Rektor. Jadi kinerja selama satu semester setiap dosen sudah terekam lengkap.

Kedua, evaluasi melalui pengawasan mahasiswa *part time* yang sengaja dipekerjakan oleh BKMA untuk membantu menjalankan tugasnya dalam menjamin mutu dosen. Para mahasiswa ini disebar ke seluruh kelas untuk memantau langsung apakah dosen yang bertugas telah datang atau tidak. Jika dosen terlambat, mahasiswa mencatat berapa menit keterlambatan yang dilakukan oleh dosen tersebut. Di tingkat prodi juga ada yang memiliki tugas sebagai pengontrol dan pengawas dosen. Contohnya Pembantu Dekan II Fakultas Agama Islam yang menjadi pengawas dan pengontrol para dosen lainnya, jika ada dosen yang tidak masuk maka beliaulah yang bertugas untuk menanyakannya, atau jika ada keterlambatan maka beliaulah yang akan menegurnya.

Ketiga, presensi untuk dosen, atau jurnal kehadiran dosen. Jurnal ini berfungsi untuk merekam kehadiran dosen ketika ia masuk. Dosen akan

¹⁸⁷ 01/W-SPMSDM/FAI/16-I/15

membubuhi tanda tangan dikolom yang telah disediakan. Selain itu ada juga presensi dosen yang dipegang oleh koordinator mahasiswa. Mahasiswa inilah yang mengisi presensi tersebut dengan mencatat apa yang telah dosen ajarkan dalam perkuliahan, jika dosen hanya bercerita maka mahasiswa akan menuliskan apa adanya. Dari model evaluasi seperti ini akan diketahui bagaimana performa dosen ketika mengajar, seberapa mampu dosen memberikan motivasi dan menjadi inspirasi bagi para mahasiswa, metode yang digunakan dosen ketika mengajar juga akan terekam oleh presensi jurnal dosen yang dipegang oleh mahasiswa.

Gambar 4.3
Kendali Mutu Kegiatan dan Evaluasi Akademik SDM Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang

4.	Proses pembelajaran dosen	Tingkat kehadiran dosen	> 80% ³⁾	CCTV	Janiari, Juli	Tim penilai	Dosen		
		Durasi mengajar di kelas	50 menit/SKS ²⁾						
		Ketepatan waktu mengajar	Jadwal mengajar ²⁾						
5.	Evaluasi pembelajaran dosen	Persiapan pembelajaran	Skor ≥ 3 ¹⁾	Kuisoner	Oktober-Nopember	Mahasiswa	Dosen		
		Pelaksanaan pembelajaran							
		Evaluasi pembelajaran							
6.	Pembimbingan skripsi dosen	Penyediaan waktu	Skor ≥ 3 ¹⁾	Kuisoner	Agustus-September	Mahasiswa	Pembimbing skripsi		
		Motivasi dan perhatian dosen							
		Kompetensi dosen dalam membimbing							
7.	Proses praktikum	Tingkat kepuasan mahasiswa	> 80% ³⁾	CCTV		Mahasiswa	Instruktur		
		Tingkat kehadiran instruktur	1:20 ⁸⁾						
		Durasi praktikum	50 menit/SKS ²⁾						
8.	Evaluasi instruktur praktikum	Ketepatan waktu praktikum	Jadwal praktikum ⁷⁾	Kuisoner		Mahasiswa	Instruktur		
		Persiapan praktikum	Skor ≥ 3 ¹⁾						
		Pelaksanaan praktikum							
9.	Profil dan kegiatan laboratorium	Evaluasi praktikum	100% ¹⁰⁾	Laporan		Tim evaluasi	Laboratorium		
		Rasio laboran mahasiswa					1:20 ⁸⁾	Presensi online dan CCTV	Laboran
		Rasio instruktur mahasiswa					1:20 ⁹⁾		Laboratorium
		Tingkat kehadiran laboran					≥ 1 jasa/hari ⁸⁾	Laporan penggunaan laboratorium	Laboratorium
10.	Evaluasi kegiatan laboratorium	Persiapan laboratorium	Skor ≥ 3 ¹⁾	Kuisoner		Pengguna	Laboratorium		
		Kompetensi laboran							
		Tingkat kepuasan pengguna							
11.	Profil dan kegiatan perpustakaan	Rasio pustakawan mahasiswa	1:20 ⁸⁾	Laporan		Tim evaluasi	Perpustakaan		
		Tingkat kehadiran pustakawan	$\geq 80%$ ¹⁰⁾				Presensi online dan CCTV	Pustakawan	
		Kehadiran pengunjung perpustakaan	500 mahasiswa ⁹⁾					Perpustakaan	
12.	Evaluasi kegiatan perpustakaan	Persiapan perpustakaan	Skor ≥ 3 ¹⁾	Kuisoner		Pengunjung	Perpustakaan		
		Kompetensi pustakawan							
		Tingkat kepuasan pengunjung							
13.	Kegiatan praktik lapang	Tingkat kehadiran praktikan	$\geq 80%$ ⁸⁾	Presensi		Tim evaluasi	Praktikan		
		Durasi praktik lapang	50 menit/SKS ²⁾						
		Ketepatan waktu praktik lapang	Jadwal praktik lapang ¹¹⁾						
14.	Evaluasi kegiatan praktik lapang	Persiapan praktik lapang	Skor ≥ 3 ¹⁾	Kuisoner		Stakeholders	Program studi		
		Pelaksanaan praktik lapang							
		Evaluasi praktik lapang							
15.	Profil dan kegiatan layanan akademik	Rasio staf administrasi mahasiswa	1:50 ⁸⁾	Laporan			Fakultas		
		Tingkat kehadiran staf administrasi	$\geq 80%$ ¹⁰⁾					Presensi online	
		Jumlah jasa administrasi	Laporan						
16.	Evaluasi layanan akademik	Persiapan layanan akademik	Skor ≥ 3 ²⁾	Kuisoner		Mahasiswa dan alumni	Fakultas		
		Kompetensi staf administrasi							
		Tingkat kepuasan layanan akademik							
17.	Kegiatan penelitian	Hasil penelitian	$\geq 90%$ dari pengaju proposal ⁸⁾	Laporan hasil penelitian		Tim evaluasi	Lembaga penelitian		
		Naskah publikasi	$\geq 90%$ dari laporan penelitian ⁸⁾	Laporan naskah publikasi					
		Publikasi jurnal	≥ 30 persen naskah publikasi ⁸⁾	Laporan jurnal					
		HKI	≥ 10 persen laporan penelitian ⁸⁾	Laporan HKI					

(Sumber: Dokumen BKMA Universitas Muhammadiyah Malang)

Gambar 4.4
Suasana Pemantauan CCTV di Ruang Pusat Server BKMA Universitas Muhammadiyah Malang



(Sumber: Dokumen BKMA Universitas Muhammadiyah Malang)

Bentuk teguran sebagai umpan balik dari hasil evaluasi juga dilakukan oleh para pimpinan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang, karena mengingat bahwa evaluasi dilakukan untuk mendapatkan umpan balik supaya menjadi lebih baik lagi. Saiful Amien, memberikan contoh tentang bagaimana beliau ketika memberikan peringatan kepada dosen yang memiliki kinerja buruk misalkan dalam kutipan wawancara berikut ini,

...sehingga misalnya saya selaku PD II ada dosen yang mulai senin kemarin tidak masuk setelah ujian misalnya nanti Kaprodinya melapor ke sini, ini tidak ada pemberitahuan, bagian saya kalau uda sms ke mana ini? Kok tidak ngantor ini? gitu, jadi harus izin, begitu.¹⁸⁸

Evaluasi juga kadang dilakukan secara langsung untuk mengawasi para dosen. Pembantu Dekan II biasanya mendapatkan laporan dari kaprodi jika ada dosen yang tidak masuk pada jam kerja, maka Pembantu

¹⁸⁸ 01/W-SPMSDM/FAI/16-I/15

Dekan II bertugas untuk mengecek dan menanyakan alasan kenapa dosen tidak masuk kerja. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi yang bersifat *top-down* juga dilakukan di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang demi menjamin mutu para dosen dalam memberikan pelayanan dan kepuasan bagi para *stakeholder* (mahasiswa).

Adapun staf non dosen juga tidak luput dari evaluasi. Hal ini menunjukkan komitmen Fakultas Agama Islam dalam melaksanakan penjaminan mutu Sumber Daya Manusia baik dosen maupun staf. Misalkan dalam pernyataan ini dapat diketahui sebagai berikut;

kalau staf evaluasinya langsung ya, atasan yang ini, dan staf itu secara hukuman ya ditegur tentunya, ada teguran lalu kemudian pelaporan ke atas ke pihak universitas lalu kemudian biasanya setiap 5 tahun sekali itu ada rotasi, ada mutasi dan promosi begitu. Jadi yang sudah saatnya ini naik sesuai dengan jenjang karir dia, dia naik di TU di tempat lain, misalnya di sini dia tidak begitu bagus, misalkan apa namanya evaluasi dari pimpinan fakultas lalu kemudian di antara hukumannya adalah dipindah dimutasi ke tempat lain agar dia segar kembali. Lalu yang baik-baik ya diangkat ke jenjang yang lebih tinggi, bisa ketua bagian, dari pegawai biasa menjadi kepala urusan (KAUR) itu ya, dan setiap tahun itu ada beberapa karyawan 10 atau beberapa itu yang dihajikan. Misalnya kalau dia kesempatan hajinya tidak berbanding dengan umurnya begitu ya, diganti umrah. Misalnya sekarang daftar haji kan lama, misal kalau sampai tahun dia haji pensiun begitu ya, sekarang diumrahkan. Jadi itu sebagai *reward* ya, jadi ada *punishment* juga ada *reward*.¹⁸⁹

Evaluasi yang diterapkan bagi para staf dengan sifat *top-down* yang langsung dilakukan oleh atasannya dengan memberikan teguran jika ada kesalahan atau kekurangan yang dilakukan oleh para staf. Setelah ada teguran dari atasan kemudian ada pelaporan yang ditujukan kepada tingkat universitas. Penilaian ini akan menentukan ketika ada rotasi, promosi, dan mutasi yang dilakukan setiap lima tahunan. Setiap staf juga memiliki kesempatan untuk menempati tingkatan lainnya di unit yang berbeda sesuai dengan tugas dan keahliannya. Kinerja staf di satu unit akan

¹⁸⁹ 01/W-SPMSDM/FAI/16-I/15

dievaluasi, jika didapati hasil kinerja kurang baik maka akan dipindahkan ke unit lainnya sehingga mendapatkan tempat yang sesuai dan kinerjanya bagus. Mutasi juga dilakukan sebagai salah satu bentuk hukuman untuk *me-refresh* staf tersebut supaya kembali bersemangat dalam bekerja dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu bentuk penghargaan yang diberikan universitas kepada para staf adalah dengan menghajikan mereka sekitar 10 orang staf setiap tahunnya. Namun kesempatan ini dipertimbangkan dengan umur staf, melihat daftar antrian haji yang begitu panjang, jika staf berusia cukup lanjut dan belum dihajikan padahal ia akan memasuki masa pensiun, maka ia diberikan kesempatan ibadah umrah pada tahun itu.

Evaluasi juga dilakukan melalui survei kepada mahasiswa Universitas Muhammadiyah Malang menggunakan *quesioner* untuk mengetahui kinerja layanan akademik di tingkat Jurusan, Fakultas, dan Universitas. Secara tidak langsung evaluasi layanan ini juga memberikan gambaran bagaimana kinerja para staf pendidik maupun tenaga kependidikan selama ini.¹⁹⁰

Berdasarkan hasil observasi peneliti di lapangan, dapat peneliti tangkap bahwa Fakultas Agama Islam atau secara keseluruhan di tingkat Universitas saat ini tengah melakukan akreditasi internasional ISO. Hal ini dilakukan untuk menjamin mutu pendidikan secara eksternal. Penilaian atau evaluasi dosen juga dilakukan setiap semester melalui rekapitulasi hasil rekaman CCTV dan jurnal kehadiran dosen yang diisi mahasiswa sebagai syarat untuk melakukan KRS. Model penilaian kinerja dosen ini dilakukan secara online, dengan mengisi dan memberikan penilaian kepada dosen yang telah mengajar selama satu semester. Model penilaian ini telah tersistem dengan pusat Badan Kendali Mutu Akademik Universitas Muhammadiyah Malang.¹⁹¹

Bentuk evaluasi SDM yang secara tidak langsung dilakukan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang adalah

¹⁹⁰ 05/Dok-A5.BKMA/27-III/15

¹⁹¹ 04/ Obs-U-FAI/B/ 16-I/15

dengan memberikan izin kepada mahasiswa luar untuk melakukan penelitian terkait SDM sebagaimana yang peneliti lakukan. Dengan adanya hal semacam ini diharapkan ada umpan balik yang didapatkan pihak Fakultas Agama Islam untuk memperbaiki performa dan kinerja Sumber Daya Manusia selanjutnya dalam rangka penjaminan mutu Sumber Daya Manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang.¹⁹²

Selain itu data dokumen tentang prosedur penilaian kinerja karyawan terbagi menjadi dua.¹⁹³

Prosedur 1

- a. Formulir pencapaian target/pencapaian prestasi kerja harus diisi oleh setiap atasan pada awal periode penilaian kinerja dan berlaku selama 1 periode penilaian (1 tahun dengan evaluasi setiap 6 bulan sekali).
- b. Formulir target/ pencapaian prestasi kerja harus diisi oleh seorang atasan. Target kerja dari seorang bawahan dapat ditentukan berdasarkan turunan dari target masing-masing angkatan.
- c. Apabila sudah diisi dan ditetapkan target pencapaiannya maka harus ditentukan ukuran untuk menilai pencapaian terget kerja yang telah ditetapkan.
- d. Setelah formulir diisi secara lengkap, maka formulir ini harus dikomunikasikan kepada masing-masing bawahan. Pada proses ini terjadi diskusi antara karyawan dan atasan sehingga dimungkinkan ada perubahan isi dari formulir tersebut.
- e. Apabila atasan dan bawahan setuju dengan target dan pengukurannya, maka masing-masing menanda tangani formulir ini dan menyerahkan kepada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Universitas Muhammadiyah Malang.
- f. Apabila tidak tercapai kesepakatan antara atasan dan karyawan maka harus dikomunikasikan kepada Pembantu Dekan II (PD II) masing-masing fakultas atau kepala Unit Kerjanya, di mana keputusan akhir ditentukan oleh PD II atau Kepala Unit Kerjanya.
- g. Masing-masing atasan diharuskan melakukan semua proses di atas paling lama 1 bulan dan diserahkan ke BPSDM untuk didokumentasikan.

¹⁹² 03/ Obs-RDS-FAI/B/ 29-XII/14

¹⁹³ 06/Dok-A6.BPSDM/30-III/15

Prosedur 2

- a. BPSDM Universitas Muhammadiyah Malang akan membagikan formulir Penilaian Kinerja dalam sebuah amplop terbuka kepada masing-masing PD II atau Kepala Unit Kerja.
- b. PD II atau Kepala Unit kerja masing-masing fakultas atau unit kerja membagikan Formulir Penilaian Kinerja kepada penilai (Kaur Administrasi pada masing-masing fakultas/ Kepala Unit). Lembar yang diterima menyesuaikan dengan jabatan karyawan yang dinilai. Pembagian formulir penilaian kinerja selambat-lambat dilakukan dalam jangka waktu 1 minggu.
- c. Penilai menerima lembar penilaian kinerja, membaca setiap petunjuk dengan cermat dan mengisinya sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya. Waktu untuk melakukan penilaian adalah:
 - d. Selambat-lambatnya 1 minggu untuk menilai karyawan yang berjumlah kurang dari atau sama dengan 5 orang
 - e. Selambat-lambatnya 2 minggu untuk menilai karyawan yang berjumlah kurang dari atau sama dengan 15 orang
 - f. Setelah melakukan penilaian, maka penilai mengkomunikasikan hasil penilaiannya kepada karyawan yang dinilai.
 - g. Karyawan yang dinilai berhak mengajukan komentar terhadap hasil penilaian yang akan dicatat dalam kolom tersendiri dalam Formulir Penilaian Kinerja.
 - h. Karyawan yang dinilai, menanda tangani Formulir Penilaian Kinerja apabila menyetujui isinya. Apabila karyawan yang dinilai merasa keberatan dengan hasil penilaian, maka ia berhak untuk tidak menanda tangani Formulir Penilaian Kinerja tersebut.
- i. Penilai menyerahkan kembali Formulir Penilaian Kinerja kepada PD II atau Kepala Unit Kerja di masing-masing Universitas.
- j. PD II atau Kepala Unit Kerja memeriksa kelengkapan pengisian dan persetujuan dari karyawan yang dinilai.
- k. Apabila ada ketidaklengkapan pengisian, maka Formulir Penilaian Kinerja dikembalikan kepada penilai yang bersangkutan untuk dilengkapi.
- l. Apabila tidak terdapat tanda tangan karyawan yang dinilai sebagai tanda tangan persetujuan, maka PD II atau Kepala Unit Kerjanya memberikan catatan agar ditindak lanjuti atasan langsung penilai.
- m. Apabila terdapat catatan mengenai tidak terdapatnya tanda tangan karyawan yang dinilai, maka atasan langsung wajib untuk memanggil penilai dan karyawan yang dinilai untuk

berunding menyelesaikan perselisihan yang terjadi. Waktu untuk perundingan selambat-lambatnya 1 minggu.

- n. Apabila perundingan yang dilakukan tidak menemui jalan keluar, maka atasan langsung penilai berwenang untuk mengambil keputusan untuk menengahi perselisihan, kemudian menyerahkan Formulir Penilaian Kinerja kepada BPSDM untuk dianalisis lebih lanjut.

Sebagai salah satu bentuk evaluasi dosen adalah dengan diselenggarakannya pemilihan dosen berprestasi (Dospres) dan Ketua Jurusan/Prodi. Kegiatan semacam ini terkoordinir dengan baik sehingga memberikan semangat bagi para calon dosen berprestasi untuk memenuhi persyaratannya. Pada kegiatan ini Fakultas dengan jumlah dosen > 60 orang → minimal 5 orang Balon Dospres, Fakultas dengan jumlah dosen < 60 orang → minimal 3 orang Balon Dospres.¹⁹⁴

Tabel 4.4
Jadwal Kegiatan Pemilihan Dosen Berprestasi Tahun 2014
Universitas Muhammadiyah Malang

NO	KEGIATAN	WAKTU PELAKSANAAN	TARGET
1.	Konsultasi dengan Pimpinan (Pembantu Rektor I)	Rabu, 25 Maret 2014	Menyepakati Kepanitiaan & proposal Dospres
2.	Rapat koordinasi awal	Sabtu, 28 Maret 2014	Menyepakati jadwal, tempat pelaksanaan & proposal Dospres
3	Rapat koordinasi lanjutan	Rabu, 2 April 2014	Menyepakati agenda kerja dan pedoman calon Dospres
4.	Pengiriman surat pengajuan calon Dospres ke Jurusan / Kajur (Tembusan disampaikan ke PD I, PD II, PD III, Dekan, PR I, PR II, PR III dan Rektor)	Kamis, 3 April 2014	Mengirimkan surat edaran nama bakal calon Dospres 2014 serta kriteria dilampirkan
5.	Sosialisasi dengan Pembantu Dekan I untuk penunjukan calon Dospres	Jum'at, 4 April 2014	Memperoleh kesepahaman teknis pemilihan Dospres
6.	Dialog dengan PD I dan Kajur untuk penunjukan calon Dospres	Sabtu, 5 April 2014	Memperoleh kesepahaman teknis pemilihan Dospres

¹⁹⁴ 05/Dok-A5.BKMA/27-III/15

NO	KEGIATAN	WAKTU PELAKSANAAN	TARGET
7.	Pengiriman surat penunjukan bakal calon Dospres oleh Dekan	Rabu, 9 April 2014	Memperoleh daftar nama peserta Dospres
8.	Penyerahan berkas calon Dospres	Sabtu, 12 April 2014	Pemberkasan sesuai dengan aturan Kopertis Wil. VII dan Dikti
9.	Penilaian berkas calon Dospres oleh Tim Seleksi	Senin, 14 April 2014	Diperoleh 10 nominator calon Dospres
10	Presentasi calon Dospres oleh Tim Seleksi	Kamis, 17 April 2014	Memperoleh 3 Dospres tingkat UMM
11	Penyelesaian administrasi dan pemberkasan Dospres untuk dikirim ke Kopertis	Sabtu, 19 April 2014	Pemberkasan untuk dikirim ke Kopertis VII Jatim
12	Pengiriman berkas calon Dospres ke Kopertis Wilayah VII Jatim	Senin, 21 April 2014	Berkas dikirim ke Kopertis VII Jatim di Surabaya
13	Laporan akhir ke Rektorat	Sabtu, 26 April 2014	Pengumpulan laporan akhir ke Rektorat
14	Penghargaan dari Rektor	Senin, 2 Mei 2014	Pengumuman Dospres pada saat upacara Hari Pendidikan Nasional

(Sumber: Dokumen BKMA Universitas Muhammadiyah Malang)

Evaluasi di Universitas Muhammadiyah Malang bagi para dosen juga dilakukan melalui sistem online. Evaluasi ini dilakukan setiap semester untuk melihat sejauh mana kinerja para dosen dalam memberikan pelayanan kepada mahasiswa. Evaluasi kinerja dosen pada dasarnya adalah upaya untuk menilai kesesuaian pelaksanaan kegiatan akademik oleh dosen dibandingkan dengan tujuan pendidikan atau standar akademik yang telah ditetapkan.¹⁹⁵

Evaluasi dosen sebagai tenaga profesional tentu perlu dilakukan secara periodik. Hal ini dilakukan sebagai bentuk akuntabilitas kinerja dosen kepada para pemangku kepentingan. Kompetensi yang dimiliki dosen menentukan kualitas pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi sebagaimana yang ditunjukkan dalam kegiatan profesional dosen. Untuk

¹⁹⁵ 05/Dok-A5.BKMA/27-III/15

menjamin pelaksanaan tugas dosen berjalan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan maka perlu dievaluasi setiap periode waktu yang ditentukan. Evaluasi ini bertujuan untuk; 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.¹⁹⁶

Periode evaluasi dilaksanakan pada setiap kurun waktu yang tetap. Hal ini untuk menjaga akuntabilitas kepada pemangku kepentingan terkait dengan kinerja perguruan tinggi. Masing-masing perguruan tinggi dapat menentukan sendiri periode evaluasi beban kerja dosen, perguruan tinggi dapat melakukannya dalam jenjang semesteran atau tahunan, bahkan pada waktu yang khusus bisa dilakukan ketika perlu. Hasil laporan ini harus dilaporkan kepada Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi setiap tahun. Laporan hasil ini diserahkan oleh pimpinan perguruan tinggi kepada DIKTI setiap tahun. DIKTI memiliki kewenangan untuk memverifikasi laporan ini. Hasil laporan ini dapat memberikan gambaran tentang kinerja dosen. Oleh karena itu laporan evaluasi ini merupakan salah satu bentuk akuntabilitas kinerja dosen kepada masyarakat. Hasil evaluasi ini dapat berimplikasi kepada keberlangsungan tunjangan profesi pendidik maupun tunjangan kehormatan dosen. Pimpinan perguruan tinggi berkewajiban memberikan teguran lisan, peringatan tertulis, penghentian sementara maupun permanen tunjangan profesi pendidik maupun tunjangan kehormatan terhadap dosen atau sanksi lainnya sesuai dengan kewenangan pimpinan perguruan tinggi apabila berdasarkan hasil evaluasi beban kerja tidak memenuhi persyaratan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan.¹⁹⁷

¹⁹⁶ 05/Dok-A5.BKMA/27-III/15

¹⁹⁷ 05/Dok-A5.BKMA/27-III/15

3. Upaya Peningkatan Berkelanjutan Mutu Sumber Daya Manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang

Pengembangan Sumber Daya Manusia menjadi hal penting dalam proses penjaminan mutu SDM. Hal ini mengingat bahwa sifat penjaminan mutu selalu meningkat setiap waktu melihat perubahan dan peningkatan kepuasan para *stakeholder*. Fakultas Agama Islam melakukan berbagai upaya demi meningkatkan mutu Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Dalam hal ini secara khusus Badan Kendali Mutu Akademik (BKMA) memiliki tugas untuk melakukan berbagai kegiatan peningkatan mutu pendidikan, termasuk mutu Sumber Daya Manusia akademik. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Saiful Amin,

penjaminan mutu akademik, ada ini secara umum ditangani tersentral di BKMA walaupun sesungguhnya BKMA juga punya kepanjangan tangan di setiap fakultas, namanya apa gitu ada, kepanjangan tangan.

Contoh misalnya studi lanjut ya, studi lanjut dosen mau studi lanjut apa apa itu, sifatnya pembagian. Nah jadi fakultas mendata dan mengecek siapa yang sudah saatnya untuk melanjutkan studi, berdasarkan ya apa jenjang masa dia lulus sebelumnya S2 misalnya, lalu jenjang karir juga. Nah, nanti kemudian baru pak Rektor yang ini tidak lagi PR I, tapi rektor yang berikan izin, kalau Rektor tidak berikan izin ya tidak bisa, Rektor biasanya, dalam hal ini akan melihat ke mana dia akan melanjutkan? Gitu. Tetapi kalau misalnya dia dapat beasiswa ke luar negeri, itu kapanpun diberangkatkan, jadi tidak ada halangan, luar negeri di sini dalam arti Eropa, Australia, dan Amerika....¹⁹⁸

Dalam rangka menjamin mutu pendidikan, Universitas Muhammadiyah Malang memiliki Badan Kendali Mutu Akademik (BKMA) yang secara resmi memiliki tugas untuk menjamin mutu pendidikan termasuk di dalamnya mutu Sumber Daya Manusia. Secara khusus BKMA memegang kendali atas semua pelatihan dan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan,

¹⁹⁸ 01/W-SPMSDM/FAI/16-I/15

namun BKMA memiliki kepanjangan tangan di setiap Fakultas termasuk di Fakultas Agama Islam. Ada banyak kegiatan yang dilakukan BKMA untuk menjamin mutu para dosen dan staf.

BKMA mengadakan *workshop* tentang penyusunan dan implementasi kurikulum berbasis kompetensi untuk mengembangkan aspek pendidikan yang menekankan pada kemampuan yang harus dimiliki oleh lulusan. Hal ini perlu diberikan kepada para dosen untuk tetap meningkatkan kemampuan yang secara umum harus dikuasai. Kompetensi merupakan modal utama untuk bersaing di tingkat global, melihat persaingan yang terjadi adalah persaingan pada kemampuan sumber daya manusia.¹⁹⁹

Selain itu BKMA juga mengadakan pelatihan *Applied Approach* (AA), untuk meningkatkan kemampuan para dosen. Dalam pelatihan ini dosen diberikan petunjuk bagaimana melakukan persiapan pembelajaran, apa yang harus dilakukan ketika proses pembelajaran sedang berlangsung, evaluasi pembelajaran, dan sekaligus mengevaluasi kepribadian dan sosial dosen sendiri. Pelatihan ini biasanya terkait penyusunan silabus, penyusunan RPP, penyusunan draft buku ajar, penyusunan draft proposal PTK, *real teaching*, dan *self evaluation* (evaluasi kinerja pembelajaran).²⁰⁰ Pelatihan yang semacam ini juga disebut sebagai pelatihan peningkatan keterampilan teknik instruksional (PEKERTI). BKMA juga melakukan pelatihan *Capacity Building of Academic Personal Quality* yang diperuntukkan bagi calon dosen berprestasi yang diikuti oleh para dosen tetap yayasan dan DPK/Kopertis VII. Dalam pelatihan ini biasanya metode yang digunakan adalah dengan ceramah yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas akademik, dedikasi tinggi, loyalitas yang membanggakan dan akhlak mulia yang melekat pada dosen berprestasi. Untuk lebih spesifik tujuan dari pelatihan ini adalah, 1) untuk meningkatkan kualifikasi akademik dosen; 2) penguatan ke-Islaman dan

¹⁹⁹ 05/Dok-A5.BKMA/27-III/15

²⁰⁰ 05/Dok-A5.BKMA/27-III/15

ke-Muhammadiyah; dan 3) membangun *academic of personal quality* untuk keberhasilan akademik.²⁰¹ Adapun bentuk apresiasi atau *reward* yang diberikan kepada para dosen berprestasi adalah piagam penghargaan, publikasi media cetak, dan berbagai penghargaan lainnya.

Selain itu BKMA juga mengadakan *workshop* terkait penyusunan dokumen mutu komisi kendali mutu akademik yang diikuti oleh para dekan, pembantu dekan dan dosen dari setiap Fakultas di Universitas Muhammadiyah Malang. Kegiatan ini menunjukkan bahwa komitmen para pengelola terhadap mutu pendidikan yang diberikan kepada para *stakeholder* sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada masyarakat.

Selain itu Universitas Muhammadiyah Malang juga memiliki unit tersendiri yang menangani pengembangan SDM yaitu Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM). Penjaminan mutu dosen dilakukan melalui studi lanjut. Hal ini sudah menjadi kebijakan pihak universitas sehingga di setiap tahun selalu ada dosen yang melanjutkan studi. Dalam hal ini Fakultas mendata para dosen yang telah dipertimbangkan masa lulus dan jenjang karirnya selama ini. Setelah teridentifikasi dan diajukan kepada rektor, maka rektorlah yang memberikan keputusan, namun rektor akan melihat ke mana dosen ini akan melanjutkan studi. Untuk tujuan studi lanjut selama ini masih pada negara-negara Eropa, Australia, dan juga Amerika.

Dalam hal pengembangan sumber daya manusia, BPSDM memiliki berbagai rancangan program pelatihan yang berbasis pada kegiatan di dalam ruangan (*in-house management training*) maupun petualangan alam terbuka (*outbond management training*). Model pembelajaran yang dilakukan adalah "*experimental learning*" yang melibatkan secara langsung unsur-unsur fisik, emosi, dan intelektual untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan. Hal ini dilakukan melalui penyatuan rasa kebersamaan, sehingga menumbuhkan keyakinan untuk bertindak, saling percaya yang diikuti dengan sikap proaktif. Dengan dilakukannya program

²⁰¹ 05/Dok-A5.BKMA/27-III/15

seperti ini para peserta akan mengalami kemampuan yang nyata dalam hal percaya diri, sikap mental positif, mengenal potensi diri, berfikir efektif dan efisien, memahami kebutuhan orang lain, empati, mampu bekerja sama secara kelompok, berani mengambil resiko, memiliki motivasi tinggi, menyukai tantangan dan siap menghadapi berbagai tantangan perubahan.²⁰²

Pelatihan yang telah dilakukan salah satunya adalah “*Character building training*” bagi calon karyawan tetap dan karyawan tetap” yang ditujukan untuk meningkatkan hubungan kooperatif dan kerja sama serta inisiatif dalam pemecahan suatu masalah dan meningkatkan kemampuan hubungan dengan orang lain baik dari dalam maupun luar kampus. Pada kesempatan yang telah diselenggarakan sebelumnya, total peserta pelatihan adalah 271 karyawan tetap dan 50 karyawan calon pegawai. Dengan diadakannya kegiatan ini diharapkan para karyawan dapat merasakan hubungan yang harmonis dan kedekatan tanpa membedakan antara karyawan satu dan yang lainnya, sehingga kegiatan ini dapat menjadikan para sumber daya yang ada menjadi lebih baik dalam meningkatkan kualitas kinerja demi meningkatkan citra lembaga menjadi lebih baik.²⁰³

Berdasarkan dokumentasi BPSDM juga, upaya peningkatan mutu SDM karyawan dilakukan mulai awal masuk karyawan dalam bentuk prajabatan karyawan, kemudian pelatihan karyawan berprestasi, studi banding karyawan berprestasi ke berbagai Universitas, lokakarya penyusunan *database* berbasis TIK, lokakarya penyusunan alat ukur kinerja administrasi, hingga pelatihan persiapan menjelang masa pensiun bagi karyawan. Selain itu tenaga *part time* juga mendapatkan pelatihan tentang *service excellent training* yang menunjukkan perhatiannya

²⁰² 06/Dok-A6.BPSDM/30-III/15

²⁰³ 06/Dok-A6.BPSDM/30-III/15

terhadap peningkatan mutu karyawan yang ada di Universitas Muhammadiyah Malang.²⁰⁴

Tabel 4.5
Kegiatan Peningkatan Mutu SDM Staf Universitas Muhammadiyah Malang

No.	Jenis Kegiatan
1	Pelatihan Motivasi Kerja Untuk Petugas Kebersihan (<i>Work's Motivation Training For Clening Service UMM</i>)
2	Lokakaya Pembakuan Dbsk: Lokakarya Verifikasi Dbsk Pada Tingkat Pimpinan Unit UMM
3	Pelatihan Entry Database Personal Berbasis TIK
4	Lokakarya Penyusunan alat Ukur Evaluasi kinerja Kepemimpinan Level Kepala Bagian (Kabag) di UMM
5	Seminar Psycogeriatry dalam menghadapi Masa Purna Tugas Bagi Dosen dan Karyawan UMM
6	<i>Character Building Training</i> Bagi Pegawai UMM
7	<i>Character Building Training</i> Bagi Calon Pegawai UMM
8	<i>Guest Contact Training</i> Bagi Karyawan Tetap UMM
9	<i>Character Building Training</i> Bagi Karyawan Tetap UMM
10	Lokakarya Penyusunan <i>Standart Operational Procedures (SOP) Training</i> BPSDM UMM

(Sumber: Dokumen BPSDM Universitas Muhammadiyah Malang)

Selain beberapa bentuk peningkatan mutu SDM yang dilakukan BKMA sebagaimana yang telah peneliti sebutkan sebelumnya, peningkatan kualitas SDM juga dapat dilakukan oleh individu dosen ketika mendapatkan undangan untuk mengikuti seminar atau pelatihan yang merupakan utusan dari Fakultas. Macam-macam pelatihan yang diikuti antara lain sebagaimana terangkum dalam sebuah wawancara,

Lalu kemudian untuk seminar, itu kan biasanya termasuk bagian dari apa namanya peningkatan kualitas dosen kan ada lokakarya seminar pelatihan ke mana-mana, itu sangat difasilitasi dari Fakultas maupun dari Universitas. Dari Fakultas misalnya kita punya dana, namanya dana cadangan untuk *grand* cadangan, dari mahasiswa-mahasiswa cadangan yang kemarin itu kan ada dana yang itu diperuntukkan sebenarnya untuk mahasiswa cadangan tersebut, tapi disisihkan sebagian untuk pengembangan SDM, dari

²⁰⁴ 06/Dok-A6.BPSDM/30-III/15

pengembangan sumber daya manusia dosen, mahasiswa dan sebagainya itu, terutama dosen dan karyawan.²⁰⁵

Ada banyak kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan mutu dosen, antara lain dengan mengikuti seminar, lokakarya, dan berbagai pelatihan lainnya. Fakultas Agama Islam sendiri memiliki dana yang disebut *grand* cadangan. Dana ini sebenarnya diperuntukkan bagi para mahasiswa cadangan, tetapi sengaja disisihkan untuk pengembangan sumber daya manusia. Dana ini dapat dimanfaatkan untuk pengembangan mahasiswa (berbagai aktivitas dan kegiatan mahasiswa), untuk pengembangan dosen, dan juga karyawan.

Selain itu hasil pengamatan peneliti terkait kegiatan untuk meningkatkan mutu SDM yang telah dilakukan oleh Fakultas Agama Islam adalah dengan melakukan kerja sama luar negeri dalam bentuk *guest lecture*, *join degree* dengan beberapa negara tetangga seperti Malaysia, Thailand, Singapura, Iraq, Saudi, dan Sudan. Hal ini telah dilakukan sebelum ditetapkannya peraturan yang mengharuskan kerja sama minimal dengan tiga negara lain. Ini menunjukkan bahwa kegiatan yang dilakukan UMM dalam hal ini Fakultas Agama Islam telah cukup responsif dalam mengembangkan mutu Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Selain itu pertukaran dosen juga senantiasa dilakukan seperti mendatangkan dosen LIPIA untuk mengajar di UMM dan dosen FAI Universitas Muhammadiyah Malang mengajar di Malaysia, dan ada juga yang melakukan *join degree* dengan DIKTI. Selanjutnya dari hasil pengamatan peneliti bahwa sebagian para dosen telah menjadi *assessor* dan *trainer* sehingga tarafnya sudah tidak lagi sebagai yang mengikuti pelatihan akan tetapi yang memberikan pelatihan. Kemudian yang lebih menonjol lagi adalah tanggung jawab yang diberikan kepada dosen untuk membimbing mahasiswa lulus tepat waktu. Hal ini mungkin yang perlu ditiru oleh

²⁰⁵ 01/W-SPMSDM/FAI/16-I/15

universitas lain sebagai bentuk pelayanan yang diberikan dosen kepada mahasiswa demi memberikan kepuasan *stakeholder*.²⁰⁶

Tidak hanya para dosen, staf non dosen juga memiliki kesempatan untuk mengikuti berbagai pelatihan yang telah dijadwalkan, antara lain misal sebagaimana dalam sebuah wawancara,

...nah, kalau staf itu ada pelatihan, ada pelatihan, ada *workshop*, terutama untuk staf-staf yang baru, nah itu biasanya diadakan untuk kenaikan jenjang karir mereka, untuk menjadi KAUR harus memenuhi beberapa target, ini untuk staf. Selain itu juga ada yang *disekolahkan*...²⁰⁷

Selain para dosen, staf juga memiliki kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan *workshop*, terutama untuk para staf baru yang perlu memahami cara kerja dan beradaptasi dengan lingkungan kerjanya. Kegiatan ini dilakukan berkala secara rutin, biasanya dilakukan untuk menunjang kenaikan karir para staf. Selain mengikuti kegiatan pelatihan dan *workshop* para staf juga ada yang *disekolahkan*. Tentunya untuk kepentingan lembaga nantinya. Tercermin dari kegiatan yang dilakukan ini bahwa Fakultas Agama Islam benar-benar melaksanakan komitmennya tentang mutu untuk selalu melakukan peningkatan secara terus-menerus terhadap pengembangan sumber daya manusianya.

²⁰⁶ 04/ Obs-U-FAI/B/ 16-I/15

²⁰⁷ 01/W-SPMSDM/FAI/16-I/15

Tabel 4.6
Kegiatan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Muhammadiyah Malang

No.	Jenis Kegiatan
1	Evalusi Kinerja Karyawan
2	Seleksi Pemilihan Karyawan Berprestasi
3	Pelatihan <i>Entry Database Personal</i> Berbasis TIK
4	Lokakarya Penyusunan Alat ukur Evaluasi Kinerja Kepemimpinan Kepala Bagian UMM
5	<i>Character Building Training</i> Bagi Pegawai
6	Lokakarya Penyusunan <i>Standart Operational Prosedures Training (SOP)</i> BPSDM
7	Survei Kepuasan Tenaga Kependidikan Terhadap Sistem Pengelolaan SDM
8	Pemetaan Tenaga Pengajar Berdasarkan Bidang Ilmu dan Program Studi
9	Diskusi Etos Kerja Dosen Muda dengan Masa Kerja di bawah 6 Tahun
10	Pelatihan Pelayanan Prima bagi Tenaga Parttime
11	Workshop <i>Job Description</i> bagi Kaur Fakultas dan Direktorat di Lingkungan UMM

(Sumber: Dokumen BPSDM Universitas Muhammadiyah Malang)

Peningkatan mutu Sumber Daya Manusia memang begitu diperhatikan di Universitas Muhammadiyah Malang khususnya di Fakultas Agama Islam. Hal ini tercermin dari berbagai kebijakan yang telah dikeluarkan oleh para pembuat kebijakan di tingkat universitas, sebagaimana pernyataan Saiful Amien,

Jadi misalnya begini, jadi misalnya S1 ke S2 misalnya itu kebijakan Dekan, Dekan merekomendasikan lalu kemudian BMKB memberikan ini, jalan. Tapi kalau untuk S3 itu tidak berhenti di Dekan, jadi Fakultas memberikan rekomendasi, siapa saja yang berangkat melanjutkan S3 misalnya, karena ini kan swasta ya...,²⁰⁸

Kebijakan studi lanjut yang diberikan kepada para pendidik atau tenaga kependidikan mendapatkan perhatian tinggi, apabila jenjang yang akan ditempuh adalah S2 maka kebijakan ini hanya berhenti pada persetujuan dekan, namun jika studi lanjut dilakukan ke jenjang S3 maka tidak hanya sampai kepada dekan, namun ke pihak yang lebih tinggi dalam

²⁰⁸ 01/W-SPMSDM/FAI/16-I/15

hal ini Rektor. Rektorlah yang memberi keputusan dan dekan hanya memberikan rekomendasi untuk melanjutkan studi.

Pegembangan Sumber Daya Manusia dilakukan melalui berbagai pelatihan, *workshop*, dan juga seminar. Berikut adalah beberapa pelatihan yang telah dilakukan dalam rangka meningkatkan mutu Sumber Daya Manusia secara berkelanjutan, antara lain;²⁰⁹

Pertama, Seminar *Applied Approach*, adalah pelatihan yang ditujukan kepada semua dosen. Pelatihan ini sendiri bertujuan untuk meningkatkan kualitas cara mengajar dosen dalam kelas serta untuk mengoptimalkan proses belajar mahasiswa. Dalam pelatihan *applied approach* ini ditekankan bagaimana melakukan pendekatan berbasis *Active Learning* di dalam kegiatan belajar mengajar di dalam kelas. Hal ini mengingat proses pembelajaran lebih sering diartikan sebagai pengajar menjelaskan materi kuliah dan mahasiswa mendengarkan secara pasif. Secara aktif hal ini belum dipraktikkan. Pandangan kelas aktif adalah bahwa secara kualitas pembelajaran akan meningkat jika para mahasiswa peserta proses pembelajaran memperoleh kesempatan yang luas untuk bertanya, berdiskusi, dan menggunakan secara aktif pengetahuan baru yang diperoleh.

Gambar 4.5

Pelatihan Applied Approach Dosen Universitas Muhammadiyah Malang



(Sumber: Dokumen BKMA Universitas Muhammadiyah Malang)

²⁰⁹ 05/Dok-A5.BKMA/27-III/15

Kedua, Pelatihan Pekerti, dalam upaya meningkatkan kompetensi staf pengajar di lingkungan Universitas Muhammadiyah Malang, maka perlu membekali dosen-dosen tersebut dengan keterampilan dasar yaitu; merencanakan pembelajaran, melakukan evaluasi hasil belajar mahasiswa, dan melakukan proses perkuliahan secara efektif. Dalam pelatihan para peserta diberikan materi terkait; 1) strategi peningkatan kualitas pendidikan tinggi (pendidikan sebagai sistem, teori belajar dan motivasi, dasar-dasar komunikasi dan keterampilan dasar mengajar, metode pembelajaran inovatif; 2) pembelajaran orang dewasa; 3) hakikat metode instruksional, metode pemberian tugas, *team teaching* dan praktikum; dan 4) metode pembelajaran.

Gambar 4.6
Pelatihan Pekerti Dosen Universitas Muhammadiyah Malang



(Sumber: Dokumen BKMA Universitas Muhammadiyah Malang)

Ketiga, Lokakarya peningkatan peran dan fungsi gugus mutu akademik. Penjaminan mutu akademik secara luas di tingkat universitas tidak langsung bisa diterapkan begitu saja, namun harus dengan bertahap mulai dari rintisan dengan tetap memegang prinsip PDCA. Gugus mutu akademik ini berada pada tingkat Fakultas yang diberi nama Komisi

Kendali Mutu Akademik (KKMA), maupun Tim Koordinasi Kegiatan Akademik (TKMA) di tingkat jurusan/prodi tetap dilakukan. Demikian juga penjaminan mutu di tingkat unit. Melihat begitu pentingnya posisi-posisi tersebut maka perlu dioptimalkan dalam memberikan kontribusi penjaminan mutu akademik, terutama yang berkaitan dengan kualitas pembelajaran, tingkat interaksi dosen dan mahasiswa di kelas, kompetensi dosen sebagai tenaga pendidik, serta perangkat pembelajaran lainnya. Oleh karena itu perlu dilakukan lokakarya peningkatan peran fungsi gugus mutu pada tingkat Universitas dan Fakultas. Tujuan diadakannya lokakarya ini adalah untuk memetakan fungsi dan peran masing-masing gugus kendali mutu akademik di tingkat Universitas, Fakultas, dan Jurusan/Prodi dalam menjalankan fungsi penjaminan mutu dan peningkatan mutu secara berkelanjutan.

C. Temuan Penelitian

Melihat paparan data di atas, ada beberapa temuan yang peneliti temukan dalam penelitian ini terkait standar mutu sumber daya manusia, peningkatan mutu sumber daya manusia, dan penilaian kinerja sumber daya manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang dalam kaitannya dengan proses implementasi penjaminan mutu SDM.

1. Standar Mutu Sumber Daya Manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang

Beberapa hasil temuan standar mutu SDM Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang untuk dosen yaitu: a) dosen harus memiliki kualifikasi pendidikan minimal S2 yang linear; b) memiliki kecakapan berbahasa asing baik bahasa Arab dan Inggris (≥ 500); c) memiliki integritas tinggi; d), memiliki pengetahuan tentang Al Islam dan Kemuhammadiyah (AIKA) yang dinilai dari tes baca tulis Al Quran; e) memiliki IQ (≥ 120); f) mampu mengajar; g) memiliki kecerdasan sosial yang bagus, hal ini mengingat Universitas Muhammadiyah Malang

sebagai sebuah kampus swasta milik perserikatan. Selain dari beberapa standar di atas tentu Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang telah mempersyaratkan sebagaimana yang diamanatkan dalam undang-undang sebagai kualifikasi seorang dosen, seperti kompetensi profesional, personal, sosial, dan andragogi. Adapun standar untuk staf karyawan (Instruktur Praktikum, Staf Laboran, Staf Perpustakaan, dan Staf Administrasi) antara lain, a) harus memiliki pendidikan \geq S1 bagi Instruktur Praktikum, dan \geq D-3 bagi laboran dan pustakawan, kemudian \geq SMA bagi staf administrasi; b) memiliki IP \geq 3; c) memiliki keahlian di bidangnya masing-masing yang dibuktikan dengan sertifikat keahlian; d) serta memiliki kemampuan personal yang baik, seperti kecerdasan sosial, integritas tinggi, pengetahuan manajerial dll.

Proses penerapan standar mutu Sumber Daya Manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu: *Pertama*, mutu dipaksa, *kedua*, mutu terpaksa, *ketiga*, mutu terbiasa, *keempat*, mutu berbudaya.

Pertama, mutu dipaksa adalah penetapan mutu SDM yang ada di Fakultas Agama Islam tentu harus sesuai dengan standar dan kualifikasi yang telah ditetapkan, pada tahap ini semua SDM harus mengikuti standar yang ada mau atau tidak. Merupakan konsekuensi yang harus dijalankan ketika ia bersedia menjadi anggota SDM yang bekerja di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang.

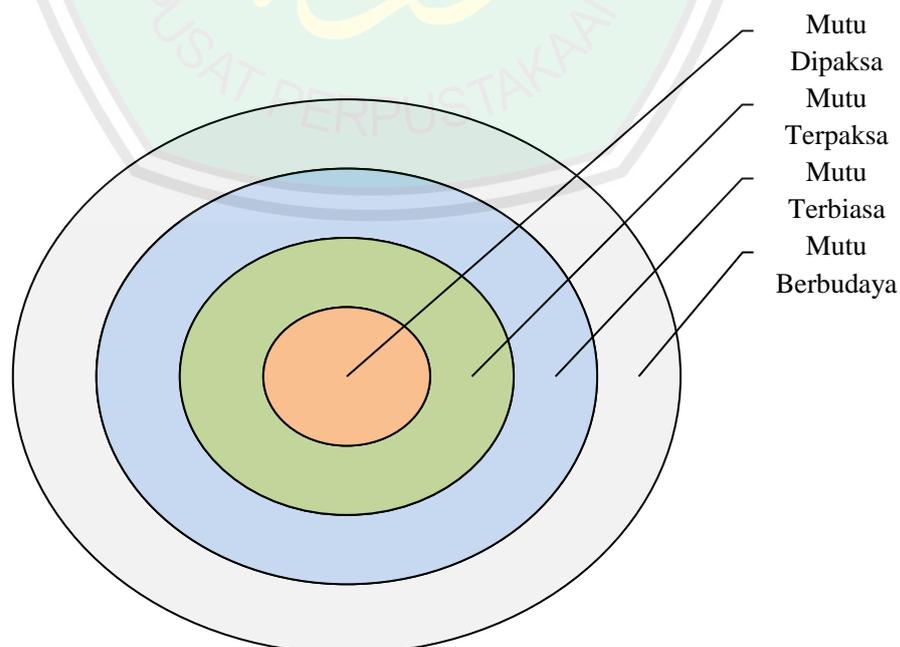
Kedua, mutu terpaksa adalah pelaksanaan standar yang telah ditetapkan pada mulanya dilakukan dengan terpaksa dan bukan semata karena sebagai tugas. Karena tidak menutup kemungkinan standar yang ditetapkan tidak sesuai dengan apa yang dikehendaki seorang dosen. Setiap staf dosen dan non dosen dituntut untuk memiliki standar yang sama dalam memenuhi kriteria minimum seorang tenaga pendidik atau tenaga kependidikan. Tahap ini keterpaksaan dari SDM pasti ada dilihat dari adanya berbagai keluhan yang muncul.

Ketiga, mutu terbiasa adalah tahapan ketika Sumber Daya Manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang telah terbiasa dengan memenuhi dan melakukan standar minimum yang ada sehingga perasaan yang dulu pada awalnya mungkin memandang bahwa standar yang telah ditetapkan itu terlalu sulit dan mengikat. Fase inilah setiap SDM mulai menikmati kegiatan dengan penuh semangat.

Keempat, mutu berbudaya adalah ketika pembiasaan mutu telah menjadi hal yang dilakukan sehari-hari, maka akan menjadi sebuah budaya yang positif, sehingga setiap kegiatan dan pelayanan diberikan sesuai standar. Setiap sesuatu memiliki aturan yang jelas sehingga jika ada kegiatan atau layanan yang dilakukan hanya karena sebuah formalitas maka secara otomatis akan tertolak dan dengan tumbuhnya budaya mutu, maka Sumber Daya Manusia menjadi lebih produktif.

Berikut adalah ilustrasi tahapan dalam penerapan standar mutu Sumber Daya Manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang.

Gambar 4.7
Tahapan dalam Penerapan Standar Mutu SDM Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang



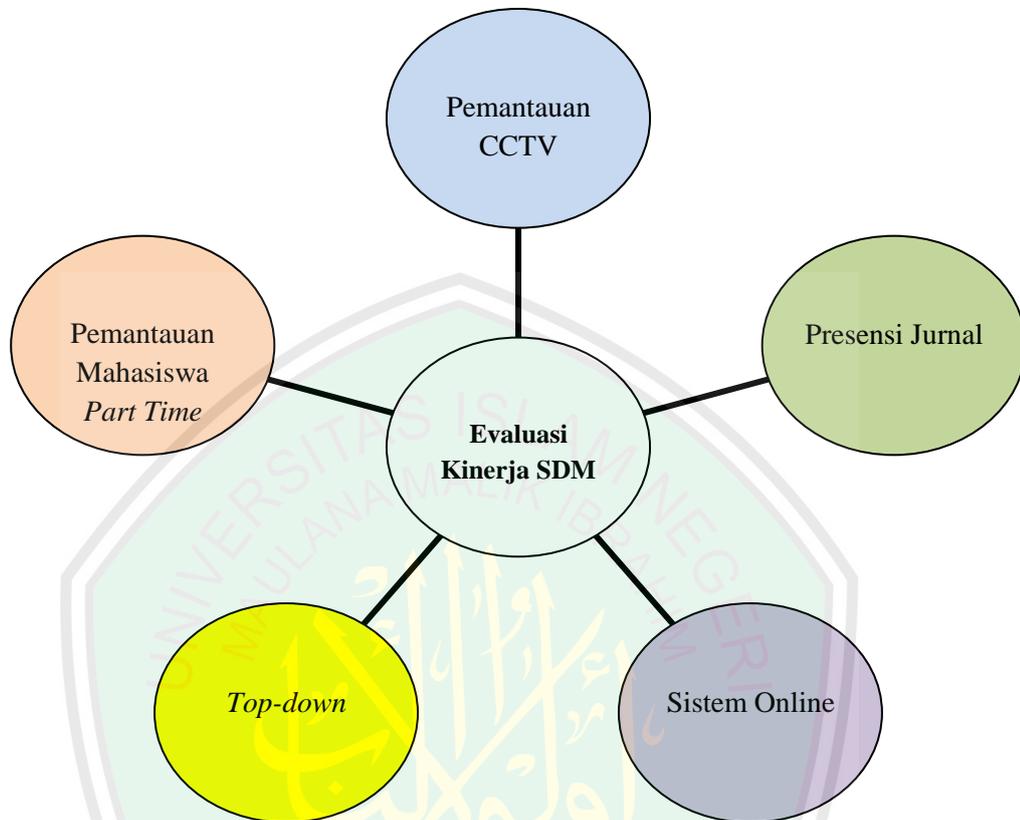
Tahapan-tahapan di atas tentu dilakukan setelah SDM melewati berbagai proses yang ditetapkan oleh pihak Universitas berupa proses rekrutmen, seleksi, dan lain sebagainya. Tahapan ini berlaku untuk staf dosen dan staf non dosen Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang dalam memenuhi standar mutu yang ada demi memberikan kepuasan kepada para *stakeholder*.

2. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang

Mengingat begitu pentingnya evaluasi Sumber Daya Manusia dalam penerapan *Quality Assurance*, maka Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang melakukan penilain kinerja melalui berbagai model antara lain. *pertama*, evaluasi kinerja melalui BKMA dengan menggunakan CCTV; *kedua*, evaluasi kinerja melalui presensi jurnal kehadiran dosen dalam bentuk dua jurnal; *ketiga*, evaluasi kinerja sistem online; *keempat*, evaluasi dengan sistem *top-down*, dan *kelima*, evaluasi kinerja melalui mahasiswa *part time*.

Berikut ini ilustrasi beberapa temuan peneliti mengenai model evaluasi kinerja yang dilakukan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang dalam menilai kinerja Sumber Daya Manusia yang dimiliki.

Gambar 4.8
Model Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang



Setelah hasil penilaian kinerja dosen dan staf telah diketahui, maka dosen dan staf yang memiliki kinerja bagus akan mendapatkan *reward* berupa penghargaan, publikasi media cetak, promosi, peningkatan jabatan, dan lain sebagainya. Demikian juga sebaliknya bagi dosen atau staf yang memiliki kinerja kurang baik atau tidak memenuhi standar, maka ia akan diberikan sanksi berupa teguran, surat peringatan dan bahkan tidak mendapatkan jadwal mengajar mata kuliah pada semester berikutnya bagi dosen. Semua ini dilakukan demi menjamin mutu sumber daya manusia di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang dalam rangka memenuhi standar dan memberikan kepuasan kepada para *stakeholder*.

3. Upaya Peningkatan Berkelanjutan Mutu Sumber Daya Manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang

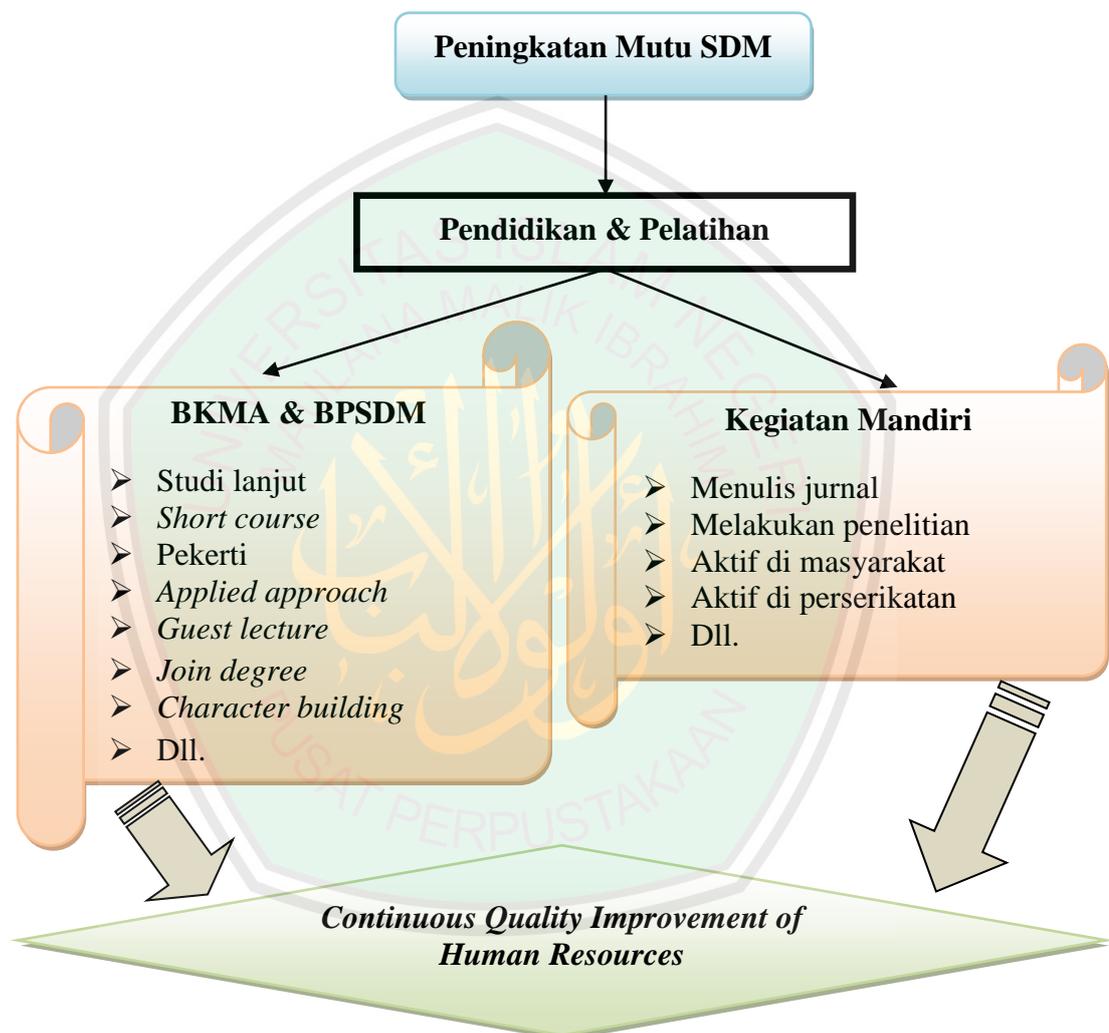
Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang melakukan berbagai kegiatan dan aktivitas yang mendukung peningkatan mutu Sumber Daya Manusia melalui berbagai pelatihan, *workshop*, lokakarya dan seminar-seminar lainnya yang bisa diikuti oleh setiap dosen dan staf. Universitas Muhammadiyah Malang memiliki badan atau unit yang menangani dan mengurus pengembangan dan peningkatan mutu Sumber Daya Manusia secara khusus yaitu Badan Kendali Mutu Ademik (BKMA) dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Universitas Muhammadiyah Malang. Kedua badan inilah yang berfungsi dalam menjamin dan mengembangkan mutu SDM secara keseluruhan dalam rangka menjaga dan melakukan peningkatan kualitas SDM secara berkelanjutan untuk memenuhi kepuasan *stakeholder*.

Selain dari dua badan tersebut setiap dosen dan staf Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang juga diperkenankan mengikuti berbagai pelatihan dan pendidikan yang dapat meningkatkan mutu Sumber Daya Manusia baik secara individu maupun kelompok guna meningkatkan kinerja mereka dalam memberikan layanan akademik.

Beberapa penemuan peneliti terkait upaya peningkatan mutu SDM staf dosen yang telah dilakukan antara lain, a) studi lanjut S2 dan S3; b) sertifikasi dosen; c) seminar-seminar baik di tingkat lokal, regional, dan internasional; d) studi banding internasional; e) aktif dalam penulisan artikel dan buku; f) aktif dalam kepengurusan organisasi profesi; g) *join degree*; h) *short course*; i) *guest lecture*; j) lokakarya. Kemudian upaya peningkatan mutu staf karyawan melalui beberapa kegiatan antara lain: a) lokakarya penyusunan SOP; b) seminar-seminar; c) studi banding; d) *character building training*; e) pelatihan motivasi kerja; dan f) diberi kesempatan untuk melaksanakan ibadah haji atau umrah. Semua kegiatan ini dilakukan demi menjamin kepuasan para staf dalam memberikan layanan terbaik dalam bekerja.

Di bawah ini adalah gambaran beberapa upaya peningkatan mutu SDM yang dilakukan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang.

Gambar 4.9
Upaya Peningkatan Berkelanjutan Mutu Sumber Daya Manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang



BAB V DISKUSI HASIL PENELITIAN

Pada Bab V ini, peneliti akan mendeskripsikan dan mengeksplorasi secara mendalam hasil penelitian dan kemudian dianalisis dengan menggunakan teori yang telah peneliti tuliskan pada Bab II, serta pengetahuan dan pengalaman peneliti terkait pembahasan ini untuk menemukan titik temu sebagai hasil penemuan konsep yang berbeda dengan sebelumnya atau sebagai pelengkap konsep sebelumnya.

A. Standar Mutu Sumber Daya Manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang

Manusia diciptakan di dunia ini dengan dua tujuan utama, yaitu untuk menyembah kepada Allah dan untuk memakmurkan dunia. Kedua tugas ini menjadi standar bagi setiap individu dalam melakukan setiap pekerjaan. Semua pekerjaan harus bermuara pada dua hal tersebut. Banyak ayat al Quran dan hadis yang menjelaskan tentang kriteria manusia yang paling utama. Keutamaan manusia bisa karena ketakwaannya, bisa karena kemanfaatannya terhadap sesama, bisa karena terbaik bagi pasangannya, dan lain sebagainya. Masih banyak lagi spirit ajaran Islam yang menjelaskan tentang manusia terbaik.

Pada konteks pendidikan Islam, pada dasarnya ada beberapa ayat yang berbicara mengenai hal tersebut, salah satunya di dalam surat Ali Imron ayat 191 yang menjelaskan kriteria tentang kualitas seorang manusia dengan istilah *ulul albab*, sebagai berikut.

الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ

رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطْلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴿١٩١﴾

Artinya: “(yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): "Ya Tuhan Kami, Tiadalah

*Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha suci Engkau, Maka peliharalah Kami dari siksa neraka.*²¹⁰

Dari ayat di atas kita bisa melihat gambaran pribadi yang memiliki kualitas dalam menjalani kehidupan di dunia. Mereka adalah orang-orang yang mampu berperan dalam kehidupan yang senantiasa berzikir kepada Allah, kemudian berfikir atas apa yang telah Allah ciptakan berupa alam ini, sehingga mereka mengakui dan benar-benar memahami bahwa tidaklah Allah menciptakan segala yang ada ini dalam kesia-siaan. Ketika seseorang telah mampu meyakini hal tersebut niscaya segala aktivitasnya baik perbuatan lisan dalam berucap, perbuatan pikiran dalam berpikir, dan perbuatannya dalam berkarya akan selalu dilandasi karena Allah semata.

Spirit ayat di atas mengajarkan kita untuk selalu sadar dalam melakukan segala sesuatu, sehingga apa yang telah kita lakukan memiliki arti di mata Allah. Dalam dunia pendidikan diperlukan Sumber Daya Manusia yang berkualitas untuk membangun pendidikan yang unggul. Hal ini mengingat perkara baik atau tidaknya suatu organisasi akan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya yang mengelola organisasi tersebut. Demikian pula dengan orang-orang yang berkecimpung dalam dunia pendidikan dituntut untuk memiliki kualitas yang bagus supaya bisa menjalankan program-program dengan baik. Kualitas sumber daya manusia diawali dari proses perencanaan yang matang dan sistematis yang memerlukan analisa mendalam terkait kekuatan, kelemahan, tantangan, dan peluang sebuah lembaga pendidikan. Perencanaan sumber daya manusia sangat menentukan masa depan sebuah organisasi, jika perencanaan yang dilakukan baik maka organisasi akan berkembang menjadi lebih baik, namun jika perencanaan sumber daya manusia dilakukan dengan biasa saja tanpa adanya analisa dan pertimbangan yang matang, niscaya organisasi tersebut akan mengalami kemerosotan atau bahkan mati.

²¹⁰ Quran In Word Ver 1.3, *Loc. Cit.*

Dalam hadis Nabi saw. juga menyebutkan manusia yang memiliki kualitas terbaik adalah yang paling berguna bagi sesama, sebagaimana sabda beliau:

أخبرنا عبد الرحمن بن عمر الصفار ، ثنا أبو سعيد أحمد بن محمد بن زياد بن الأعرابي ، ثنا محمد بن عبد الله الحضرمي ، ثنا علي بن بهرام ، ثنا عبد الملك بن أبي كريمة ، عن ابن جريج ، عن عطاء ، عن جابر ، قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : « خير الناس أنفعهم للناس » مختصر²¹¹

Artinya: “*Sebaik-baik manusia adalah orang yang paling banyak memberikan manfaat kepada orang lain.*”

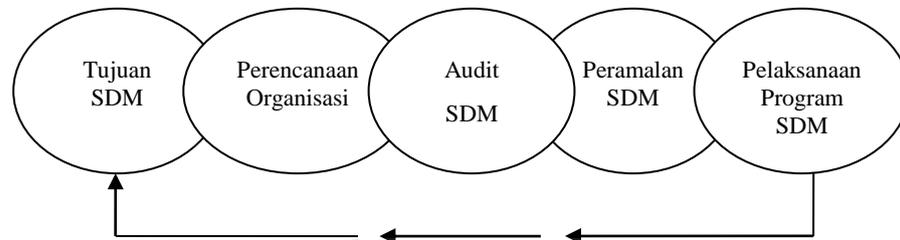
Hadis Nabi saw. di atas memberikan kabar gembira bahwa manusia terbaik adalah manusia yang memiliki kemanfaatan terbanyak dan terluas. Mengingat hadis di atas tidak menunjukkan secara khusus tentang manfaat dalam hal apa. Ini mengindikasikan bahwa kemanfaatan yang dimaksud dalam arti luas, bisa jadi kemanfaatan harta, kemanfaatan ilmu, kemanfaatan karya, dan lain sebagainya. Pelajaran yang lebih dalam lagi adalah upaya kita untuk selalu menjadi yang terbaik bagi diri sendiri dengan memberikan segala kemampuan kita dalam melakukan pekerjaan dan berkarya merupakan salah satu bentuk kemanfaatan itu sendiri.

Manusia yang berkualitas tentu tidak terlahir begitu saja. Manusia perlu belajar, penempaan, upaya dan terus menggali potensi yang ada dalam dirinya untuk menjadi manusia yang berkualitas. Karena itu memerlukan perencanaan yang matang dalam membentuk manusia yang berkualitas sebagaimana Allah telah merencanakan pembentukan manusia dalam sebaik-baik bentuk. Demikian halnya dengan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Organisasi tentu memerlukan perencanaan yang matang dalam memilih sumber daya manusia yang akan direkrut sebagai pegawainya. Hal ini demi mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas, yang mampu membawa organisasi menjadi unggul dan mampu bersaing di tingkat global.

Salah satu model perencanaan SDM menurut Andrew E Sikula yang terdiri dari lima komponen yaitu tujuan SDM, perencanaan organisasi,

²¹¹ *Musnad Al-Syahaab Al-Qudlo 'iy*, Juz 4, Nomor 1140, *Loc. Cit.*,

pengauditan SDM, peramalan SDM, dan pelaksanaan program SDM. Aktivitas model ini secara berurutan dapat dilihat pada gambar berikut.²¹²



Gambar 5.1
Model Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia
(Sumber: Andrew E. Sikula, 1891: 174)

Perencanaan adalah langkah awal menuju langkah-langkah berikutnya seperti rekrutmen SDM dan seleksi SDM, dan pada akhirnya standar kualifikasi sumber daya manusia yang telah ditetapkan akan dapat terpenuhi dalam sebuah organisasi. Perekrutan dan seleksi SDM yang dilakukan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang melalui beberapa tahapan yang cukup ketat. Hal ini tentunya setelah menganalisa dan mempertimbangkan kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan.

Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang melakukan rekrutmen dan seleksi dengan beberapa tahapan. Proses perekrutan dan seleksi sumber daya manusia di Fakultas Agama Islam ini dilakukan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Universitas Muhammadiyah Malang. Dalam hal ini BPSDM lah yang bertugas melakukan rekrutmen dan seleksi terhadap SDM secara keseluruhan, BPSDM melakukan seleksi sebagai SDM kontrak atau seleksi sebagai SDM tetap. Sistem rekrutmen dan seleksi di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang terpusat pada BPSDM. Dalam proses rekrutmen dan seleksi Sumber Daya Manusia, Fakultas dalam hal ini Fakultas Agama Islam diberi kewenangan untuk mengajukan calon dosen yang diusulkan menjadi

²¹² A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Op. Cit.*, hal. 12

dosen baru tatkala seleksi pengangkatan dosen tetap dilaksanakan. Pengangkatan dan pemberian SK-pun dilakukan oleh pusat bukan Fakultas. Fakultas juga diberi kewenangan untuk menerima berbagai lamaran sehingga ini menjadi salah satu langkah dalam proses seleksi. Artinya Fakultas memiliki kewenangan untuk melakukan seleksi administrasi para pelamar. Sehingga Fakultas lebih memahami kebutuhan SDM seperti apa yang diperlukan, tentunya dengan kewenangan ini juga Fakultas Agama Islam bisa mengetahui kualifikasi para pelamar dari segi pengalaman mengajar, keaktifan dalam organisasi, dan riwayat pendidikannya.

Kualifikasi dosen merupakan standar minimum yang harus dipenuhi oleh seorang dosen yang terdiri dari kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Dosen juga harus tersertifikasi sebagaimana pasal 3 UU tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa Dosen mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan tinggi yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pengakuan kedudukan dosen sebagai tenaga profesional tersebut dibuktikan dengan sertifikat pendidik. Perlu dicatat bahwa sertifikat pendidik yang dimaksud di sini bukanlah sertifikat kompetensi yang harus dimiliki oleh dosen yang bertugas di Program Vokasi atau Program Profesi, melainkan sertifikat yang diperoleh dari program sertifikasi dosen yang diselenggarakan oleh PT Penyelenggara Sertifikasi Dosen.²¹³ Dosen harus memiliki kompetensi antara lain kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi andragogi.

⁸⁴ Kementerian Pendidikan Nasional Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, 2010, *Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi*, hal. 88-90

Ada beberapa parameter mutu persyaratan utama yang harus dipenuhi oleh seorang pelamar di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang, antara lain;

1. Tes pengetahuan umum,
2. Tes IQ (≥ 120),
3. Memiliki kualifikasi pendidikan minimal S2 yang linear,
4. Memiliki kecakapan berbicara bahasa asing (Arab dan Inggris TOEFL) (≥ 500),
5. Memiliki integritas tinggi, dan
6. Memiliki kecerdasan sosial yang bagus.

Kemudian jenjang ujian seleksi yang harus dilalui oleh para pelamar untuk menjadi dosen di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang adalah sebagai berikut:

Pertama, ujian Agama Islam dan Kemuhammadiyah (AIKA) yaitu baca tulis Al Quran dalam bentuk tes lisan dan tulisan. Ujian ini dilakukan mengingat Universitas Muhammadiyah Malang merupakan universitas swasta milik perserikatan sehingga yang diutamakan adalah para kader dari Muhammadiyah.

Kedua, tes bahasa Inggris (TOEFL) dan bahasa Arab untuk Fakultas Agama Islam secara khusus. Tes ini dilakukan mengingat dosen Fakultas Agama Islam dituntut untuk memiliki pengetahuan dan kemampuan mengenai *Islamic Studies* lebih dibandingkan dosen pada fakultas lainnya.

Ketiga, tes *micro teaching* yaitu praktik mengajar. Dengan melaksanakan tes ini para pelamar dapat diketahui sejauh mana kemampuan mengajarnya, baik dari segi penggunaan metode pembelajaran, cara memotivasi mahasiswa, interaksi dengan mahasiswa di kelas dan lain sebagainya.

Keempat, tes wawancara, tes wawancara ini terdiri dari dua tahap. Tahap pertama tes wawancara dengan dekan pada tingkat Fakultas, kemudian tahap kedua tes wawancara di tingkat rektorat.

Setelah melewati berbagai tahapan tes di atas, maka para pelamar akan diumumkan siapa yang lulus dan siapa yang tidak, jika pelamar tidak lulus pada satu tahapan maka secara otomatis ia telah gugur. Jika lulus maka ia akan diterima sebagai dosen kontrak terlebih dahulu dalam beberapa masa yang tidak ditentukan. Setelah melakukan kontrak dan hasil kinerja yang diperlihatkan selama kontrak dinilai baik, maka dia akan diikutkan untuk seleksi sebagai dosen tetap.

Adapun rekrutmen dan seleksi karyawan Fakultas Agama Islam dilakukan oleh BPSDM, namun ada juga karyawan yang diperbantukan oleh BKMA dari mahasiswa *part time*. Ada tiga jenis karyawan yang ada di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang. *Pertama*, karyawan tetap; *kedua*, karyawan kontrak; dan *ketiga*, karyawan *part time*.

Karyawan tetap adalah mereka yang direkrut dan diseleksi oleh BPSDM dengan mengikuti berbagai tahapan seleksi pusat sehingga ia menjadi karyawan tetap. Namun sebelum menjadi karyawan tetap para calon pegawai ini tentu berstatus terlebih dahulu sebagai karyawan kontrak. Karyawan kontrak adalah mereka yang berasal dari alumni UMM yang ingin bekerja di Universitas Muhammadiyah Malang sebagai karyawan. Karyawan *part time* merupakan mahasiswa yang sudah tidak memiliki jadwal kuliah padat dan bersedia untuk membantu proses pengelolaan pendidikan bidang non akademik. Mahasiswa *part time* ini direkrut oleh BKMA dan dikoordinir oleh KAUR ke berbagai fakultas, jurusan, badan, dan unit yang ada di UMM.

Seleksi merupakan proses untuk mencocokkan orang-orang dengan kualifikasi yang mereka miliki, jenis-jenis seleksi dapat diklasifikasi sebagaimana berikut ini.²¹⁴

1. Seleksi Administrasi

Yaitu seleksi berupa surat-surat yang dimiliki pelamar untuk menentukan apakah sudah sesuai dengan persyaratan yang diminta organisasi, antara lain:

²¹⁴ Veithzal Rivai, *Op. Cit.*, hal. 192-193

- a. Ijazah
 - b. Riwayat hidup
 - c. Domisili/keberadaan status yang bersangkutan
 - d. Surat lamaran
 - e. Sertifikasi keahlian
 - f. Pas foto
 - g. Copy Identitas (KTP, Pasport, SIM, dan lain-lain)
 - h. Pengalaman kerja
 - i. Umur
 - j. Jenis kelamin
 - k. Status perkawinan
 - l. Surat keterangan kesehatan dari dokter
 - m. Akte kelahiran
2. Seleksi secara tertulis, terdiri dari:
- a. Tes kecerdasan (*intelegensi test*)
 - b. Tes kepribadian (*personality test*)
 - c. Tes bakat (*aptitude test*)
 - d. Tes minat (*interest test*)
 - e. Tes prestasi (*achievement test*)
3. Seleksi tidak tertulis, terdiri dari:
- a. Wawancara
 - b. Praktik
 - c. Kesehatan/Medis

Melihat dari beberapa jenis seleksi di atas, Fakultas Agama Islam UMM tampaknya telah melakukan semua jenis seleksi tersebut sebagaimana telah peneliti sebutkan sebelumnya meskipun tidak selengkap paparan di atas, ini tentunya menyesuaikan dengan kebutuhan tes yang akan dilaksanakan. Setelah calon dosen diterima dan dinyatakan lulus dari berbagai tahapan seleksi, maka perlu dilakukan beberapa tahapan lagi untuk menjamin tercapainya standar mutu yang telah ditetapkan di Fakultas Agama Islam. Ada beberapa tahapan pencapaian standar mutu yang harus dilalui oleh dosen baru

yang telah diterima. *Pertama*, mutu dipaksa; *kedua*, mutu terpaksa; *ketiga*, mutu terbiasa; *keempat*, mutu berbudaya.

Pertama, mutu dipaksa adalah penetapan mutu SDM yang ada di Fakultas Agama Islam tentu harus sesuai dengan standar dan kualifikasi yang telah ditetapkan, pada tahap ini semua dosen harus mengikuti standar yang ada mau atau tidak. Merupakan konsekuensi yang harus dijalankan ketika ia bersedia menjadi bagian dari SDM yang bekerja di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang.

Kedua, mutu terpaksa adalah pelaksanaan standar yang telah ditetapkan pada mulanya dilakukan dengan terpaksa dan bukan semata karena sebagai tugas. Menjadi pertimbangan bahwa tidak menutup kemungkinan standar yang ditetapkan tidak sesuai dengan apa yang dikehendaki seorang dosen, atau karena berbeda dengan prinsip yang ia pegang. Setiap staf dosen dan non dosen dituntut untuk memiliki standar yang sama dalam memenuhi kriteria minimum seorang tenaga pendidik atau tenaga kependidikan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang. Pada tahap ini keterpaksaan yang dilakukan SDM dinilai wajar dan pasti akan terjadi melihat timbulnya berbagai keluhan pada awal-awal penetapan standar mutu.

Ketiga, mutu terbiasa adalah tahapan ketika SDM Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang telah terbiasa dengan memenuhi segala standar minimum yang ada sehingga perasaan yang dulu pada awalnya mungkin memandang bahwa standar yang telah ditetapkan itu terlalu sulit dan mengikat. Fase inilah setiap SDM mulai menikmati kegiatan dengan penuh semangat dalam memberikan pelayanan.

Keempat, mutu berbudaya adalah ketika pembiasaan mutu telah menjadi hal yang dilakukan sehari-hari, maka akan menjadi sebuah budaya yang positif, setiap kegiatan dan pelayanan diberikan sesuai standar. Setiap sesuatu memiliki aturan yang jelas sehingga jika ada kegiatan atau layanan yang dilakukan hanya karena sebuah formalitas tanpa mengedepankan kualitas secara otomatis akan tertolak. Dengan tumbuhnya budaya mutu ini

secara otomatis SDM akan tumbuh menjadi lebih produktif, semua ini dilakukan *by design*.

Setelah tahapan di atas mampu dilalui oleh setiap sumber daya manusia yang ada di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang, maka secara tidak langsung penerapan *Quality Assurance* telah berlangsung di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang meskipun pada tahapan ini baru pada poin P dan D dalam siklus PDCA penjaminan mutu. Setelah dua poin awal ini terlaksana tentu harus diikuti dengan evaluasi dan peningkatan kualitas SDM terus-menerus. Semua ini dilakukan sebagai bentuk komitmen terhadap mutu dalam memberikan pelayanan paripurna dan kepuasan kepada para *stakeholder*.

Pada intinya Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang telah mampu memberikan gambaran secara mendalam tentang penerapan penjaminan mutu dosen dan staf secara bertahap dengan bantuan Badan Kendali Mutu Akademik (BKMA) dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Universitas Muhammadiyah Malang. Penjaminan mutu SDM harus senantiasa tetap dilakukan mengingat sifat dari *Quality Assurance* adalah *never ending process*.

B. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang

Evaluasi diri dalam Islam mempunyai posisi yang penting. Allah telah memerintahkan dalam sebuah ayat yang menegaskan seorang hamba untuk selalu melakukan evaluasi diri (*self assessment*). Kenapa kita harus melakukan evaluasi diri, karena manusia tidak luput dari kesalahan, evaluasi diri dilakukan baik kita sebagai seorang hamba maupun dalam profesi kita di kehidupan sehari-hari. Hal ini mengajarkan kita untuk selalu sadar akan kemampuan kita, kekurangan dan kelemahan kita, sehingga pada akhirnya kita mampu melakukan perbaikan diri dalam kehidupan kita. Dalam surat At-Taubah ayat 105 disebutkan,

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٢١٥﴾

Artinya: “dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”²¹⁵

Sebagai agama universal, Islam telah mengatur segala urusan manusia baik urusan duniawi maupun ukhrawi. Hal ini terlihat dari bagaimana Al Quran diturunkan sebagai pedoman hidup bagi manusia yang di dalamnya tercantum banyak petunjuk supaya manusia dapat selamat dalam mengarungi kehidupan ini selama tetap berpegang kepadanya. Begitu juga dalam hal penilaian kinerja SDM al Quran telah menyerukan sebagaimana ayat di atas.

Dalam ayat tersebut ada perintah untuk beramal atau bekerja. Amal tidak luput dari sebuah penilaian, ada amalan atau pekerjaan yang baik ada juga yang buruk. Manusia akan menilai apa yang telah seseorang kerjakan, namun sebelum manusia dinilai oleh orang lain setidaknya terlebih dahulu manusia bisa melakukan penilaian terhadap dirinya sendiri.

Untuk melihat hasil atau proses kegiatan, dibutuhkan sebuah mekanisme evaluasi kinerja terhadap kinerja SDM. Bahkan, keakuratan kita dalam melakukan evaluasi kinerja pegawai merupakan titik pijak utama dalam proses perbaikan terhadap kinerja organisasi selanjutnya. Tanpa adanya sistem dan mekanisme penilaian kinerja, kecil kemungkinan program-program perbaikan akan berjalan dengan baik. Hal ini sejalan dengan makna implisit pesan Rasulullah saw.:

حدثنا عمرو الناقد حدثنا كثير بن هشام حدثنا جعفر بن برقان عن يزيد بن الأصم عن أبي هريرة قال
: قال رسول الله صلى الله عليه و سلم إن الله لا ينظر إلى صوركم وأموالكم ولكن ينظر إلى قلوبكم
وأعمالكم²¹⁶

²¹⁵ Quran In Word Ver 1.3, *Loc. Cit.*

²¹⁶ Muslim bin al-Hajjaj al-Qusyairi an-Naisaburi, *Shahih Muslim, Juz IV, Loc. Cit.*

Artinya: “... *sesungguhnya Allah tidak melihat kepada bentuk dan harta kalian, melainkan Dia melihat hati dan amal kalian.*”

Evaluasi kinerja merupakan proses penentuan seberapa baik pegawai melaksanakan tugas mereka.²¹⁷ Suprihanto berpendapat bahwa evaluasi kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.²¹⁸ Dalam evaluasi kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Hasil umpan balik (*feedback*) memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi, dari hasil evaluasi kita dapat mengetahui apakah target telah tercapai, apakah standar telah terpenuhi dan lain sebagainya. Di dalam sebuah organisasi, evaluasi kinerja memberikan peran yang sangat penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya. Evaluasi kinerja juga sangat menentukan dalam pertimbangan perencanaan sumber daya manusia.

Evaluasi kinerja (*performance appraisal*) merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Evaluasi kinerja memiliki beberapa tujuan menurut (Ivancevich, 1992) yang dikutip Surya Dharma antara lain:²¹⁹

1. Pengembangan

Dapat dijadikan acuan untuk menentukan pegawai yang perlu mendapatkan pelatihan dan membantu hasil pelatihan, juga dapat membantu pelaksanaan konseling antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai upaya pemecahan masalah yang dihadapi pegawai. Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang melakukan evaluasi kinerja tentu bukan hanya sebagai formalitas

²¹⁷ Hamzah B. Uno dan Nina Lamateonggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, *Op. Cit.*, hal. 87

²¹⁸ Hamzah B. Uno dan Nina Lamateonggo, *Ibid.*,

²¹⁹ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja*, *Op. Cit.*, hal. 14-15

semata, namun lebih kepada kemauan untuk melihat kinerja dosen dan staf, mana yang perlu diberikan pembinaan melalui program pengembangan.

2. Pemberian hadiah

Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif, dan promosi atau bahkan untuk memberhentikan pegawai. Promosi dan rotasi secara berkala dilakukan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) untuk melihat siapa yang memiliki kinerja bagus. Apabila ada staf yang memiliki kinerja bagus, bisa saja dia mendapatkan promosi dengan menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam unit kerjanya. Namun jika ada dosen yang memiliki kinerja kurang bagus seperti jarang masuk dan tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan, bisa saja dia mendapatkan teguran dan jika tidak memiliki alasan yang dapat diterima konsekuensi selanjutnya adalah dia tidak diberikan jam mengajar pada semester berikutnya.

3. Motivasi

Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggung jawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, pelaksanaan evaluasi kinerja dilakukan untuk mendorong dan mengingatkan para staf dan dosen secara keseluruhan pada standar yang seharusnya dicapai. Ketika evaluasi selalu dilakukan pasti akan menumbuhkan rasa untuk selalu memberikan kinerja terbaik kedepannya. Karena pada dasarnya orang akan selalu belajar dari pengalaman sebelumnya demikian juga dalam hal evaluasi diri.

4. Perencanaan SDM

Dapat bermanfaat untuk pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM. Tujuan evaluasi kinerja tidak dapat dilepaskan dari perencanaan sumber daya manusia itu sendiri, tanpa adanya hasil evaluasi sebelumnya tentang keadaan sumber

daya manusia pada saat ini, niscaya akan menyulitkan para perencana SDM dalam mencari sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan kriteria yang telah dipersyaratkan.

5. Kompensasi

Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang kinerjanya tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil. Kompensasi merupakan *reward* yang nyata bagi para staf jika memiliki kinerja bagus. Karena jika loyalitas telah tumbuh dalam bekerja maka secara otomatis kinerja pun akan meningkat dan dapat mengantarkan organisasi menjadi lebih maju.

6. Komunikasi

Evaluasi merupakan dasar untuk melakukan komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai. Ketika evaluasi terlaksana secara periodik maka komunikasi antara sesama akan terjalin intim, sehingga hubungan impersonal antara setiap pemegang jabatan akan berjalan baik.

Istilah *appraisal* mengandung pengertian bahwa ini adalah suatu proses dari “*top-down*” di mana para manajer memberitahukan kepada stafnya bagaimana pandangannya tentang staf mereka. Kegagalan sistem evaluasi kinerja salah satunya karena manajer enggan melakukan koreksi kepada stafnya. Hal ini juga terjadi di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang, mengingat apa yang telah dilakukan pembantu dekan yang secara langsung memberikan teguran kepada para dosen yang memiliki kinerja kurang baik.

Evaluasi dalam proses penjaminan mutu sumber daya manusia termasuk salah satu hal yang penting, karena evaluasi merupakan rangkaian dari siklus PDCA. Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang melakukan evaluasi kinerja SDM dalam beberapa bentuk atau mekanisme. Untuk menilai kinerja dosen dalam proses pembelajaran Fakultas Agama Islam menggunakan sistem pemantauan

CCTV yang dilaksanakan oleh BKMA. Kemudian untuk menilai kinerja SDM dalam hal penelitian, mereka dituntut untuk menulis jurnal. Untuk menilai kedisiplinan SDM Fakultas Agama Islam dalam hal ini memperbantukan tenaga *part time*. Pemantauan juga dilakukan langsung oleh atasan (*top-down*). Kemudian penilaian kinerja juga dilakukan melalui angket secara online yang diisi oleh mahasiswa sebagai syarat melakukan KRS.

Waktu pelaksanaan evaluasi kinerja bervariasi, ada yang bersifat harian, semesteran, dan tahunan.

Pertama, evaluasi harian adalah penilaian yang dilakukan melalui presensi jurnal kehadiran dosen. Presensi ini dibagi menjadi dua jenis. Presensi untuk dosen yang biasanya dibawa dosen ketika akan mengajar, kemudian presensi kehadiran dosen yang dipegang oleh seorang mahasiswa sebagai koordinator, presensi ini berfungsi untuk mencatat topik apa saja yang telah disampaikan dosen dalam perkuliahan. Evaluasi semacam ini sebenarnya memperkuat pemantauan CCTV dan pemantauan tenaga *part time*. Tenaga *part time* bertugas untuk memeriksa kelas-kelas yang kosong, dan mencatat keterlambatan dosen masuk kelas.

Kedua, evaluasi semesteran adalah penilaian kinerja yang dilakukan pada akhir setiap semester yang menghasilkan rekapitulasi kinerja para dosen selama satu semester, baik kehadiran dalam perkuliahan, metode pembelajaran yang digunakan, dan rekapitulasi dari hasil rekaman CCTV. Penilaian model ini dilakukan juga dengan sistem online, yang bertugas memberikan penilaian adalah para mahasiswa yang telah diajar dalam satu semester. Penilaian model ini merupakan syarat wajib bagi setiap mahasiswa untuk bisa mengurus KRS. Tanpa memberikan penilaian terlebih dahulu kepada para dosen yang telah mengampu mata kuliah sebelumnya maka mahasiswa tidak bisa *log in*.

Ketiga, *review* tahunan atau lima tahunan (ketika dipandang perlu) adalah penilaian yang dilakukan secara keseluruhan terhadap standar yang ada. Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang

sebagaimana peneliti dapat sedang melakukan *review* untuk melihat sejauh mana pencapaian standar dan tujuan telah tercapai. Karena Universitas Muhammadiyah Malang sendiri ingin melakukan penjaminan mutu eksternal yang bersifat internasional melalui ISO.

Penilaian bagi para karyawan dilakukan dengan model *top-down*, yaitu pimpinan unit kerja memberikan teguran dan koreksi langsung kepada staf yang melakukan kesalahan. Penilaian staf juga dilakukan oleh BPSDM secara khusus karena badan inilah yang memiliki tanggung jawab atas penerimaan dan peningkatan mutu sumber daya manusia yang ada di Universitas Muhammadiyah Malang secara keseluruhan.

Bentuk evaluasi dosen juga dilakukan melalui pemilihan dosen berprestasi. Pemilihan ini dilakukan oleh BPSDM secara resmi dengan berbagai persyaratan yang dibutuhkan untuk bisa terpilih sebagai dosen berprestasi. Tujuan dilakukannya berbagai evaluasi kinerja SDM Fakultas Agama Islam selama ini adalah untuk melihat apakah standar telah tercapai; untuk memberikan penghargaan kepada dosen yang memiliki kinerja bagus; untuk memberikan promosi kepada staf yang memiliki kinerja bagus; dan untuk menjaga komunikasi antara staf supaya tetap saling menghargai dan memotivasi satu sama lain demi memberikan pelayanan sempurna kepada *stakeholder*.

C. Upaya Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang

Dasar pengembangan dan peningkatan mutu sumber daya manusia telah diisyaratkan dalam sebuah ayat al Quran pada surat Ar-Ra'd 11, yang menjelaskan bahwa Allah tidak akan mengubah suatu kelompok sehingga mereka merubah apa yang ada pada diri mereka sendiri. Selengkapnya ayat tersebut sebagai berikut.

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ
 حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ
 وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya: “bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”²²⁰

Iniilah sebenarnya yang menjadi dasar bagi setiap usaha pengembangan, perbaikan, perubahan, dan pembinaan sumber daya manusia. Perubahan harus dimulai dari upaya individu, karena sekelompok orang terdiri dari individu-individu yang menjadi fondasi bangunan sehingga membentuk sebuah kelompok. Demikian halnya dalam pengelolaan organisasi, perlu adanya perubahan dari dalam organisasi sendiri untuk mendapatkan citra perubahan di mata global yang lebih luas. Sumber daya manusia merupakan tonggak utama dalam sebuah organisasi, karena itu perubahan dalam bentuk peningkatan mutu sumber daya manusia sangat diperlukan untuk menjadikan organisasi tersebut memiliki daya saing tinggi. Perbaikan mutu SDM tidak lepas dari berbagai macam kegiatan yang dapat dilakukan oleh organisasi antara lain pembinaan, pelatihan, dan pengembangan.

Imam Ghazali dalam kitabnya *Ihya Ulumuddin* berkata: Rasulullah saw. selalu meningkat derajat beliau. Dan setiap kali beliau menaiki suatu derajat maka beliau akan melihat derajat yang sebelumnya, dan beliau akan beristighfar atas derajat yang lebih rendah itu. (*Fathul Bari: 11/ 102, 102*). Dari hadis di atas kita melihat betapa pentingnya melakukan peningkatan kualitas diri dari sebelumnya. Manusia yang senantiasa sadar akan

²²⁰ Quran In Word Ver 1.3, *Loc. Cit.*

ketidaksempurnaan dirinya akan terus berupaya untuk melakukan peningkatan kualitas diri secara terus-menerus.

Tugas terpenting yang mesti kita lakukan pada hari ini apabila kita hendak melakukan perbaikan terhadap keadaan sebuah organisasi adalah melakukan permulaan yang tepat, yaitu membina sumber daya manusia dengan pembinaan yang tepat, terstruktur, terencana, dan sistematis. Pembinaan ini dilakukan secara utuh yakni pembinaan terhadap dimensi akal, ruh, jasmani, dan perilaku Sumber Daya Manusia secara seimbang. Keseimbangan dari seluruh aspek pembentukan manusia akan melahirkan SDM yang berkualitas. Pembinaan akal bisa dilakukan melalui pendidikan, pembinaan ruh melalui ibadah, pembinaan jasmani melalui olah raga/olah tubuh, dan pembinaan perilaku melalui pembiasaan sifat-sifat yang mulia. Sebuah organisasi memerlukan pembinaan dalam rangka mengembangkan SDM yang dimiliki, pengembangan ini dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia. Hal ini harus dilakukan secara terus-menerus, dengan melihat pada tantangan dan kepentingan organisasi.

Husnan (1990), mengatakan bahwa pengembangan SDM adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, sehingga tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoretis untuk tujuan umum.²²¹ Demikian juga dalam lembaga pendidikan, Sumber Daya Manusia yang ada dikembangkan untuk tujuan meningkatkan mutu dan profesionalisme melalui program-program yang sistematis dan terorganisasi.

Pengembangan SDM ditujukan secara spesifik untuk meningkatkan beberapa poin pokok, yaitu: *pertama*, mutu tugas pendidikan dan pengajaran; *kedua*, mutu tugas penelitian; dan *ketiga*, mutu tugas pengabdian pada masyarakat. Semua ini harus dilakukan secara sistematis dan terorganisasi serta mempertimbangkan kebutuhan dan tantangan ke depan.

²²¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Op. Cit.*, hal. 63

Dalam pengembangan sumber daya manusia, pelatihan tentu memiliki tujuan dan sasaran yang jelas. Berikut adalah beberapa sasaran pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia:²²²

1) *Meningkatkan produktivitas kerja.*

Pelatihan dapat meningkatkan *performance* kerja pada posisi jabatan yang sekarang. Jika *level of performance*-nya naik/meningkat, maka akan berakibat pada peningkatan produktivitas dan peningkatan keuntungan bagi organisasi. Sebagaimana yang dilakukan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang adalah untuk meningkatkan produktivitas dan pelayanan yang diberikan.

2) *Meningkatkan mutu kerja.*

Hal ini berarti peningkatan pada kualitas maupun kuantitas. Pegawai yang memiliki pengetahuan jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit melakukan kesalahan dalam organisasi. Oleh karena itu Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang sangat mendukung para dosen untuk melakukan penelitian dan mengikuti berbagai pelatihan dan seminar demi meningkatkan kinerja mereka.

3) *Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM.*

Pelatihan yang baik bisa mempersiapkan pegawai untuk keperluan di masa depan. Apabila ada posisi kosong, maka dengan mudah akan diisi oleh pegawai dari dalam organisasi sendiri. Karena itu di Universitas Muhammadiyah Malang selalu melakukan rotasi dan promosi dalam lima tahunan. Dengan adanya pelatihan sebelumnya para karyawan yang akan menduduki suatu jabatan telah memiliki kemampuan dan memahami pekerjaan yang diamanatkan kepadanya.

4) *Meningkatkan moral kerja.*

Jika organisasi menyelenggarakan program pelatihan yang tepat, maka iklim dan suasana organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik. Iklim kerja yang sehat akan meningkatkan moral kerja. Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang juga melakukan *Out*

²²² Edy Sutrisno, *Ibid.*, hal. 69

Bond Training dengan tujuan supaya hubungan antara karyawan semakin erat sehingga rasa saling percaya dan kekeluargaan semakin terpupuk.

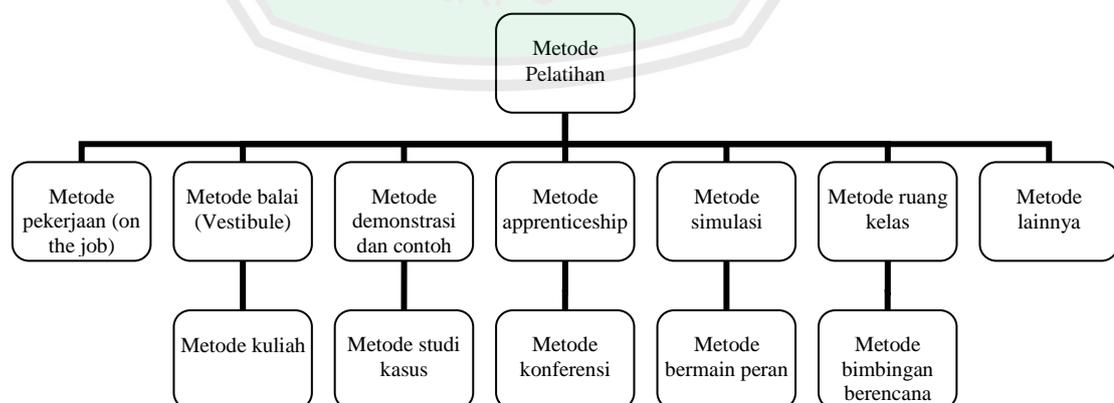
5) *Menjaga kesehatan dan keselamatan.*

Pelatihan yang efektif membantu menghindari timbulnya kecelakaan dan kesalahan dalam bekerja. Selain itu lingkungan organisasi akan menjadi lebih aman. Tentu saja pelatihan akan memberikan dampak positif bagi para staf, karena dalam pelatihan selain melatih otak, jasmani juga akan dilatih sehingga tetap bugar dan bersemangat dalam bekerja.

6) *Menunjang pertumbuhan pribadi.*

Program pelatihan yang tepat pada dasarnya memberikan keuntungan kedua belah pihak yaitu organisasi dan individu itu sendiri. Bagi pegawai, jelas dengan mengikuti berbagai program pelatihan akan lebih memantapkan dalam bidang kepribadian, intelektual, dan keterampilan.

Ada banyak metode pendidikan dan pelatihan seperti seminar, konferensi, kuliah, kursus singkat yang digunakan sebagai metode pengembangan SDM. Kursus-kursus dan seminar-seminar dapat digunakan untuk peserta tingkat pendidikan akademi, universitas, dan perusahaan. Di bawah ini akan peneliti berikan gambaran tentang metode-metode pelatihan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia suatu organisasi.



Gambar 5.2

Metode Pelatihan

(Sumber: Andrew E. Sikula, 1981: 251)

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

Peningkatan kualitas dosen secara terorganisasi dan sistematis diselenggarakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) dan Badan Kendali Mutu Akademik (BKMA) secara periodik dalam bentuk pelatihan-pelatihan, *workshop*, seminar, lokakarya, dan lain sebagainya. Di bawah ini ada beberapa pelatihan yang telah dilakukan oleh BKMA antara lain,

Pertama, Seminar *Applied Approach*, adalah pelatihan yang ditujukan kepada semua dosen. Pelatihan ini sendiri bertujuan untuk meningkatkan kualitas cara mengajar dosen dalam kelas serta untuk mengoptimalkan proses belajar mahasiswa. Dalam pelatihan *applied approach* ini ditekankan bagaimana melakukan pendekatan berbasis *Active Learning* di dalam kegiatan belajar mengajar di dalam kelas. Hal ini mengingat proses pembelajaran lebih sering diartikan sebagai pengajar menjelaskan materi kuliah dan mahasiswa mendengarkan secara pasif. Secara aktif hal ini belum

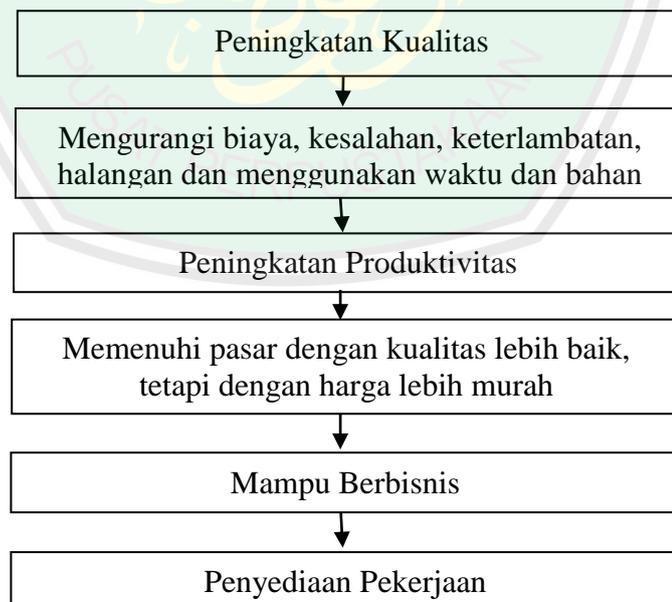
dipraktikkan. Pandangan kelas aktif adalah bahwa secara kualitas pembelajaran akan meningkat jika para mahasiswa peserta proses pembelajaran memperoleh kesempatan yang luas untuk bertanya, berdiskusi, dan menggunakan secara aktif pengetahuan baru yang diperoleh.

Kedua, Pelatihan Pekerti, dalam upaya meningkatkan kompetensi staf pengajar di lingkungan Universitas Muhammadiyah Malang, maka perlu membekali dosen-dosen tersebut dengan keterampilan dasar yaitu; merencanakan pembelajaran, melakukan evaluasi hasil belajar mahasiswa, dan melakukan proses perkuliahan secara efektif. Dalam pelatihan para peserta diberikan materi terkait; 1) strategi peningkatan kualitas pendidikan tinggi (pendidikan sebagai sistem, teori belajar dan motivasi, dasar-dasar komunikasi dan keterampilan dasar mengajar, metode pembelajaran inovatif; 2) pembelajaran orang dewasa; 3) hakikat metode instruksional, metode pemberian tugas, *team teaching* dan praktikum; dan 4) metode pembelajaran.

Ketiga, Lokakarya peningkatan peran dan fungsi gugus mutu akademik. Penjaminan mutu akademik secara luas di tingkat universitas tidak langsung bisa diterapkan begitu saja, namun harus dengan bertahap mulai dari rintisan dengan tetap memegang prinsip PDCA. Gugus mutu akademik ini berada pada tingkat Fakultas yang diberi nama Komisi Kendali Mutu Akademik (KKMA), maupun Tim Koordinasi Kegiatan Akademik (TKMA) di tingkat Jurusan/Prodi tetap dilakukan. Demikian juga penjaminan mutu di tingkat unit. Melihat begitu pentingnya posisi-posisi tersebut maka perlu dioptimalkan dalam memberikan kontribusi penjaminan mutu akademik, terutama yang berkaitan dengan kualitas pembelajaran, tingkat interaksi dosen dan mahasiswa di kelas, kompetensi dosen sebagai tenaga pendidik, serta perangkat pembelajaran lainnya. Oleh karena itu perlu dilakukan lokakarya peningkatan peran fungsi gugus mutu pada tingkat universitas dan fakultas. Tujuan diadakannya lokakarya ini adalah untuk memetakan fungsi dan peran masing-masing gugus kendali mutu akademik di tingkat Universitas, Fakultas, dan Jurusan/Prodi dalam menjalankan fungsi penjaminan mutu dan peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Peningkatan mutu SDM Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang juga dilakukan melalui studi lanjut, *short course*, *join degree*, *character building*, dan berbagai upaya lain yang bisa meningkatkan kualitas SDM. Fakultas Agama Islam juga mendorong para dosen untuk bertindak sebagai khotib shalat jumat, mengingat hal ini yang membedakan dosen Fakultas Agama Islam dengan dosen di Fakultas lainnya. Tidak hanya itu para karyawan juga mendapatkan kesempatan untuk menunaikan ibadah haji atau umrah secara bergiliran setiap tahun. Ini menunjukkan perhatian para pimpinan terhadap peningkatan kualitas SDM secara *ruhiyah*, di samping tetap melakukan peningkatan akal dan jasad melalui pendidikan dan pelatihan dan *out bond training*. Semua ini dilakukan untuk terus meningkatkan mutu SDM sehingga pada kesempatan berbeda mereka mampu memberikan kinerja terbaik mereka dalam melayani dan memberikan kepuasan bagi para pemangku kepentingan.

Deming memiliki cara dalam meningkatkan mutu organisasi, dalam konsepnya yang disebut *Deming's Chain for Quality Improvement* (1950) seperti gambar berikut ini.



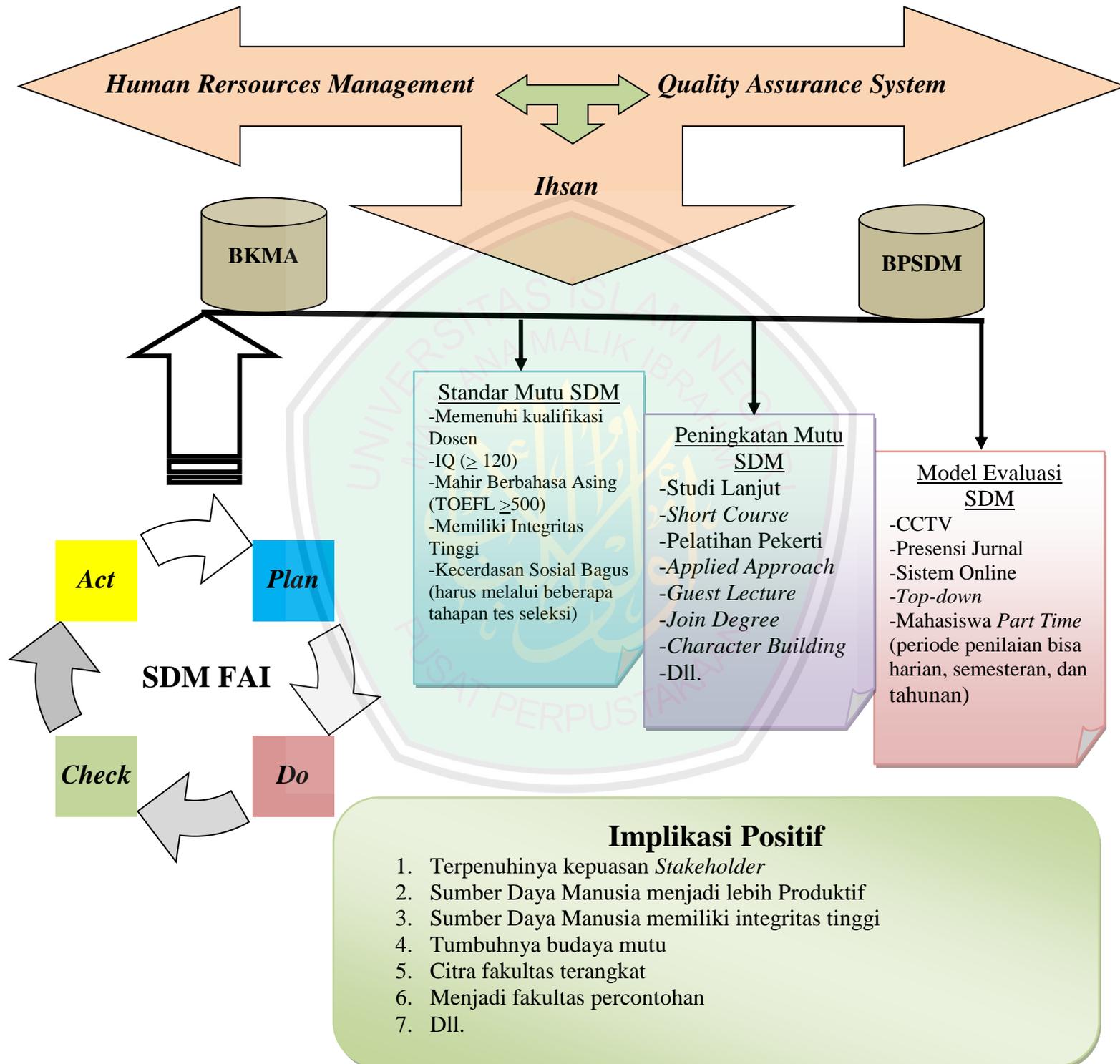
Gambar 5.3
Rangkaian Deming untuk Meningkatkan Kualitas (Evans & Lindsay, 1933 dalam Husaini, 2008: 501)

Konsep Deming menyatakan bahwa dengan memperbaiki kualitas melalui proses produksi maka biaya dapat diturunkan dan produktivitas dapat ditingkatkan. Jadi, rangkaian berantai Deming di atas pada hakikatnya adalah upaya peningkatan produktivitas melalui pendekatan baru bagi kualitas. Pendekatan ini setidaknya menuntut pengetahuan baru yang dibangun oleh tiga unsur, yaitu 1) *The System of Profound Knowledge* (yaitu hubungan antar apresiasi sistem, pengetahuan variasi, teori pengetahuan, dan psikologi); 2) 14 butir kewajiban manajemen sebagai penerapan unsur pertama tersebut; 3) *Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle* sebagai peranti (*tool*) untuk melaksanakan perbaikan proses secara terus-menerus.²²³ Konsep ini dapat diterapkan juga dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam sebuah organisasi.

Sebagai ringkasan bahwa peningkatan sumber daya manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang dilakukan melalui beberapa cara. Peningkatan kualitas untuk staf dosen dilakukan melalui seminar, *workshop*, pelatihan pekerti, *applied approach*, *short course*, *guest lecture*, dan *character building*. Staf non dosen juga mendapatkan pelatihan yang sama, namun tema dan tujuan pelatihan tentu berbeda. Jadi secara singkat peningkatan mutu Sumber Daya Manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang dilakukan untuk menjamin para staf dosen dan non dosen bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pelayanan prima yang harus diberikan kepada *stakeholder* memiliki pengaruh yang besar terhadap kemajuan individu maupun Fakultas. Dengan melakukan pekerjaan sebaik mungkin setidaknya dosen dan staf telah mampu menerapkan konsep mutu dalam bekerja yang di dalam Islam mutu diartikan sebagai *ihsan* (kebaikan).

²²³ Husaini Usman, *Op. Cit.*, hal. 501

Gambar 5.4
Implementasi Quality Assurance dalam Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang



(Sumber: Analisa peneliti dari hasil penelitian yang dilakukan)

BAB VI PENUTUP

Bab ini merupakan bagian penutup yang memuat kesimpulan dan saran. Kesimpulan dan saran temuan penelitian berdasarkan paparan data dan pembahasan mengenai implementasi *Quality Assurance* dalam pengembangan mutu sumber daya manusia di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang.

A. Kesimpulan

Berdasarkan fokus penelitian, temuan dan analisis data serta diskusi hasil penelitian, maka peneliti dapat menyimpulkan beberapa poin sebagai berikut:

1. Standar mutu sumber daya manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang mengacu pada standardisasi yang telah ditetapkan oleh undang-undang. Selain itu ada beberapa kualifikasi yang harus dipenuhi sumber daya manusia Fakultas Agama Islam UMM antara lain; a. Memiliki IQ (≥ 120); b. Memiliki kemampuan berbahasa asing, Inggris dan Arab (TOEFL ≥ 500); c. Memiliki integritas tinggi; dan d. Memiliki kecerdasan sosial yang bagus.
2. Bentuk evaluasi kinerja sumber daya manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang dilakukan oleh BPSDM dan BKMA terhadap dosen dan staf secara terprogram. Model-model evaluasi kinerja SDM yang dilakukan antara lain; a. Pemantauan langsung menggunakan CCTV; b. Presensi jurnal kelas (dosen); c. Evaluasi dengan sistem online; d. Sistem evaluasi *top-down*; dan e. Pemantauan oleh mahasiswa *part time*. Evaluasi kinerja dilakukan sesuai jadwal yang telah ditetapkan. Ada yang bersifat harian, semesteran, dan tahunan. Evaluasi kinerja sumber daya manusia juga dapat dilaksanakan kapan pun ketika dipandang perlu.
3. Adapun upaya peningkatan berkelanjutan mutu sumber daya manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang dilakukan melalui kegiatan terprogram dan mandiri. Kegiatan terprogram

diselenggarakan oleh Badan Kendali Mutu Akademik (BKMA) dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Universitas Muhammadiyah Malang dalam bentuk studi lanjut, pelatihan pekerti, seminar, lokakarya, *short course*, *join degree*, *applied approach*, dan *character building*. Sedangkan upaya peningkatan mutu SDM secara mandiri bisa dilakukan melalui penelitian, penulisan jurnal, aktif dalam masyarakat, aktif dalam perserikatan, dan lain-lain.

B. Saran

Beberapa saran yang dapat peneliti berikan kepada berbagai pihak berdasarkan hasil temuan dan kesimpulan penelitian ini adalah,

1. Bagi Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang, a. Hendaknya memberikan batasan masa kontrak yang jelas bagi dosen dan staf kontrak sebelum menjadi dosen dan karyawan tetap; b. Hendaknya evaluasi kinerja SDM juga dilakukan secara mandiri oleh tiap-tiap dosen dan staf, meskipun hal ini kemungkinan hasilnya lebih cenderung subjektif, namun ada hal-hal yang perlu dievaluasi oleh pribadi masing-masing yang luput dari pelaksanaan evaluasi secara terjadwal.
2. Bagi pembaca, hendaknya hasil penelitian ini dapat dijadikan pedoman dan rujukan sebagai kajian tentang implementasi *Quality Assurance* dalam pengembangan mutu sumber daya manusia di Perguruan Tinggi sehingga penelitian ini menjadi lebih sempurna. Teruslah menggali dan menemukan gagasan-gagasan baru dalam bidang penjaminan mutu SDM yang dapat dijadikan tema penelitian selanjutnya.
3. Bagi pengembangan ilmu/peneliti selanjutnya. Penelitian ini tentu jauh dari kesempurnaan, ada banyak kekurangan dan keterbatasan dari peneliti sendiri. Oleh karena itu peneliti berharap ada penelitian pengembangan terkait implementasi *Quality Assurance* dalam pengembangan salah satu standar nasional pendidikan (SNP) atau

salah satu standar akreditasi BAN-PT di Perguruan Tinggi, sehingga tema penelitian ini menjadi lebih komprehensif. Mengingat penelitian ini hanya terfokus pada pengembangan mutu sumber daya manusia Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang.



DAFTAR RUJUKAN

- Amanah. 2010. *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam (Studi Pada SMP Al-Falah Deltasari, MTs N II Surabaya, dan MTs Amanatul Ummah Surabaya)*. Disertasi (Surabaya: PPs IAIN Sunan Ampel).
- Arifin, Imron. 1994. *Penelitian Kualitatif dalam Bidang Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan*. Malang: Kalimasahada Press.
- Atmadilaga, Didi. 1989. *Buku Pintar Panduan Penulisan Karya Ilmiah*. Tidak Diterbitkan.
- Basrowi & Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Becker, Brian E. 2009. *The HR Scorecard; Lingking People, Strategy, and Performance* [USA: Harvard Bussiness Schooll Press, 2001]. Terjemahan Indonesia oleh Dian Rahadyanto Basuki, *The HR Scorecard; Mengaitkan Manusia, Strategi, dan Kinerja*. Jakarta: Erlangga.
- Buku Kurikulum Akademik 2013/2014 Universitas Muhammadiyah Malang.
- Concise Oxford English Dictionary* (Eleventh Edition)
- Creswell, John W. 2012. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed, terj.*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Denzin, Norman K. dan Yvonna S. Lincoln. 2009. *Handbook of Qualitative Research*. [USA: Sage Publication, Inc, 2000]. Terjemahan Indonesia oleh Dariyatno, dkk. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Engkoswara dan Aan Komariah. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Faisal, Sanapiyah. 1982. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Foster, S. Thomas. 2007. *Managing Quality*. New Jersey: Pearson Education.
- Ghony, M. Djunaidi dan Fauzan Almanshur. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif; Edisi Revisi*. Jogjakarta: Arruz Media.
- Hanief, A. Saha Ghafur. 2008. *Manajemen Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia: Suatu Analisis Kebijakan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hayati. 2003. *studi tentang pengembangan SDM pada karyawan bagian produksi di PTPN XI (persero) Pabrik Gula Asembagoes Situbondo*, (Skripsi, Fakultas Ekonomi UIIS Malang).

- Hedwig, Rinda dan Gerardus Polla. 2006. *Model Sistem Penjaminan Mutu dan Proses Penerapannya di Perguruan Tinggi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Indrawijaya, Adam I. 1984. *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Isaac, Stephen dan William B. Michael. 1982. *Handbook In Research and Evaluation*. San Diego: Edits Publishers.
- Jones, James J. dan Donald L. Walters. 2008. *Human Resource Management in Education*. Yogyakarta: Q-Media.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Offline, Versi 1.1
- Katsir, Ibnu. 1999. *Tafsir Ibnu Katsir, Juz V, VI, VII, VIII*. Dar at-Thoyyibah li-Annashri wa at-Ttauzi'. Al- Maktabah As-Syamilah Al-Ishtar At-Tsani.
- Kementerian Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. 2010. *Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi*.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafriz. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Moldovan, Liviu dan John Birger Stav, 2011, *Activity Based Training Employed In Quality Assurance Training*, Scientific Bulletin of the „Petru Maior” University of Târgu Mureş Vol. 8 (XXV) no. 1, ISSN 1841-9267.
- Moleong, Lexy J.. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Mulyasa, E. 2011. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Munir, Misbah. 2011. *Pengembangan SDM di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang*. (Tesis, Program Pascasarjana UIN Malang).
- Muslim, bin al-Hajjaj al-Qusyairi an-Naisaburi. *Shahih Muslim, Juz IV*. Beirut: Dar Ihya' at-Thuros al-Araby, Al- Maktabah As-Syamilah, Al-Ishtar At-Tsani.
- Musnad Al-Syahaab Al-Qudlo'iy. Juz 4. Nomor 1140*. Al- Maktabah As-Syamilah, Al-Ishtar At-Tsani.
- Nasution, S. 1982. *Berbagai Pendekatan Dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Bina Aksara.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Okobia, E. O. 2012, *The Teacher Factor in Enhancing Quality Assurance in The Teaching/learning of Social Studies*, Review of European Studies; Vol. 4, No. 4; ISSN 1918-7173 E-ISSN 1918-7181 Published by Canadian Center of Science and Education.
- Patilima, Hamid. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.
- Prawirosentono, Suyadi. 2004. *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management Abad 21 Studi Kasus dan Analisis*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sagala, Saiful. 2011. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sallis, Edward. 2011. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Siagian, Sondang P.. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sihotang, A.. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Pradnya Paramita.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sirait, Justine T.. 2006. *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT Grasindo.
- Sonnenfeld Dan Maury Peiperl. 1997. *Managing Organization Conflik, A Traditional Approach*. (Englewood C; ips NJ, Prantice Hall).
- Strauss, Anselm dan Juliet Corbin. 1997. *Basic of Qualitative Research; Grounded Theory Procedures and Techniques*. Terjemahan Indonesia oleh Djunaidi Ghony, *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif; Prosedur, Teknik, dan Teori Grounded*. Surabaya: Bina Ilmu.
- Sugiono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- . 2009. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, Uhar. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sukardi. 2003. *Metodologi Penelitian Pendidikan; Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sumadyo. 2008. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Kota Yogyakarta*. Tesis. (Yogyakarta: PPs Universitas Negeri Yogyakarta).
- Suprayogo, Imam dan Tobroni. 2003. *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Ulfatin, Nurul. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan: Teori dan Aplikasinya*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Umiarso dan Imam Gojali. 2011. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Uno, B. Hamzah dan Nina Lamatenggo. 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. 2008. *Manajemen Teori Praktik & Riset Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Uwes, Sanusi. 1999. *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*. Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu.
- Y, Hanafiyah. *Pengelolaan Mutu Total Perguruan Tinggi*. Cetakan ke-2, BKS Barat, Depdikbud.
- Yasin, Ahmad Fatah. 2010. *Pengembangan SDM di lembaga pendidikan Islam, studi multikasus di MIN Malang I, MI Murni Lamongan, dan MI Muhammadiyah I Pare Kediri*, (Disertasi, Pascasarjana IAIN Sunan Ampel Surabaya).
- Yusuf, Iskandar A.S. 2004. *Peran Inservis Training dalam meningkatkan kualitas guru (studi kasus manajemen pendidikan di MAN I Malang)*. (Tesis, Program Pascasarjana UIN Malang).
- Zuriah, Nurul. 2006. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

<http://balitbangdiklat.kemenag.go.id/sinopsis-hasil-penelitian/pendidikan-keagamaan/461-pemenuhan-standar-nasional-pendidikan.html>. diakses, Ahad. 29-12-2013.



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

CATATAN HASIL OBSERVASI

Catatan Lapangan : 01/ Obs-KF-FAI/FAI/A/26-XII/14
Tempat : Fakultas Agama Islam UMM
Hari/ Tanggal : Jumat, 26 Desember 2014
Waktu : 08.45-09.00 WIB
Sasaran/ Informan : Staf Administrasi Akademik

Catatan Deskriptif

Jumat, 26 Desember 2014 peneliti berkunjung ke lokasi penelitian di Fakultas Agama Islam UMM. Setibanya peneliti kurang lebih pukul 08.45 WIB pagi peneliti terlebih dahulu memarkir sepeda motor selayaknya mahasiswa UMM di tempat parkir yang telah disediakan oleh pihak kampus di beberapa titik. Setelah memarkir sepeda motor peneliti bergegas menuju kantor Fakultas Agama Islam UMM yang sebelumnya pernah peneliti kunjungi. Memerlukan beberapa menit untuk sampai di Gedung Kuliah Bersama III tempat Fakultas Agama Islam berada.

Sesampainya di gedung kuliah bersama (GKB) III peneliti menaiki tangga berputar dan akhirnya sampai di lantai 5 tepat di belakang lift terletak Fakultas Agama Islam UMM. Di depan kantor Fakultas Agama Islam tersedia beberapa bangku yang tampaknya memang disediakan untuk para mahasiswa. Peneliti sembari duduk dan mengambil nafas yang dalam karena perjalanan menuju Fakultas Agama Islam harus menempuh beberapa ratus meter dari parkir. Ketika sedang duduk, ada dua mahasiswi yang telah lebih dahulu duduk di deretan bangku yang telah disediakan, peneliti ingin sekali dalam hati untuk bertanya di mana tempat kantor Badan Kendali Mutu Akademik (BKMA) UMM yang rencananya setelah dari Fakultas Agama Islam ingin ke sana dengan tujuan yang sama yaitu penyerahan surat izin survei.

Selah beberapa saat duduk, peneliti mengeluarkan surat penelitian yang telah peneliti persiapkan terlebih dahulu untuk diserahkan kepada staf Fakultas Agama Islam UMM yang tengah peneliti perhatikan ada dua orang staf yang sedang bertugas. Peneliti masuk dan memperhatikan ruangan yang ada di sekitar Fakultas Agama Islam seraya menyerahkan surat izin survei kepada salah seorang staf yang bertugas yang kebetulan peneliti pilih yaitu staf perempuan. Maka diterimalah surat izin yang telah peneliti bawa sambil mengutarakan maksud dan tujuan peneliti datang ke Fakultas Agama Islam UMM. Setelah beberapa saat dipandang dan dicermati surat itu diserahkan kepada rekan staf laki-laki yang ada di sebelahnya. Mungkin staf laki-laki itu lebih senior dibandingkan staf perempuan tadi. Kemudian staf laki-laki itu membuka surat izin survei yang telah diterima dari staf perempuan seraya melihat dan membukan surat tersebut.

Staf laki-laki tersebut mungkin mengira bahwa surat itu akan diserahkan kepada pascasarjana UMM namun peneliti menjelaskan bahwa itu memang untuk fakultas Agama Islam, dan demikian juga ditegaskan oleh staf perempuan yang ada disebelahnya yang tengah masih berdiri. Setelah memahami staf laki-laki itu memerhatikan dan ternyata surat izin yang peneliti bawa belum ada stempel dari

pascasarjana UIN Malang. Sambil berdiri peneliti merasa heran kenapa peneliti belum dan kurang teliti akan hal tersebut. Setelah staf laki-laki itu memberitahukan bahwa surat itu belum distempel maka penelitipun mengutarakan kelalaian yang telah terjadi dan peneliti kembali mengambil surat tersebut dan akan kembali memberikannya ke Fakultas Agama Islam setelah distempel.

Sebelum itu peneliti sambil memperhatikan beberapa ruangan yang ada di sekitar Fakultas Agama Islam UMM. Peneliti melihat beberapa ruang di antaranya ruang Dekan, ruang pembantu dekan I, ruang pembantu dekan II, ruang pembantu dekan III yang berada di arah depan peneliti atau yang dibelakangi oleh staf resepsionis. Dan di sebelah kanan terdapat deretan ruangan pembantu dekan yang tidak begitu luas. Di sebelah kanan pintu masuk kantor Fakultas Agama Islam terdapat beberapa sofa tempat duduk yang telah disediakan dan di sebelah kiri pintu masuk Fakultas Agama Islam ada ruang perpustakaan Fakultas Agama Islam.

Ketika peneliti sedang berbicara kepada resepsionis peneliti merasa bahwa badan peneliti berkeringat karena berjalan dari parkir tadi dan terasa staf laki-laki yang memeriksa surat izin peneliti pada awalnya tidak begitu merespon dengan baik sebagaimana yang telah peneliti rasakan, namun setelah dia membaca surat tersebut peneliti merasakan bahwa dia mulai terbuka dan menjelaskan kekurangan stempel pada surat tersebut.

Setelah itu peneliti pun kembali turun dari gedung tersebut satu lift bersama beberapa mahasiswa UMM untuk meninggalkan UMM menuju pascasarjana UIN Malang dengan niatan untuk meminta stempel surat tersebut.

Sesampainya di pascasarjana UIN Malang peneliti melihat tidak ada aktivitas seperti biasanya, yang ada hanya beberapa satpan, *cleaning service* dan beberapa orang mahasiswa juga kebetulan berada di kampus. Setelah lama menunggu di bangku yang disediakan di depan loby pascasarjana UIN Malang dengan keadaan pintu resepsionis tertutup dan tidak ada satupun petugas yang berjaga. Sebelumnya memang tengah dilakukan rapat di *meeting room* yang peneliti lewati. Peneliti menuju mading informasi dan ternyata hari ini Jumat, 26 Desember 2014 merupakan hari cuti bersama karena sebelumnya hari raya natal pada tanggal 25 Desember. Setelah itu peneliti memutuskan untuk kembali pulang ke tempat peneliti tinggal di Kedawung gang XII Malang dan berencana kembali lagi di hari kerja.

Catatan Reflektif

Sepintas yang dapat peneliti refleksikan dari catatan lapangan di atas bahwa suasana di Fakultas Agama Islam UMM terbilang cukup tenang dan tidak banyak keributan karena bertempat di tingkat yang cukup tinggi. Pelayanan yang diberikan staf resepsionis kepada peneliti cukup baik meskipun peneliti mengutarakan tujuan peneliti agak gugup dan memberitahukan dengan baik bahwa surat izin survei yang peneliti bawa belum distempel. Dari kunjungan awal ini sudah peneliti rasakan ada penerimaan dari pihak Fakultas Agama Islam kepada peneliti untuk melakukan penelitian. Oleh karena itu peneliti akan kembali ke kantor Fakultas Agama Islam untuk memberikan surat tersebut pada hari yang lain tentunya setelah distempel oleh pihak pascasarjana UIN Malang.



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Catatan Lapangan : 02/ Obs-KSDM-FAI/B/ 29-XII/14
Tempat : Kantor BKMA UMM & FAI UMM
Hari/ Tanggal : Senin, 29 Desember 2014
Waktu : 09.30 – 10.30 WIB
Sasaran/ Informan : Staf BKMA & Staf FAI

Catatan Deskriptif

Senin, 29 Desember 2014 sebagaimana niatan peneliti untuk menindaklanjuti surat yang belum tersampaikan kepada kepala BKMA dan dekan FAI UMM. Hari ini peneliti sampai ke UMM kurang lebih pukul 09.30 WIB yang sebelumnya peneliti meminta stempel surat izin survei di pascasarjana UIN Malang yang telah peneliti bawa pada tahap awal kunjungan peneliti ke UMM. Setelah sampai peneliti seperti biasanya memarkir sepeda motor di tempat parkir yang telah disediakan. Setelah itu peneliti menuju gedung kuliah bersama (GKB) I untuk mencari tahu tempat kantor BKMA yang sebelumnya peneliti telah mencari tahu dengan bertanya ke salah satu mahasiswa UMM yang kebetulan peneliti kenal. Setelah melihat beberapa papan nama di setiap deretan kantor dan akhirnya tertulis BKMA UMM di ruangan paling kanan jika dari depan. Sesampainya di kantor BKMA peneliti duduk di bangku yang ada di depannya, suasana kantor terlihat sepi dari luar pintu ruangan. Ketika duduk peneliti mengambil surat yang akan peneliti berikan kepada kepala BKMA dengan sedikit perasaan gugup, namun peneliti meyakinkan diri peneliti untuk langsung masuk dan memberikannya.

Penelitianpun mengetuk pintu ruangan yang tidak tampak seorangpun yang peneliti lihat. Setelah mengucapkan salam dan mengetuk pintu ruangan maka keluarlah staf wanita yang masih terbilang muda menghampiri peneliti. Penelitianpun mengutarakan bahwa peneliti datang untuk mengantarkan surat izin survei. Staf perempuan tersebut membawa masuk surat yang peneliti berikan dan memberikannya kepada staf laki-laki yang berada di dalam. Setelah beberapa saat penelitianpun dipersilahkan masuk untuk menemui staf laki-laki tadi. Kemudian peneliti dipersilahkan duduk tepat di depan staf laki-laki tersebut yang mana di atas meja staf tersebut terdapat banyak tumpukan berkas. Staf laki-laki tersebut membuka dan membaca surat yang peneliti bawa kemudian mengomentari bahwa isi surat itu tentang FAI kenapa diserahkan ke BKMA, kemudian peneliti menjelaskan bahwa memang itu surat untuk BKMA karena peneliti akan mengambil data juga dari BKMA terkait *Quality Assurance*. Peneliti juga mengutarakan bahwa di FAI juga peneliti memberikan surat yang sama, kemudian tampaknya staf laki-laki tersebut memahaminya. Setelah itu staf laki-laki tersebut memberitahukan kepada peneliti bahwa surat itu nanti akan diberikan terlebih dahulu kepada kepala BKMA dan dialah yang berhak memutuskan boleh-tidaknya melanjutkan survei yang peneliti ajukan. Kemudian staf tersebut memberikan nomor hp-nya untuk dihubungi terkait kejelasannya nanti. Penelitianpun mencatat nomor hp tersebut yang dibacakan oleh staf tadi yaitu: 081334626068 atas nama bapak Rosyidin.

Di tengah-tengah perbincangan peneliti bersama staf tadi, peneliti sambil mengamati suasana dalam kantor BKMA tersebut. Suasana di dalamnya yang

terlihat sepi dari luar ternyata tidak sepenuhnya sepi, karena di dalamnya ada banyak staf baik laki-laki maupun perempuan yang tampaknya sedang sibuk di depan laptop dan meja masing-masing. Ruangan tersebut terasa hening tidak ada kegaduhan di dalamnya. Kemudian peneliti mengucapkan terima kasih dan berpamitan untuk keluar.

Setelah dari kantor BKMA peneliti menuju GKB III dengan melewati lorong tangga kacil yang biasa dilewati para mahasiswa UMM untuk ke gedung tersebut. Peneliti menaiki tangga dari sebelah kiri sampai tingkat paling atas mencari FAI. Setelah sampai FAI peneliti melihat sepintas tidak ada staf yang menjaga di loby FAI namun ada seorang yang sedang duduk di sofa. Peneliti memilih untuk tidak langsung masuk dan berdiri sejenak menarik nafas dan menikmati hembusan angin di tingkat atas gedung tersebut. Tampak banyak mahasiswa yang sibuk dengan aktivitasnya masing-masing, ada yang sedang duduk membuka laptop, ada yang praktik bahasa Inggris, ada juga yang berbincang satu sama lain. Setelah beberapa saat peneliti mengecek apakah ada staf yang berjaga di loby ternyata ada dan langsung peneliti menghampirinya. Peneliti menyerahkan surat kepada staf laki-laki yang dulu pernah peneliti temui sebelumnya. Setelah memeriksa surat tersebut staf laki-laki memberitahukan bahwa dekan saat ini sedang mengajar mungkin akan disampaikan nanti siang, demikian juga ditegaskan oleh staf perempuan di sampingnya. Peneliti bertanya langsung kira-kira kapan bisa mengetahui hasilnya, kemudian langsung saja peneliti meminta nomor hp staf laki-laki tersebut. Staf tersebut mengeluarkan hp-nya dan membacakan nomornya dan penelitipun menuliskannya di buku catatan peneliti yaitu: 081217569439 atas nama bapak Wahyudi. Setelah itu peneliti mengucapkan terima kasih serta tidak lupa salam kemudian peneliti pergi meninggalkan FAI. Peneliti turun dari lantai atas bersama beberapa mahasiswa UMM ke lantai dasar dan menuju ke tempat parkir untuk mengambil motor dan penelitipun pulang ke tempat tinggal peneliti di Kedawung. Peneliti berencana akan menghubungi lagi untuk menanyakan kelanjutan surat tersebut setelah 3 hari dari hari penyerahannya.

Catatan Reflektif

Dari kunjungan peneliti yang ke dua ini, peneliti mengamati bahwa suasana di kantor BKMA UMM cukup tenang dan memang layaknya kantor yang sedang fokus dengan tugasnya masing-masing. Meskipun peneliti sedang berbicara dengan salah satu staf yang ada namun staf-staf yang lain tetap fokus dan bahkan menoleh ke arah peneliti untuk mengetahui siapa yang datangpun tidak. Ini menunjukkan betapa kinerja dan disiplin kerja yang ditampakkan para staf yang ada di jam kerja dengan tugas yang sedang dikerjakan memang bagus. Ruangan tersebut cukup luas namun penuh dengan bagian-bagian sekat kecil yang di atas meja dan lemari-lemari penuh dengan berkas. Sirkulasi udara di dalamnya cukup baik terasa sejuk mungkin karena di depannya ada danau UMM.

Kemudian yang peneliti bisa refleksikan dari pertemuan ke dua peneliti dengan staf FAI bahwa pelayanan yang diberikan kepada peneliti tetap baik dan bersedia memberikan nomor hp-nya kepada peneliti meskipun sedikit merasa kebingungan tampaknya.



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Catatan Lapangan : 03/ Obs-RDS-FAI/B/ 29-XII/14
Tempat : Fakultas Agama Islam UMM
Hari/ Tanggal : Jumat, 16 Januari 2015
Waktu : 08.30-10.00 WIB
Sasaran/ Informan : Saiful Amien, S. Ag, M.Pd (Pembantu Dekan II)

Catatan Deskriptif

Tepat hari Jumat tanggal 16 Januari 2015 pukul 09.30 WIB peneliti tiba di kampus UMM. Seperti biasanya peneliti memarkir sepeda motor di tempat parkir yang telah disediakan. Setelah itu peneliti langsung menuju ke GKB III tempat Fakultas Agama Islam berada di lantai 5. Kedatangan peneliti kali ini untuk memenuhi janji ketemuan dengan pembantu dekan II FAI yang telah peneliti sms sehari sebelumnya. Karena beliau adalah yang diserahkan oleh Dekan FAI untuk menangani penelitian peneliti. Setelah tiba di FAI peneliti langsung masuk kantor dan bertanya kepada staf wanita yang biasa menjaga di loby, apakah Pak Saiful sudah datang? kemudian dia menjawab, belum dengan wajah yang agak fresh. Karena mendengar dan mengetahui Pak Saiful belum datang maka penelitipun memutuskan untuk menunggu di luar di bangku yang telah disediakan di depan FAI.

Suasana FAI tidak seperti biasanya. Hal ini mungkin disebabkan karena masih dalam masa liburan, tetapi masih ada beberapa mahasiswa yang masih aktif dan berjalan-jalan dan berkumpul di kampus yang peneliti amati. Peneliti menunggu di bangku yang telah disediakan bersama seorang mahasiswa yang lebih awal duduk di situ yang sedang menanti dosen. Selang beberapa waktu berlalu melewati seorang dosen dan menyawapa mahasiswi tersebut, kemudian peneliti menanyakan siapa gerangan yang tadi kemudian menjawab dengan menyebutkan nama dosen tersebut namun peneliti tidak begitu jelas mendengarnya, kemudian peneliti menanyakan apa jawaban dosen tersebut namun dia kurang tahu, yang jelas dosen tadi adalah dosen FAI.

Peneliti menunggu sampai pukul 09-00 pun pak Saiful belum kunjung datang padahal beliau menjanjikan ketemuan di kantornya sekitar pukul 09-an, silih berganti orang naik dari tangga selalu peneliti perhatikan berharap bahwa yang datang adalah pak saiful namun tidak kunjung datang. Sesekali peneliti berdiri berdiri dan mengamati sekitar FAI sembari menganbil beberapa gambar yang menurut peneliti mungkin diperlukan untuk dokumentasi penelitian.

Ketikan tengah menunggu terdengar suara bising dari kendaraan yang lalu lalang dari belakang GKB III, namun udara di sana cukup segar karena berada di tempat yang cukup tinggi.

Setelah beberapa saat menunggu muncullah Pak Saiful dari tangga dengan memakai topi khas yang biasa dipakai, peneliti sebelumnya tidak pernah bertemu beliau namun sehari sebelum bertemu peneliti mencoba mencari tahu tentang beliau melalui internet dan akhirnya peneliti menemukan beberapa foto beliau dan membukan blognya. Karena peneliti sudah mengenal wajahnya dari hasil *browsing* sebelumnya penelitipun langsung memasang wajah ceria dan tersenyum kepadanya,

dan beliau pun menyapa langsung dengan menyebut nama peneliti “mas Aldi?” kemudian peneliti menjawab “nggeh Pak” kemudian peneliti ditanya “sudah lama?” kemudian peneliti menjawab lagi “yaa sekitar jam 09-an Pak” sambil senyum. Kemudian beliau mengajak peneliti ke kantornya dan mempersilahkan duduk di kursi yang telah disediakan.

Setelah duduk, beliau menanyakan prodi yang peneliti ambil dan dulu S1 di mana, kemudian peneliti menjawab di Al Hikam, STAI Al Hikam, kemudian beliau menyebutkan beberapa dosen Al Hikam yang dikenal seperti Pak Handoko, Pak Hilman, Pak Mutamakkin, kemudian beliau juga bercerita kalau beliau pernah mengajar PKPBA di UIN. Beliau juga menanyakan asal peneliti kemudian peneliti menjawab dari Lombok, kemudian beliau bertanya lagi, di sana apa? Jadi apa? Dosen kah? Kemudian peneliti menjawab “belum” peneliti langsung mengambil s2 di Pacsu UIN. Kemudian baru beliau mengerti. Kemudian beliau menanyakan tentang tema tesis yang peneliti ambil dan kemudian peneliti pun menjelaskannya kemudian peneliti pun memulai wawancara setelah dipersilahkan beliau.

Wawancara

berlangsung.....

Catatan Reflektif

Catatan yang bisa merefleksikan dari paparan di atas bahwa informan sangat bersedia menerima peneliti untuk melakukan penelitian di FAI. Ini artinya informan membuka diri dari orang luar yang notabene memiliki keperluan sendiri untuk penelitian. Ini tercermin juga bahwa salah satu bentuk evaluasi yang dilakukan oleh FAI dengan mempersilahkan orang luar menilai dan mengevaluasi bagaimana realitas yang terjadi di FAI. Dan inilah salah satu akuntabilitas publik yang harus dilakukan oleh setiap universitas demi menjamin mutu yang diberikan kepada masyarakat agar tetap sesuai dengan harapan masyarakat dan kepercayaan masyarakat pun semakin besar kepada perguruan tinggi.



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Catatan Lapangan : 04/ Obs-U-FAI/B/ 16-I/15
Tempat : Fakultas Agama Islam (FAI) UMM
Hari/ Tanggal : Selasa, 03 Maret 2015
Waktu : 13.00 – 14.30 WIB
Sasaran/ Informan : Drs. Hadi Nur Taufiq, M. Ag (Pembantu Dekan I FAI)

Catatan Deskriptif

Tepat Selasa 03 Maret 2015 peneliti membuat janji untuk bertemu dengan Pembantu Dekan II FAI UMM jam 13.00 siang. Pukul 13.00 kurang sepuluh menit peneliti tiba di Fakultas Agama Islam UMM, peneliti langsung menyakan kepada petugas yang ada do lobby FAI, apakah Pak Saeful ada, kemudian petugas perempuan tersebut menunjukkan ke arah sofa yang ada di samping pintu keluar Fakultas. Di sana Pak Saeful sedang duduk membaca koran dan wajahnya tertutup. Setelah itu peneliti menyapa beliau kemudian beliau menyakan kembali file dokumen apa saja yang akan peneliti minta, seraya menjelaskan karena tidak semua file bisa diberikan. Kemudian saya menyebutkan visi, misi, profil dan lain sebagainya. Lantas beliau mengejak peneliti ke kantornya dan duduk. Setelah duduk beliau meminta peneliti untuk menanyakan apa saja yang peneliti butuhkan, namun beliau menjelaskan kalau seperti visi, misi, mutu, sudah ada ditempelkan di tembok dan bisa di lihat sendiri. Kemudian peneliti menanyakan profil FAI namun beliau tidak menemukan filenya dan sepertinya hanya mengetahui garis besarnya saja dari cerita-cerita para pendiri UMM. Beliau sedikit menceritakan bahwa FAI terbentuk awalnya ketika UMM masih menjadi cabang dari Jakarta. Kemudian beliau menjelaskan ada 24 dosen tetap yayasan dan 1 dosen PK serta memiliki 3 profesor.

Karena tidak menemukan file dokumen yang saya minta, kemudian beliau menunjukkan saya buku panduan akademik UMM dan setelah saya periksa ternyata data yang saya cari ada di sana, oleh karena itu peneliti meminjam buku tersebut. Setelah itu peneliti memberitahukan akan melakukan wawancara lagi, kemudian beliau mengarahkan peneliti ke pembantu dekan I FAI Pak Taufiq yang kebetulan sedang duduk di sofa depan pintu Fakultas. Setelah itu penelitipun berterima kasih kepada pak Saeful dan menghampiri Pa Taufiq dengan mengucapkan salam dan menjabat tangannya.

Beliau menanyakan dari mana ini dan tujuannya, peneliti menjawab dari Pascasarjana UIN Malang, tampaknya beliau tidak mengetahui jika saya sedang melakukan penelitian dan menanyakan surat izinnya, penelitipun menjelaskan jika telah melakukan izin dan diizinkan. Setelah itu peneliti mulai bertanya tanpa guide interview karena peneliti cukup tau masalah apa saja yang menjadi pertanyaan peneliti. Kemudian peneliti menjelaskan tema peneliti adalah penjaminan mutu SDM di FAI, beliaupun mulai menerangkan dan bercerita panjang sampai durasi satu jam lebih. Beliau mengira penelitian yang saya lakukan mencakup penjaminan mutu secara keseluruhan standar yang ada, namun peneliti menjelaskan bahwa hanya di standar SDM yang menjadi konsen peneliti.

Beliau menjelaskan bahwa di UMM sekarang sedang melakukan akreditasi Internasional ISO dan beliau sedang dipilih menjadi ketua bagian standar evaluasi.

Beliau menjelaskan ada 4 doktor dan 12 dosen di FAI. Staf di FAI ada 5 orang dibagi menjadi tiga yaitu Staf tetap, staf kontrak, dan staf part timer yang diatur oleh KAUR. Beliau menceritakan bahwa di FAI itu tidak ada dosen yang tidak menjawab, artinya setiap dosen yang ada pasti memiliki jabatan fungsional .

Kemudian mengenai penjaminan mutu beliau mengatakan hal itu tersentral di BKMA. Sedangkan penilaian dosen dilakukan setiap semester. Ada beberapa model evaluasi dosen di FAI UMM antara lain, dengan menggunakan CCTV (di depan dan di belakang kelas), jurnal kehadiran yang diisi oleh mahasiswa, evaluasi dosen oleh mahasiswa sebagai syarat KRS. Jadi setiap mahasiswa harus memberikan penilaian kepada dosen yang telah mengajar dalam satu semester. Cara ini telah tersistem di BKMA.

Adapun mutu yang berlaku di UMM sebagaimana yang diceritakan oleh Pak Taufiq memiliki beberapa tahapan, pertama, mutu dipaksa, kedua, terpaksa, ketiga, terbiasa, keempat, berbudaya sehingga menjadi produktif. Hal ini yang membuat SDM di FAI UMM yang dulunya enggan untuk bermutu sekarang menjadi terbalik yaitu harus bermutu jika ingin tetap di UMM.

FAI UMM memiliki nilai akreditasi tertinggi di Indonesia ujar Pak Taufiq. Bahkan asesor yang datangpun terkadang mengatakan kenapa lebih jelek fotonya dari aslinya. Itu berarti FAI UMM sudah begitu bagus dalam aplikasinya, yang padahal di kebanyakan tempat dokumen menjadi sesuatu yang lebih bagus dari pada kenyataan di lapangan. Beliau menjelaskan tidak mudah untuk mencapai seperti sekarang, karena beliau terlibat langsung bagaimana dulu ketika awal-awal menerapkan standar mutu, bahkan kerap kali standar yang dilakukan telah melalui standar yang baru ditetapkan sekarang oleh pemerintah karena tidak adanya road map yang jelas sebelumnya.

Beliau juga menegaskan bahwa mereka melihat UIN yang dipimpin oleh Pak Imam dengan slogan harus memiliki 100/1000 doktor.

Semua dosen di FAI telah tersertifikasi dan memiliki NIDN, mereka juga kerap kali melakukan kerja sama dengan luar negeri, baik dalam bentuk guest lecturer, study lecturer, join degree dengan beberapa negara seperti Malaysia, Thailand, Singapura, Iraq, Saudi, Sudan, dan lain sebagainya sebelum ada peraturan harus ada kerjasama dengan minimal 3 negara. Beliau juga bercerita pernah mengikuti Short Course di Ummul Qura Saudi, ada juga pertukaran dosen Saudi yang mengajar di LIPIA untuk mengajar di UMM, ada juga dosen FAI yang mengajar di Malaysia sebagai dosen tamu. Mereka juga melakukan join degree dengan DIKTI. Beliau menegaskan bahwa tidak hanya Asia bahkan Eropa menjadi rekan kerjasama para dosen. Untuk pelatihan dan pengembangan SDM sebagian mereka telah menjadi asesor dan trainer sehingga tarafnya sudah yang memberi pelatihan. Para dosen di UMM juga memiliki kewajiban untuk membantu dan membimbing mahasiswa sampai lulus tepat waktu.

Catatan Reflektif

Dari catatan lapangan di atas bahwa dapat peneliti refleksikan tentang memang peningkatan SDM yang dilakukan di FAI cukup berjalan dengan lancar begitu banyaknya jadwal yang kegiatan yang harus diikuti sehingga sebagian dosen harus meminta dosen lain yang mewakilinya untuk hadir dalam kegiatan tersebut. Sebut saja sebagaimana yang telah peneliti saksikan ketika sedang melakukan wawancara, pembantu dekan I mendapat telepon dari seseorang yang memberitahukan bahwa ada acara yang harus diikuti. Namun beliau mencoba meminta untuk diwakilkan tetapi dari pihak yang menelepon mungkin tidak memberi izin sehingga harus beliau sendiri yang harus pergi dengan ditemani seorang dosen lain.



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

GUIDE INTERVIEW

(Kepala BKMA, Sekretaris BKMA, Kepala Divisi SDM BKMA)

No	Pertanyaan	Fokus 1/2/3
1	Sejak kapan UMM memiliki badan penjaminan mutu?	1
2	Apakah di setiap fakultas terdapat unit/gugus penjaminan mutu?	2
3	Bagaimana BKMA melakukan pengendalian mutu rekrutmen dan seleksi dosen baru?	1
4	Apa saja standar kualifikasi dosen baru?	1
5	Apa saja standar kualifikasi staf non-dosen baru?	1
6	Bagaimana pelaksanaan rekrutmen dan seleksi dosen?	1
7	Bagaimana pelaksanaan rekrutmen dan seleksi staf non-dosen?	1
8	Apakah semua dosen merupakan lulusan strata-2 (S2)?	1
9	Apakah semua staf non-dosen merupakan lulusan pendidikan keahlian di bidangnya masing-masing?	1
10	Apakah semua dosen baru mendapatkan pelatihan mengenai penjaminan mutu akademik?	2
11	Bagaimana BKMA melakukan pelatihan penjaminan mutu akademik dosen baru?	2
12	Bagaimana BKMA melakukan pengendalian mutu studi lanjut dosen?	2
13	Apakah setiap dosen berkesempatan untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi?	2
14	Apakah semua dosen telah melakukan sertifikasi?	2
15	Bagaimana BKMA melakukan sertifikasi dosen?	2
16	Bagaimana BKMA melakukan pengendalian mutu pengabdian dosen?	2
17	Bagaimana bentuk pengabdian dosen yang telah berjalan selama ini?	2
18	Bagaimana BKMA melakukan pengendalian mutu dosen berprestasi?	3
19	Apakah setiap dosen dan staf-non dosen mendapatkan <i>reward</i> ketika memiliki kinerja bagus (berprestasi)?	3
20	Bagaimana bentuk <i>reward</i> yang diberikan kepada dosen dan staf-non dosen yang memiliki kinerja bagus?	3
21	Apakah dosen dan staf-non dosen yang memiliki kinerja kurang bagus mendapatkan <i>punishment</i> (sanksi)?	3
22	Bagaimana bentuk <i>punishment</i> (sanksi) yang diberikan kepada dosen dan staf non-dosen yang memiliki kinerja kurang bagus?	3
23	Bagaimana BKMA melakukan pembinaan dosen secara berkelanjutan?	2

24	Bagaimana bentuk pembinaan (pendidikan)/ pelatihan yang selama ini dilakukan dosen?	2
25	Bagaimana bentuk evaluasi kinerja dosen selama ini?	3
26	Kapan evaluasi kinerja dosen dilaksanakan (berapa kali setahun)?	3
27	Bagaimana BKMA melakukan pengendalian mutu pemberhentian dosen?	3
28	Bagaimana BKMA melakukan pengendalian mutu SDM pendukung pembelajaran (paboran, pustakawan, dll)?	2
29	Apakah SDM pendukung pembelajaran mendapatkan pelatihan secara berkala untuk meningkatkan kinerjanya?	2
30	Pelatihan apa saja selama ini yang telah dilaksanakan bagi SDM pendukung pembelajaran?	2
31	Bagaimana bentuk evaluasi kinerja SDM pendukung pembelajaran selama ini?	3
32	Kapan evaluasi kinerja SDM pendukung pembelajaran dilaksanakan (berapa kali setahun)?	3
33	Bagaimana BKMA melakukan pelatihan penjaminan mutu SDM pendukung pembelajaran?	2
34	Bagaimana BKMA melakukan pengendalian mutu SDM administrasi akademik?	2
35	Apakah SDM administrasi akademik mendapatkan pelatihan secara berkala untuk meningkatkan kinerjanya?	2
36	Pelatihan apa saja selama ini yang telah dilaksanakan bagi SDM administrasi akademik?	2
37	Bagaimana bentuk evaluasi kinerja SDM administrasi akademik selama ini?	3
38	Kapan evaluasi kinerja SDM administrasi akademik dilaksanakan (berapa kali setahun)?	3
39	Bagaimana BKMA melakukan pelatihan penjaminan mutu SDM administrasi akademik?	2
40	Apakah ada kebijakan Rektor/ Dekan terkait rekrutmen seleksi, pendidikan dan pelatihan, serta evaluasi kinerja SDM?	3

Peneliti,

Aldi Al Bani



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

GUIDE INTERVIEW
(Dekan FAI & Pembantu Dekan I, II, III FAI)

No	Pertanyaan	Fokus 1/2/3
1	Apakah FAI memiliki unit/gugus penjaminan mutu?	1
2	Apa saja standar kualifikasi dosen baru FAI?	1
3	Apa saja standar kualifikasi staf baru FAI?	1
4	Bagaimana pelaksanaan rekrutmen dan seleksi dosen FAI?	1
5	Bagaimana pelaksanaan rekrutmen dan seleksi staf FAI?	1
6	Apa yang membedakan dosen FAI dengan Fakultas lainnya di UMM?	1
7	Apakah semua dosen FAI merupakan lulusan strata-2 (S2) yang sesuai bidangnya?	1
8	Apakah semua staf non-dosen FAI merupakan lulusan pendidikan keahlian di bidangnya masing-masing?	1
9	Apakah semua dosen baru FAI mendapatkan pelatihan mengenai penjaminan mutu akademik?	2
10	Bagaimana FAI melakukan pelatihan penjaminan mutu akademik dosen baru?	2
11	Apakah setiap dosen FAI berkesempatan untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi?	2
12	Apakah semua dosen FAI telah melakukan sertifikasi?	2
13	Bagaimana FAI melakukan pengendalian mutu dosen FAI berprestasi?	3
14	Apakah setiap dosen dan staf FAI mendapatkan <i>reward</i> ketika memiliki kinerja bagus (berprestasi)?	3
15	Bagaimana bentuk <i>reward</i> yang diberikan kepada dosen dan staf FAI yang memiliki kinerja bagus?	3
16	Apakah dosen dan staf FAI yang memiliki kinerja kurang bagus mendapatkan <i>punishment</i> (sanksi)?	3
17	Bagaimana bentuk <i>punishment</i> (sanksi) yang diberikan kepada dosen dan staf FAI yang memiliki kinerja kurang bagus?	3
18	Bagaimana FAI melakukan pembinaan dosen FAI secara berkelanjutan?	2
19	Bagaimana bentuk pembinaan (pendidikan)/ pelatihan yang selama ini dilakukan dosen FAI?	2
20	Bagaimana bentuk evaluasi kinerja dosen FAI selama ini?	3
21	Kapan evaluasi kinerja dosen FAI dilaksanakan (berapa kali setahun)?	3
22	Bagaimana FAI melakukan pengendalian mutu staf non-dosen FAI (laboran, pustakawan, dll)?	2
23	Apakah staf non-dosen FAI mendapatkan pelatihan secara berkala untuk meningkatkan kinerjanya?	2

24	Pelatihan apa saja selama ini yang telah dilaksanakan bagi staf non-dosen FAI?	2
25	Bagaimana bentuk evaluasi kinerja staf non-dosen FAI selama ini?	3
26	Kapan evaluasi kinerja staf non-dosen FAI dilaksanakan (berapa kali setahun)?	3
27	Bagaimana FAI melakukan pengendalian mutu staf administrasi akademik FAI?	2
28	Apakah staf administrasi akademik FAI mendapatkan pelatihan secara berkala untuk meningkatkan kinerjanya?	2
29	Pelatihan apa saja selama ini yang telah dilaksanakan bagi staf administrasi akademik FAI?	2
30	Bagaimana bentuk evaluasi kinerja staf administrasi akademik FAI selama ini?	3
31	Kapan evaluasi kinerja staf administrasi akademik FAI dilaksanakan (berapa kali setahun)?	3
32	Bagaimana FAI melakukan pelatihan penjaminan mutu staf administrasi akademik FAI?	2
33	Setahu Bapak/ Ibu, adakah kebijakan yang dibuat Rektor/ Dekan terkait rekrutmen, seleksi, pelatihan, serta evaluasi dosen dan staf?	3

Peneliti,

Aldi Al Bani



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

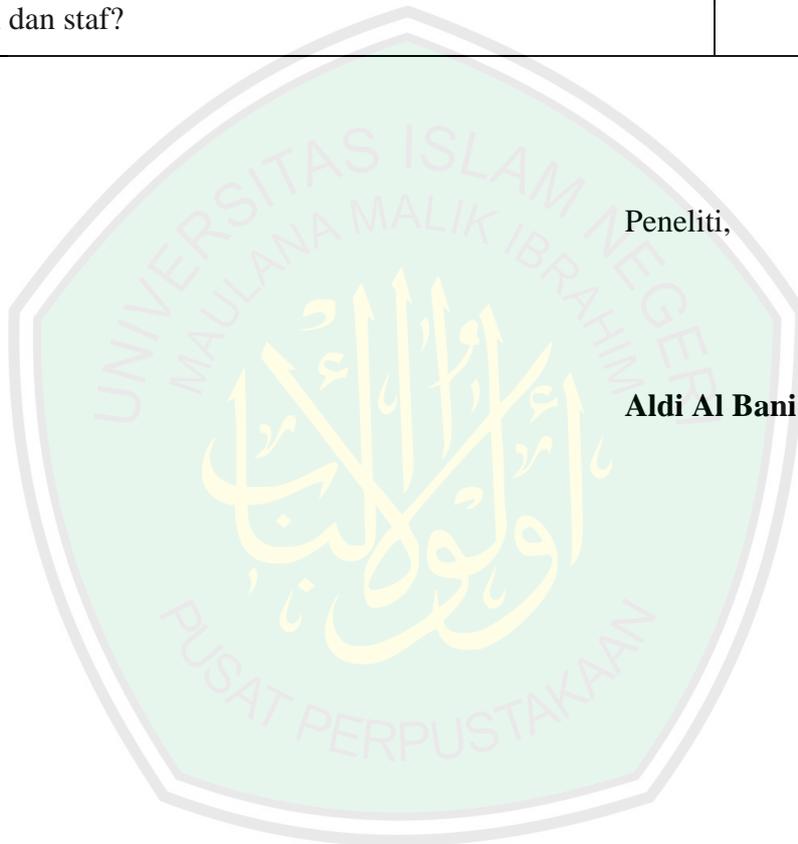
GUIDE INTERVIEW
(Dosen FAI)

No	Pertanyaan	Fokus 1/2/3
1	Setahu Bapak/ Ibu, apa saja standar kualifikasi dosen baru FAI?	1
2	Bagaimana pelaksanaan rekrutmen dan seleksi dosen FAI yang Bapak/ Ibu ketahui?	1
3	Apa yang membedakan dosen FAI dengan Fakultas lainnya di UMM?	1
4	Sejauh ini apakah semua dosen FAI merupakan lulusan strata-2 (S2) yang sesuai bidangnya?	1
5	Apakah semua dosen baru FAI mendapatkan pelatihan mengenai penjaminan mutu akademik?	2
6	Bagaimana FAI melakukan pelatihan penjaminan mutu akademik untuk dosen baru FAI?	2
7	Apakah setiap dosen FAI berkesempatan untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi?	2
8	Apakah semua dosen FAI telah melakukan sertifikasi?	2
9	Bagaimana FAI melakukan pengendalian mutu dosen FAI berprestasi?	3
10	Apakah setiap dosen FAI mendapatkan <i>reward</i> ketika memiliki kinerja bagus (berprestasi)?	3
11	Bagaimana bentuk <i>reward</i> yang diberikan kepada dosen FAI yang memiliki kinerja bagus?	3
12	Apakah dosen FAI yang memiliki kinerja kurang bagus mendapatkan <i>punishment</i> (sanksi)?	3
13	Bagaimana bentuk <i>punishment</i> (sanksi) yang diberikan kepada dosen FAI yang memiliki kinerja kurang bagus?	3
14	Menurut Bapak/ Ibu, bagaimana FAI melakukan	2

	pembinaan dosen secara berkelanjutan?	
15	Bagaimana bentuk pembinaan (pendidikan)/ pelatihan yang selama ini dilakukan dosen FAI?	2
16	Sesuai yang telah Bapak/ Ibu lakukan, bagaimana bentuk evaluasi kinerja dosen FAI selama ini?	3
17	Kapan evaluasi kinerja dosen FAI dilaksanakan (berapa kali setahun)?	3
18	Setahu Bapak/ Ibu, adakah kebijakan yang dibuat Rektor/ Dekan terkait rekrutmen, seleksi, pelatihan, serta evaluasi dosen dan staf?	3

Peneliti,

Aldi Al Bani





KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

GUIDE INTERVIEW
(Staf non-dosen FAI)

No	Pertanyaan	Fokus 1/2/3
1	Setahu Bapak/ Ibu, apa saja standar kualifikasi staf baru di FAI?	1
2	Bagaimana pelaksanaan rekrutmen dan seleksi staf FAI yang pernah Bapak/ Ibu lalui?	1
3	Apa yang membedakan staf FAI dengan Fakultas lainnya di UMM?	1
4	Menurut yang Bapak/ Ibu ketahui, apakah semua staf non-dosen FAI merupakan lulusan pendidikan keahlian di bidangnya masing-masing?	1
5	Apakah semua staf baru FAI mendapatkan pelatihan mengenai penjaminan mutu akademik?	2
6	Menurut Bapak/ Ibu, bagaimana FAI melakukan pelatihan penjaminan mutu akademik staf baru?	2
7	Apakah setiap staf FAI mendapatkan <i>reward</i> ketika memiliki kinerja bagus (berprestasi)?	3
8	Bagaimana bentuk <i>reward</i> yang diberikan kepada staf FAI yang memiliki kinerja bagus?	3
9	Apakah staf FAI yang memiliki kinerja kurang bagus mendapatkan <i>punishment</i> (sanksi)?	3
10	Bagaimana bentuk <i>punishment</i> (sanksi) yang diberikan kepada staf FAI yang memiliki kinerja kurang bagus?	3
11	Setahu Bapak/ Ibu, bagaimana FAI melakukan pengendalian mutu staf non-dosen FAI (laboran, pustakawan, dll)?	2
12	Apakah staf non-dosen FAI mendapatkan pelatihan secara berkala untuk meningkatkan kinerjanya?	2
13	Pelatihan apa saja selama ini yang pernah Bapak/ Ibu ikuti bagi staf non-dosen FAI?	2
14	Sebagaimana yang pernah Bapak/ Ibu lakukan, bagaimana bentuk evaluasi kinerja staf non-dosen FAI selama ini?	3
15	Kapan evaluasi kinerja staf non-dosen FAI dilaksanakan (berapa kali setahun)?	3
16	Setahu Bapak/ Ibu, bagaimana FAI melakukan pengendalian mutu staf administrasi akademik FAI?	2
17	Apakah staf administrasi akademik FAI mendapatkan pelatihan secara berkala untuk meningkatkan kinerjanya?	2
18	Pelatihan apa saja selama ini yang telah dilaksanakan bagi staf administrasi akademik FAI?	2
19	Bagaimana bentuk evaluasi kinerja staf administrasi akademik FAI selama ini?	3

20	Kapan evaluasi kinerja staf administrasi akademik FAI dilaksanakan (berapa kali setahun)?	3
21	Sepengetahuan Bapak/ Ibu, Bagaimana FAI melakukan pelatihan penjaminan mutu staf administrasi akademik FAI?	2
22	Setahu Bapak/ Ibu, adakah kebijakan yang dibuat Rektor/ Dekan terkait rekrutmen, seleksi, pelatihan, serta evaluasi dosen dan staf?	

Peneliti,

Aldi Al Bani





KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

TRANSKRIP WAWANCARA

Kode : 02/W-SPMSDM/FAI/03-III/15
Nama Informan : Drs. Hadi Nur Taufiq, M. Ag
Jabatan : Pembantu Dekan I FAI UMM
Waktu Wawancara : Selasa, 03 Maret 2015/ 13.00 – 14.30WIB
Tempat Wawancara : Depan Kantor Pembantu Dekan I FAI UMM
Kategori : Mencakup Semua Fokus Penelitian

Pembantu Dekan I : ini untuk tesis? tentang apa ini?

Pembantu Dekan I : yang diperlukan informasi apa saja?

Pembantu Dekan I : standar mutu di FAI itu, itu bersifat sentral, itu namanya BKMA, Badan Kendali Mutu Akademik Universitas, yang sekarang ini. Itu standarnya untuk mengikuti Standar Internasional.

Bahkan sekarang ini masih menggodok 2 standar, kemarin yang disetujui itu 5 standar. Standar Pengajaran, Standar Pembiayaan, kemudian, ada 8 standar itu, yang digarap itu baru lima, dan itupun dibagi komisi, sedangkan saya di standar penilaian, saja, sementara di komisi-komisi yang lain diketuai oleh beberapa rekan. Tapi sudah dipanelkan sudah dikompilasi kemudian kita belum diundang lagi untuk review terakhir, saya sudah mengusulkan untuk mereview semua standar yang lima, sementara standar 3 lagi ditangani BKMA pusat, karena menyangkut sarpras, SDM, karena kita punya standar. Semua pedoman itu ada di BKMA, nah sekarang kalau misalnya mengenai, mutu pembelajaran, maka penguasaan mutu pembelajaran di BKMA itu akan melakukan monitoring evaluasi. proses pembelajaran itu dari BKMA tidak mengawasi langsung dosen seperti membuat RPP lah atau silabus. Itu diserahkan ke prodi dengan KKM yang ada. Terus BKMA dalam hal ini pengawasan *pertama* dengan menggunakan CCTV, di ruangan itu ada dua CCTV dari depan dan belakang, kemudian monitoring yang *kedua*, pakai jurnal, absensi jurnal, maka masing-masing prodi punya jurnal yg harus ditandatangani oleh dosen pengajar, tapi yang membawa dan memegang mahasiswa serta mengisinya adalah mahasiswa, dosen hanya tanda tangan, misalnya dosen ngajar hanya cerita maka ditulis begitu, tidak berkutik dia karena realitasnya demikian. Maka apa namanya, dosen hanya, terus kemudian sebelum diterbitkan tentang standar tatap muka yang telah ditempuh itu, maka diadakan klarifikasi, jadi data CCTV yang terekam dosen masuk keluarnya itu terus di dalamnya berbuat apa saja itu ada rekamannya. Ditambahi data monitoring manualnya, terus direkap dan diklarifikasi, dengan diserahkan ke kujur, kujur diberi laporan dosen yang begini begitu, mestinya masuk 16, kok masuk misalnya 5 kali, dia akan menunjukkan laporan itu ke kaprodi, kaprodi supaya membahas laporan itu kepada kantor BKMA.

Jika benar, maka akan diterbitkan ulang setelah klarifikasi, jadi dasarnya tiga, CCTV, monitoring manual, klarifikasi kaprodi. Itu validitas data standar pelaksanaan perkuliahan. Itu apa namanya, sehingga dosen itu standar mengajarnya terpenuhi atau tidaknya akan ketahuan di sini, bagi mereka yg kurang kewajibannya maka dia dikenakan untuk menambah di luar jamnya. Jika habis juga waktu tidak bisa menambah, maka dia membuat surat pernyataan alasan kepada rektor, surat pernyataan tidak mencapai standar. Maka kemungkinannya adalah diantaranya adalah tidak memberikan job ngajar pada semester depan, itu sebagai konsekuensi karena tidak mencapai standar tanpa ada alasan yang kuat, sampai datang

semester berikutnya. Itu konsekuensi dosen yang harus diterima.

Kemudian juga tentang penilaian, standar penilaian itu harus transparan, ada di UMM ini ada penilaian yang harus dilaporkan tepat waktu, karena kita menggunakan yang link dengan sitem ESPEK Jakarta itu, maka penilaian itu berdasarkan kriteria DIKTI. Kalau yang dibuat dikti itu nilai itu berupa angka 1234, itu juga disebut bahwa simbol atau ABCD, nah itu hanya standar. Kita bisa menambahkan nilai bukan 0 sampai 4 tapi 0 sampai 5, 5 itu *grade*-nya menjadi tinggi karena klas interval nilai, untuk memasukkan simbol itu semakin ketat. Misalnya 0-20 maka nilainya menjadi E, dan seterusnya sampai 100 nilainya 4. Itu menjadi interval 20. Nah sekarang kita ingin turunkan lagi jadi bisa 0-10. Sampai ini turun lagi 0-15.

Kenapa kita buat 5, karena kita mengejar standar Internasional, tidak 4 lagi. Dan ini satu-satunya yang melakukannya di Indonesia, yang lainnya hanya 4 dan ngosngosan. Apalagi ini 5 siapa yang bisa mencapainya? yaitu semuanya yang tergantung dari proses yg kita kondisikan, pembelajaran kan berupa, menginspirasi, memotivasi mahasiswa itu untuk menunjukkan pilihan langkah untuk keberhasilannya, dosen kan hanya fasilitator saja yang memerankan membuat agenda, dll. Jadi tidak lagi sebagai pengajar yg *transfer of knowledge*. Materi kan sudah terbuka sekarang, baik dari internet, lihat jurnal, dan lain sebagainya. Itu tentang penilaian.

Mahasiswa S1 5 tahun itu kan berarti 10 semester, lima tahun ini maka, untuk mempercepat mereka bagaimana? ini diantaranya kita adanya KKN itu dulu dua kali, sekarang empat kali, wisudapun jadi 4 kali, itu dalam rangka mempercepat, jangan mahasiswa itu kita tahan, misal nunggu wisuda nanti akhir semester, satu semester itu kita bagi dua jadi satu tahun 4 kali wisuda. Saya dulu yg usul demikian jadi percontohan nasional, jadi kalau kita ingin mahasiswa cepat lulus itu salah satu pendukungnya akan dipercepat, jadi jangan dijadikan kendala. Mahasiswa kan macam-macam, ada yang malas, jadi dia mulai ada masa kuliah seminar dia mulai semester satu sudah dengan SCL itu kan uda dikonstruksi pembelajarannya itu harus cepat mandiri terencana, jadi orang-orang yang terlihat dia belum mampu mengajukan synopsis di semester 6, atau judul aja tidak bisa, atau karena sudah menikah, kerja atau alasan yang lain, itu harus diklarifikasi. Ada itu yang masuk dijadikan *emergency exit*, (manusia darurat) yang harus dimasukkan kelompok, orang-orang yang lamban, atau apakah Anda akan menunjukkan gigi menjadi jantan? kita buka *emergency exit* bagi mereka yang ada tanda-tanda di semester 6.

Maka dia didampingi seorang dosen, saya membimbing itu satu minggu dua kali hari senin dan kamis, dalam kondisi mahasiswa di kelas, saya posisinya jauh tapi saya paksa. Ternyata betul pengalaman saya itu 2 bulan selesai tesis karena satu minggu dua kali. Setiap minggu itu kadang 3 kali ke dosennya ketemu, jadi selalu mengadakan perubahan setiap saat, maka kita dapatkan sistem koding yang jadi rujukan kita. Itu pengalaman saya tahun tidak enak dulu S2 sebelum tahun 2000. Beda dengan sekarang yang memang S2 nya naik. Lebih banyak ke jurnal-jurnal, masa saya tidak ada jurnalnya. Jadi itu standar penilaian, itu direview, makanya saya kemarin itu masih ngajukan dalam forum itu ada lima. Standar yang semakin ketat, jangan-jangan mahasiswa kaget karena terlalu tinggi, saya bilang jatuhnya mahasiswa itu karena mahasiswa tidak dikasi *routemap*-nya. Buat *routmap* setiap mata kuliah, *outline*-nya itu, itu kalau jelas dia akan mencapai standarnya, saya minta dukungan apa? fasilitas, hotspot sampai 24 jam. Jam 11 malam masih *searching* apa mas? tugas pak, belum selesai pak. jaaalur yang kita tempuh ini cepat. *By design* semua. Maka dari itu kalau di sini. Prodi yang lama PAI Alhamdulillah mendapatkan akreditasi A terus selama 3 kaliurut. Profesornya 3 di PAI. Jadi dari dosen yang PAI itu 12. Itu proefornya 3. Terus kemudian doktornya 4 sisanya S2.

Peneliti: staf-staf pak?

Karyawan di sini ada karyawan tetap, karyawan kontrak (mahasiswa alumni kita sendiri),



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

karyawan ada mahasiswa *part time*. Semuanya akan didistribusikan ke prodi-prodi yang dipimpin oleh KAUR, secara umum administrasi kemudian kerja sesuai kalender akademik. Jadi SDM kita di sini muda-muda tapi kuat belajarnya. Di sini pelatihan luar biasa ya, karena agak unik sih, semua dosen di sini pejabat. FAI itu tidak ada dosen yg nganggur, semuanya jadi pejabat, misalnya saya. Tidak ada yang nganggur, karena jabatannya tidak hanya di sini, bahkan banyak sampai keluar FAI, termasuk saya dulu di luar FAI. Saya harus masuk FAI, di sini itu ada profesornya kan 3, yang pertama itu kaprodi S3, kemudian sebagai wakil I akademik pascasarjana, kemudian ketiga itu di kaprodi S2 PAI. Satu lagi, program doktor sekretaris di pascasarjana, tarbiyah semua ini.

Kode : 01/W-SPMSDM/FAI/16-I/15
Nama Informan : Saiful Amien, S.Ag, M. Pd
Jabatan : Pembantu Dekan II FAI UMM
Waktu Wawancara : Jumat, 16 Januari 2015/ 09.30 – 09.55WIB
Tempat Wawancara : Kantor Pembantu Dekan II FAI UMM
Kategori : Mencakup Semua Fokus Penelitian

Start interview...

Peneliti : bisa saya mulai pak?

Pembantu Dekan II : Mulai aja, nyantai aja gk usah formal-formal!

Peneliti : Mungkin bapak bisa jelaskan bagaimana Implementasi *Quality Assurance* di FAI ini?

Pembantu Dekan II : sek bentar, apa yang dimaksud dengan *Quality Assurance*? Apanya maksudnya?

Peneliti : Menjaga standar SDM yang ada di FAI ini. Yang jelas begini ya, di UNMUH, itu sistemnya adalah SADAK (sentralisasi administrasi desentralisasi akademik), kita punya sistem namanya SADAK. SADAK itu berarti sentralisasi akademik, a sek, sentralisasi administrasi desentralisasi akademik. Di SADAK. Kalau akademik itu desentralisasi, diserahkan ke fakultas ya, tapi kalau non-akademik itu sifatnya sentralisasi, semuanya memusat di universitas, dalam hal ini BAU BAA, BAU terutama.

Nah, kaitanya dengan sumber daya manusia ya tadi ya, SDM. SDM kan termasuk ada akademiknya dan non-akademik, kalau yang akademik ya, itu sifatnya ini yang terkait dengan SDM misalnya, contoh misalnya studi lanjut ya, studi lanjut dosen mahu studi lanjut apa apa itu, sifatnya pembagian. Jadi misalnya begini, jadi misalnya s1 ke s2 misalnya itu kebijakan Dekan, Dekan merekomendasikan lalu kemudian BMKB memberikan ini, jalan. Tapi kalau untuk s3 itu tidak berhenti di Dekan, jadi Fakultas memberikan rekomendasi, siapa saja yang berangkat melanjutkan s3 misalnya, karena ini kan swasta ya, tidak seperti UIN misalnya yang negeri, sehingga sambil mereka ngajar, kuliah misalnya, sini gk bisa begitu. Maka, kalau dia misalnya tenaganya dibutuhkan dan jatahnya belum waktunya berangkat maka tidak berangkat. Ini kayak saya ini sebenarnya udah pengen misalnya, siapa sih yang gk pengen kuliah misalnya toh? Tapi masih ada senior-senior yang masih belum selesai misalnya, sehingga kalau ini ditinggal maka akan terpental-pontal. Oleh karena itu ada sistem, apa istilahnya? Giliran gitu ya. Nah jadi Fakultas mendata dan mengecek siap yang sudah saatnya untuk melanjutkan studi, berdasarkan ya apa jenjang masa dia lulus sebelumnya s2 misalnya, lalu jenjang karir juga. Nah, nanti kemudian baru pak Rektor yang ini tidak lagi PR I, tapi rektor yang berikan izin, kalau Rektor tidak berikan izin yan gk bisa, naa Rektor biasanya, dalam hal ini akan melihat ke mena dia akan melanjutkan? Gitu. Aa Tetapi kalau misalnya dia

dapat beasiswa ke luar negeri, itu kapanpun diberangkatkan, jadi tidak ada halangan, luar negeri di sini dalam arti Eropa, Australia, dan Amerika, artinya kalau Asia-Asia Tenggara itu masih kendala itu pertimbangan Malaysia, Singapura misalnya, Thailand itu tidak serta merta. Tapi kalau Jepang masih diikutkan. Itu yang untuk melanjutkan studi ya, untuk SDM. Lalu kemudian untuk seminar, itu kan biasanya termasuk bagian dari apa namanya peningkatan kualitas dosen kan ada lokakarya seminar pelatihan ke mana-mana, itu sangat difasilitasi dari Fakultas maupun dari Universitas. Dari Fakultas misalnya kita punya dana, namanya dana cadangan untuk *grand* cadangan, dari mahasiswa-mahasiswa cadangan yang kemarin itu kan ada dana yang itu diperuntukkan sebenarnya untuk mahasiswa cadangan tersebut, tapi disisihkan sebagian untuk pengembangan SDM, dari pengembangan sumber daya manusia dosen, mahasiswa dan sebagainya itu, terutama dosen dan karyawan. Nah, FAI dalam hal ini kan tidak ada mahasiswa cadangan, karena mahasiswa kita memang terbatas sehingga gk ada mahasiswa cadangan, yang gk lulus yang gk memenuhi *passing grade* ya sudah kita tolak gk ada cadang-cadang gitu, sehingga kita tidak dapat dana itu, hanya universitas memberi *hibah* istilahnya, mungkin diambilkan dari fakultas yang besar dihibahkan ke sini, setiap tahun itu dapat. Nah itu dimaksudkan untuk tadi itu, misalnya dosen yang dia mau ikut seminar, a kemudian kita ambilkan dari dana itu untuk berangkat. Nah itu kalau dari fakultas. Kalau dari Universitas misalnya, misalnya ada surat undangan seminar atau apa yang ditujukan ke PR I, lalu PR I menyesuaikan dengan bidang keahlian seseorang yah lalu surat izinnya diteken PR I, baru kemudian langsung jalur keuangan itu ke PR II, misalnya saya besok ini tanggal 19 berangkat karena ada acara 20 sampai 20, 21, 22 di Jogja itu lokakarya kayak begitu, itu kan surat izinnya dari yang neken PR I sehingga tidak dari Fakultas yang biayai walaupun ada sebenarnya dari dana cadangan tadi itu, a itu dari keuangan langsung, dan itu dibiayai full berapapun. Misalnya bulan Desember 2012 saya ikut workshop *international workshop on women asian women* misalnya di UNISBA Bandung kerjasama dengan Malaysia dan itu mahal, bayarnya satu orang itu 5 juta tetap dibiayai padahal ada 8 orang, yang dari FAI saya, jadi insyaAllah pengembangan sumber daya manusia ini insyaAllah sudah cukup memadai, bukan cukup ya udah memadai, itu dari pengembangan SDM studi lanjut. Lalu kemudian difasilitasi untuk seminar, lokakarya dan lain sebagainya, lalu kemudian apa lagi? Termasuk SDM juga.

Peneliti : mungkin staf-stafnya?

Pembantu Dekan II : nah, kalau staf itu ada pelatihan, ada pelatihan ada workshop, terutama untuk staf-staf yang baru, nah itu biasanya diadakan untuk kenaikan jenjang karir mereka, untuk menjadi KAUR harus memenuhi beberapa target, aa ini untuk staf. Selain itu juga ada yang disekolahkan.

Peneliti : mungkin standar kualifikasi bagi dosen-dosen yang baru diangkat?

Pembantu Dekan II : kalau untuk dosen yang baru, itu, jenjangnya tidak langsung ya. Saya cerita dulu aja, jadi mereka harus kontrak dulu seperti itu, jadi tidak langsungujuk-ujuk mereka melamar langsung dites, ndak. Biasanya mereka ngelamar misalnya, lalu kemudian nah ini seperti yang saya katakan tadi SADAK tadi itu, sehingga fakultas tidak mengangkat, yang mengangkat seluruhnya tersentralisasi di BAU, jadi hanya Fakultas mengajukan, misalnya ada orang melamar lalu surat lamarannya itu diberikan ke sini lalu ditembuskan ke BAU, baru kemudian kita melihat, apa keriterianya? 1. Linearitas, sekarang kan minimal s2, jadi antara s1 dengan s2 harus linear, yang ke 2. Dia harus mampu cakap berbahasa asing ya kalau FAI ya bahasa Arab bahasa Inggris, kalau secara umum barangkali bahasa Inggrislah tapi kalau FAI karena Islamic Studies maka dia harus bisa bahasa Arab ya, na itu. lalu kemudian kita ajukan ke sana, nah biasanya di sana tidak langsung tes tetap, tetapi rekrutmen untuk dosen kontrak, nah gitu. Jadi dosen kontrak dulu selama tidak ada batasan waktu tetapi kalau misalnya Fakultas menilai dia cakap misalnya, artinya dari sisi pembelajarannya ok ya memiliki skill keterampilan mengajar yang bagus lalu performa kerjanya juga selama ini kontrak, karena kontrak di sini otomatis seperti dosen tetap ya dia ngantor ya dia melakukan kerja, karena begini ya harus dipahami ya, jadi UNMUH itu kan swasta, saya gk tahu Al Hikam ya, tapi di UNMUH itu ritmenya itu begini, jadi di sini itu dosen sekaligus dia secara tidak langsung merangkap sebagai tenaga, selain sebagai tenaga pendidik dia juga sebagai tenaga kependidikan gitu, jadi tidak negeri, kalau negeri kan hanya Tri Darma Perguruan



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Tinggi ya, dia hanya mengajar, meneliti, dan pengabdian. Jadi kalau dia misalnya non-job tidak ada jabatan ya cukup ini berarti dia tidak harus ngantor kan? Kalau di sini nggak, hapir semua orang tidak boleh ada yang tidak punya jabatan, artinya jabatan di sini maksudnya tidak boleh tidak punya job, sehingga unit kerjanya di mana, o di FAI maka dia ngantor, ngantor di kantor dikerjakan apa, ya banyak hal, membantu administrasi di prodi misalnya di taruh di prodi ya dia membantu prodi, dia punya meja di sana dia melakukan segala hal, penelitian pengabdian misalnya ya di kantornya di situ ya di mejanya di situ, ini keberadaannya ada di situ ya, tidak otomatis kalau liburan seperti ini tidak ada ngajar lalu kemudian dia pulang itu di UNMUH gk diterapkan begitu, sehingga misalnya saya selaku PD II ada dosen yang mulai senin kemarin tidak masuk setelah ujian misalnya nanti Kaprodinya melapor ke sini, ini gk ada pemberitahuan bagian saya kalau uda sms kemana ini? Kok gk ngantor ini? Ah gitu, jadi harus izin ah begitu. Jadi selama dia kontrak kita akan lihat kinerjanya termasuk saya kira dari berbagai kompetensi ya selain kompetensi akademik ngajarnya bagus trus dia juga meneliti ok tulisannya juga ok lalu kemudian interaksi personal dengan mitra kerja yang lain juga bagus kecerdasan sosialnya lalu kemudian ketika ada dibuka peluang untuk perekrutan dosen tetap baru kemudian kita ajukan. Itu biasanya nanti BAU atau BPSDM badan pengembangan sumber daya manusia tingkat universitas akan mengirimkan surat ke Fakultas siapa saja yang direkomendasikan untuk ikut seleksi dosen tetap nah baru kemudian dites lagi, kalau misalnya memenuhi jenjang kualifikasi dan kompetensi yang diinginkan insyaAllah dia lolos. Ujiannya juga tidak sekali, ujiannya banyak, jenjangnya itu banyak, baik dari yang pertama, karena ini memiliki persyarikatan ya ada ujian AIKA (agama islam dan kemuhammadiyah) itu pertama, baik tulis maupun lisan. Karena ini perserikatan maka ya diangkat adalah yang terutama di sini kader-kader Muhammadiyah nah itu, lalu kemudian yang kedua ada tes bahasa Inggris TOEFL itu kalau FAI biasanya ada ketambahan bahasa Arab, lalu yang ketiga kemudian *micro teaching* mengajar, jadi kayak pratik mengajar begitu, nah ini jenjang, kalau misalnya gk lolos pertama ya sudah berhenti di situ kalau lolos naik ke peringkat berikutnya ke jenjang berikutnya, ini lolos ke jenjang berikutnya *micro teaching* kalau sudah lolos tiga-tiganya jenjang berikutnya wawancara, wawancara tingkat Fakultas dekannya dulu kalau lolos baru kemudian wawancara di tingkat rektorat, jadi ada lima. Saya dulu juga begitu mulai saya kontrak begitu ujiannya jenjangnya itu setelah kemudian saya kontrak ujian tetap juga begitu sehingga memang apa ya, ada orang yang mengeluhkan memang banyak yang mengeluhkan ya memang begitu itu jenjang prosedurnya karena memang banyak hal yang diuji, tidak hanya sekedar akademik tetapi kecerdasan sosial, kesabaran dia untuk ini dan lain sebagainya. karena ini swasta, jadi begitu. Apa lagi?

Peneliti : kemudian mungkin yang membedakan SDM di FAI dan fakultas lainnya di UMM yang menonjol?

Pembantu Dekan II : kalau dilihat dari prosedur tesnya saya kira hampir sama ya mungkin, hanya saja FAI ada ketambahan tadi itu bahasa Arab, lalu yang kedua tentunya dia harus memiliki kualifikasi pengetahuan agama yang lebih ya karena dosen FAI itu tidak hanya milik FAI, di tingkat universitas dosen FAI itu milik semua Fakultas karena dia harus mengajar Al Islam kemuhammadiyah di seluruh mahasiswa non FAI, jadi itu saya kira yang membedakan, sehingga bagaimanapun dosen FAI harus punya kualifikasi moral yang lebih, karena dia menjadi contoh dan dia harus khutbah Jumat dan sebagainya, artinya tuntutan untuk terlibat di persyarikatan Muhammadiyah itu lebih dari pada dosen yang lain, karena dosen umum kan tidak, hanya milik umum ya. Tetapi dia juga harus ikut mengembangkan perserikatan Muhammadiyah di tempat dia berdomisili, maka dia terlibat di ranting di cabang Muhammadiyah di PDM Muhammadiyah, kalau dosen non FAI saya kira tuntutan moralnya kurang untuk terlibat aktif di perserikatan, tetapi dosen FAI disadari atau

tidak dicatat atau tidak itu menjadi suatu tuntutan tersendiri, misalnya dulu pengalaman saya awal-awal saya gk mau khutbah Jumat itu tetapi ya kemudian secara gk langsung kena hukum sosial begitu, misalnya dicemooh sama dosen-dosen senior FAI, apa bedanya kamu dengan dosen FKIP misalnya, sama-sama mengajar pendidikan padahal kamu FAI, apa bedanya kalau gk mau khutbah, a begitu, apa bedanya kamu dengan dosen yang lain kalau kamu nggak mau terlibat aktif di persarikatan di luar kampus misalnya dan lain sebagainya. nah ketika itu, kita ada semacam ada sanksi moral ya, saya kira itulah yang membedakan secara nggak langsung, kalau dari sisi fasilitas dari sisi gaji dari sisi semuanya sama termasuk apa ya keaktifan, termasuk fasilitas ini fasilitas untuk meneliti sama, di penelitian tidak ada bedanya semua fakultas sama untuk pengembangan SDM, itu difasilitasi oleh DP2M (direktorat penelitian dan pengabdian masyarakat), selain juga di tingkat Fakultas sendiri tiap tahun kita dapat *blog grand*, *blog grand* dari universitas setiap Fakultas dapat nah itu untuk melakukan penelitian, jadi setiap tahun kalau dia rajin untuk mengambil kesempatan penelitian itu paling tidak minimal dosen itu di sini bisa dua kali penelitian setahun, pengabdian juga dua kali, jadi begitu gambarannya.

Peneliti : Mungkin apa di Fakultas ini ada unit penjaminan mutu atau langsung ikut BKMA Universitas?

Pembantu Dekan II : penjaminan mutu akademik, ada ini secara umum ditangani tersentral di BKMA walaupun sesungguhnya BKMA juga punya kepanjangan tangan di setiap fakultas, namanya apa gitu ada, kepanjangan tangan.

Peneliti : kemudian e evaluasi kinerja dosen, bagaimana biasanya pak?

Pembantu Dekan II : kalau evaluasi kinerja dosen secara akademik pembelajaran itu ada dua cara kalau di FAI ya. Yang pertama BKMA sendiri, BKMA menerapkan kontrol langsung, jadi di setiap kelas itu ada CCTV kalau nanti mau lihat tak tunjukkan, jadi di setiap kelas itu ada CCTV di situ langsung bisa terekam, jadi di BKMA itu ada TV banyak di sana, jadi ruang sekian kosong ruang sekoan kosong akan ketahuan dan setiap bulan ada laporan, ada laporan ke pihak dosen tentang bulan ini dia masuk berapa kali? Trus ada uraiannya sedikit dan itu ditembuskan ke Rektor, itu kalau dari BKMA, nah nanti di akhir, akhir semester ada laporan penuh tentang kinerja dia dalam mengajar, berdasarkan pantauan CCTV, nah selain CCTV BKMA juga menyebar mahasiswa *part timer* namanya, jadi mahasiswa yang dipekerjakan paruh waktu dia untuk mendatangi setiap ruang kelas ngecek langsung, jadi selain CCTV juga dia ngecek langsung untuk melihat ada dosennya apa nggak? Dosennya terlambat apa tidak? Kalau terlambat berapa menit? Nah itu mestinya selain terpantau di CCTV juga terpantau di ini apa namanya kontrol dari mahasiswa *part timer* yang memang dia dikontrak ya ada mahasiswa *part timer*. Jadi mahasiswa-mahasiswa yang sudah memenuhi syarat hanya tersisa dua mata kuliah dalam semester itu dia bisa mengajukan diri mnejadi tenaga paruh waktu, nah mereka yang dipekerjakan oleh BKMA, jadi selain CCTV juga ada mahasiswa yang ini. Nah di tingkat prodi itu juga ada, di tingkat prodi. Di mana setiap prodi di FAI terutama saya di luar tidak tahu kemungkinan sama menyediakan peresensi dan jurnal kehadiran dosen, khususnya misalnya di Tarbiyah misalnya di Pendidikan Agama Islam itu selain ada jurnal dosen juga ada jurnal yang dipegang oleh koordinator kelas oleh mahasiswa, jadi mahasiswa itu yang kemudian menulis lalu kemudian ngeroscekkkan ke dosen dia minta tanda tangan kalau hadir, kalau gk hadir ya ditulis tidak hadir, sehingga itu bisa dikroscekkkan antara jurnal yang diisi oleh dosen dengan jurnal yang diisi oleh mahasiswa. Aa kalau di FAI begitu.

Peneliti : mungkin setelah dilakukan evaluasi kan ada dosen yang kinerjanya mungkin kurang baik mungkin apa sanksi yang diberikan?

Pembantu Dekan II : nah biasanya lalu kemudian dipanggil oleh BPSDM (badan pengembangan sumber daya manusia), lalu kemudian diikutkan diwajibkan untuk mengikuti semacam pelatihan atau lokakarya untuk *refrehsing* istilahnya *refreshing* di sini, *refreshing* itu bukan senang-senang ya tapi untuk me-*refresh* untuk menyegarkan kembali kemampuan dia, biasanya pelatihan PEKERTI namanya itu, staf juga sama, jadi dan setiap tahun terutama pada saat upacara hari pendidikan kalau gk Mei itu biasanya ada diumumkan biasanya, siapa dosen dengan kualifikasi terbaik 1, 2, 3 trus siapa karyawan termasuk juga Kaprodi yang terbaik 1, 2, 3 siapa, setiap tahun demikian, nah itu berdasarkan banyak hal.



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Peneliti : kalau tadi evaluasi stafnya bagaimana Pak?

Pembantu Dekan II : kalau staf evaluasinya langsung ya, atasan yang ini, dan staf itu secara hukuman ya ditegur tentunya, ada teguran lalu kemudian pelaporan ke atas ke pihak universitas lalu kemudian biasanya setiap 5 tahun sekali itu ada rotasi, ada mutasi dan promosi begitu. Jadi yang sudah saatnya ini naik sesuai dengan jenjang karir dia, dia naik di TU di tempat lain, misalnya di sini dia gk begitu bagus, misalkan apa namanya evaluasi dari pimpinan fakultas lalu kemudian di antara hukumannya adalah dipindah dimutasi ke tempat lain agar dia segar kembali. Lalu yang baik-baik ya diangkat ke jenjang yang lebih tinggi, bisa ketua bagian, dari pegawai biasa menjadi kepala urusan (KAUR) itu ya, dan setiap tahun itu ada beberapa karyawan 10 atau .. itu yang dihajikan. A misalnya kalau dia kesempatan hajinya tidak berbanding dengan umurnya begitu ya, diganti umroh. Misalnya sekarang daftar haji kan lama, misal kalau sampai tahun dia haji pensiun begitu ya, a sekarang diumrohkan. Jadi itu sebagai *reward* ya, jadi ada *punishment* juga ada *reward*.

Peneliti : nggeh mungkin nginten,

Pembantu dekan II : apa lagi?

Peneliti : jadi yang saya konfirmasi, perekrutan itu biasanya dari pusat?

Pembantu Dekan II : perekrutan yang melaksanakan secara teknisnya pusat, sampai kemudian SK keluar macam-macam sana itu tersentralisasi. Hanya mulai dari bawah, siapa yang mengajukan merekomendasikan orang-orangnya itu dari fakultas. Jadi setelah ini kan di ada yang mau ngajukan lamaran, jadi janjian setelah sampean nanti ini ada yang ke sini. Nah itu biasanya minta pengarahan bagaimana ya saya arahkan, arahkan ke sini, apa namanya surat lamarannya tembuskan ke BAU, nanti biasanya kalau ada apa namanya itu seleksi akan diundang untuk ikut seleksi, aa jadi begitu. Jadi kalau kita sudah punya surat lamarannya ya secara administrasi kita sudah bisa ngelacak linearitasnya dan lain sebagainya dan kita rekomendasikan untuk ikut, jadi sana tinggal melaksanakan secara teknis sampai kemudian mengangkat meng-SK-kan ya universitas, jadi bukan Fakultas. Fakultas hanya sebagai penyalur istilahnya, nah inilah yang kita rekomendasikan karena secara administrasi dia layak karena linear karena ini dan lain sebagainya, lalu pengalaman kerjanya lalu kemudian apa ya, sudah pernah penelitiannya, penulisannya dan lain sebagainya. nah itu. kalau sana kan gk tahu, gimana nggak sesuai dengan bidangnya, yang tahu itu kan fakultas, jadi begitu.

Peneliti : nggeh mungkin itu aja, terima kasih ya,

Pembantu Dekan II : kalau ada kurang bisa kesini lagi,

Peneliti : mungkin saya mohon izin mungkin wawancara dengan beberapa staf dosen nanti ke depannya.

Pembantu Dekan II : ya coba nanti, pak dekan nggak kan? Kalau pak dekannya agak repot.

Peneliti : mungkin staf sama dosen-dosen mungkin beberapa hari ke depan.

Pembantu Dekan II : yaa, coba nanti sms dulu yang dibutuhkan siapa? Nanti akan saya tunjuk pak siapa. Biar dia siap.

Peneliti : mungkin kalau saya juga membutuhkan data tentang FAI pak, mungkin Visi Misi-nya tentang SDM-nya.

Pembantu Dekan II : oh gitu.

Peneliti : atau mungkin nggak harus hari ini.

Pembantu Dekan II : nggak harus hari ini ya? Karena lagi garap Borang juga ini.

Peneliti : matur nuwun pak.

Pembantu Dekan II : he e gitu ya

Peneliti : Matur suwun, moggo Pak (kemudain peneliti mengucapkan salam dan langsung keluar dari kantor Pd II) dan langsung pulang.

Kode : 02/W-SPMSDM/FAI/03-III/15
 Nama Informan : Drs. Hadi Nur Taufiq, M. Ag
 Jabatan : Pembantu Dekan I FAI UMM
 Waktu Wawancara : Selasa, 03 Maret 2015/ 13.00 – 14.30WIB
 Tempat Wawancara : Depan Kantor Pembantu Dekan I FAI UMM
 Kategori : Standar Mutu Pengembangan SDM FAI UMM
 Kategori : Peningkatan Mutu SDM FAI UMM
 Kategori : Evaluasi Kinerja SDM FAI UMM

SUB KATEGORI	PERTANYAAN	JAWABAN
Rekrutmen dan seleksi SDM	Apa saja standar kualifikasi dosen FAI?	
	Bagaimana pelaksanaan rekrutmen dan seleksi dosen FAI?	
	Apa yang membedakan dosen FAI dengan Fakultas lainnya di UMM?	<p>Di sini pelatihan luar biasa ya, karena agak unik sih, semua dosen di sini pejabat. FAI itu tidak ada dosen yg nganggur, semuanya jadi pejabat, misalnya saya. Tidak ada yang nganggur, karena jabatannya tidak hanya di sini, bahkan banyak sampai keluar FAI, termasuk saya dulu di luar FAI.</p> <p>Saya harus masuk FAI, di sini itu ada profesornya kan 3, yang pertama itu kaprodi S3, kemudian sebagai wakil I akademik pascasarjana, kemudian ketiga itu di kaprodi S2 PAI. Satu lagi, program doktor sekretaris di pascasarjana, tarbiyah semua ini.</p>
	Apakah semua dosen FAI merupakan lulusan S2?	
	Apakah standar kualifikasi staf non-dosen FAI?	. Maka dari itu kalau di sini. Prodi yang lama PAI Alhamdulillah mendapatkan akreditasi A terus selama 3 kali urut. Profesornya 3 di PAI. Jadi dari dosen yang PAI itu 12. Itu proefornya 3. Terus kemudian doktornya 4 sisanya S2.
	Bagaimana proses rekrutmen dan seleksi staf non-dosen FAI?	Karyawan di sini ada karyawan tetap, karyawan kontrak (mahasiswa alumni kita sendiri), karyawan ada mahasiswa <i>part time</i> . Semuanya akan didistribusikan ke prodi-prodi yang dipimpin oleh KAUR, secara umum administrasi kemudian kerja sesuai kalender akademik.
	Apakah semua staf non-dosen FAI merupakan lulusan pendidikan keahlian di bidangnya	



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
 Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

	masing-masing?	
	Apa yang membedakan staf FAI dengan Fakultas lainnya di UMM?	
	Adakah kebijakan dari rektor/ dekan terkait rekrutmen dan seleksi dosen dan staf non-dosen?	

SUB KATEGORI	PERTANYAAN	JAWABAN
Pendidikan dan pelatihan SDM	Apakah semua dosen FAI mendapatkan pelatihan mengenai penjaminan mutu akademik?	Di sini pelatihan luar biasa ya, karena agak unik sih, semua dosen di sini pejabat. FAI itu tidak ada dosen yg nganggur, semuanya jadi pejabat, misalnya saya. Tidak ada yang nganggur, karena jabatannya tidak hanya di sini, bahkan banyak sampai keluar FAI, termasuk saya dulu di luar FAI.
	Bagaimana FAI melakukan pelatihan penjaminan mutu akademik bagi dosen baru?	
	Apakah setiap dosen FAI berkesempatan untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi?	
	Apakah semua dosen FAI telah melakukan sertifikasi dosen?	
	Bagaimana FAI melakukan pembinaan dosen secara berkelanjutan?	
	Bagaimana bentuk pembinaan (pendidikan)/ pelatihan yang selama ini dilakukan dosen FAI?	
	Bagaimana FAI melakukan pengendalian mutu staf non-dosen?	
	Apakah staf non-dosen FAI mendapatkan	

	pelatihan secara berkala untuk meningkatkan kinerjanya?	
	Selatihan apa saja sejauh ini yang telah dilaksanakan bagi staf non-dosen FAI?	
	Bagaimana FAI melakukan pengendalian mutu staf administrasi akademik?	
	Apakah staf administrasi akademik FAI mendapatkan pelatihan secara berkala untuk meningkatkan kinerjanya?	
	Pelatihan apa saja selama ini yang telah dilaksanakan bagi staf administrasi akademik FAI?	
	Bagaimana FAI melakukan pelatihan penjaminan mutu staf administrasi akademik?	
	Apakah ada kebijakan Rektor/ Dekan terkait peningkatan mutu SDM?	

SUB KATEGORI	PERTANYAAN	JAWABAN
Evaluasi SDM	Bagaimana FAI melakukan pengendalian mutu dosen?	. proses pembelajaran itu dari BKMA tidak mengawasi langsung dosen seperti membuat RPP lah atau silabus. Itu diserahkan ke prodi dengan KKM yang ada. Terus BKMA dalam hal ini pengawasan <i>pertama</i> dengan menggunakan CCTV, di ruangan itu ada dua CCTV dari depan dan belakang, kemudian monitoring yang <i>kedua</i> , pakai jurnal, absensi jurnal, maka masing-masing prodi punya jurnal yg harus ditandatangani oleh dosen pengajar, tapi yang membawa dan megang mahasiswa serta mengisinya adalah mahasiswa, dosen hanya tanda tangan, misalnya dosen ngajar hanya cerita maka ditulis begitu, tidak berkitik dia karena realitasnya demikian. Maka apa namanya, dosen hanya, terus kemudian sebelum diterbitkan tentang standar tatap muka yang telah ditempuh itu, maka diadakan klarifikasi, jadi data CCTV yang



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
 Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

		terekam dosen masuk keluarnya itu terus di dalamnya berbuat apa saja itu ada rekamannya. Ditambahi data monitoring manualnya, terus direkap dan dklarifikasi, dengan diserahkan ke kajur, kajur diberi laporan dosen yang begini begitu, mestinya masuk 16, kok masuk misalnya 5 kali, dia akan menunjukkan laporan itu ke kaprodi, kaprodi supaya membahas laporan itu kepada kantor BKMA.
	Apakah setiap dosen dan staf non-dosen FAI mendapatkan <i>reward</i> ketika memiliki kinerja bagus?	
	Bagaimana bentuk <i>reward</i> yang diberikan kepada dosen dan staf non-dosen yang memiliki kinerja bagus?	
	Apakah dosen dan staf non-dosen FAI yang memiliki kinerja kurang bagus mendapatkan <i>punishment</i> (sanksi)?	
	Bagaimana bentuk <i>punishment</i> (sanksi) yang diberikan kepada dosen dan staf non-dosen FAI yang memiliki kinerja kurang bagus?	Maka kemungkinannya adalah diantaranya adalah tidak memberikan job ngajar pada semester depan, itu sebagai konsekuensi karena tidak mencapai standar tanpa ada alasan yang kuat, sampai datang semester berikutnya. Itu konsekuensi dosen yang harus diterima.
	Bagaimana bentuk evaluasi kinerja dosen FAI selama ini?	maka akan doterbitkan ulang setelah klarifikasi, jadi dasarnya tiga, CCTV, monitoring manual, klarifikasi kaprodi.
	Kapan evalausi kinerja dosen FAI dilaksanakan?	standar penilaian itu harus transparan, ada di UMM ini ada penilaian yang harus dilaporkan tepat waktu, karena kita menggunakan yang link dengan sitem ESPEK Jakarta itu, maka penilaian itu berdasarkan kriteria DIKTI
	Bagaimana bentuk evaluasi kinerja staf non-dosen FAI?	
	Kapan evaluasi kinerja staf non-dosen FAI dilaksanakan?	

	Bagaimana bentuk evaluasi kinerja staf administrasi akademik FAI?	
	Kapan evaluasi kinerja staf administrasi akademik FAI dilaksanakan?	
	Apakah ada kebijakan Rektor/ Dekan terkait evaluasi kinerja dosen dan staf non-dosen selama ini?	

Kode : 01/W-SPMSDM/FAI/16-I/15
 Nama Informan : Saiful Amien, S.Ag, M. Pd
 Jabatan : Pembantu Dekan II FAI UMM
 Waktu Wawancara : Jumat, 16 Januari 2015/ 09.30 – 09.55 WIB
 Tempat Wawancara : Kantor Pembantu Dekan II FAI UMM
 Kategori : Standar Mutu Pengembangan SDM FAI UMM
 Kategori : Peningkatan Mutu SDM FAI UMM
 Kategori : Evaluasi Kinerja SDM FAI UMM

SUB KATEGORI	PERTANYAAN	JAWABAN
Rekrutmen dan seleksi SDM	<p>1. Linearitas, sekarang kan minimal s2, jadi antara s1 dengan s2 harus linear, yang ke 2. Dia harus mampu cakap berbahasa asing ya kalau FAI ya bahasa Arab bahasa Inggris, kalau secara umum barangkali bahasa Inggrislah tetapi kalau FAI karena <i>Islamic Studies</i> maka dia harus bisa bahasa Arab ya, na itu.</p> <p>Apa saja standar kualifikasi dosen FAI?</p>	<p>Saya dulu juga begitu mulai saya kontrak begitu ujiannya jenjangnya itu setelah kemudian saya kontrak ujian tetap juga begitu sehingga memang apa ya, ada orang yang mengeluhkan memang banyak yang mengeluhkan ya memang begitu itu jenjang prosedurnya karena memang banyak hal yang diuji, tidak hanya sekedar akademik tetapi kecerdasan sosial, kesabaran dia untuk ini dan lain sebagainya. karena ini swasta, jadi begitu</p>
	<p>Bagaimana pelaksanaan rekrutmen dan seleksi dosen FAI?</p>	<p>kalau untuk dosen yang baru itu, jenjangnya tidak langsung ya. Saya cerita dulu aja, jadi mereka harus kontrak dulu seperti itu, jadi tidak langsung ujuk-ujuk mereka melamar langsung dites, tidak. Biasanya mereka melamar misalnya, lalu kemudian nah ini seperti yang saya katakan tadi SADAK tadi</p>



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

		<p>itu, sehingga fakultas tidak mengangkat, yang mengangkat seluruhnya tersentralisasi di BAU, jadi hanya fakultas mengajukan, misalnya ada orang melamar lalu surat lamarannya itu diberikan ke sini lalu ditembuskan ke BAU, baru kemudian kita melihat, apa keriterianya?</p> <p>lalu kemudian kita ajukan ke sana, nah biasanya di sana tidak langsung tes tetap, tetapi rekrutmen untuk dosen kontrak, nah gitu. Jadi dosen kontrak dulu selama tidak ada batasan waktu tetapi kalau misalnya fakultas menilai dia cakap misalnya, artinya dari sisi pembelajarannya ok ya memiliki skill keterampilan mengajar yang bagus lalu performa kerjanya juga selama ini kontrak, karena kontrak di sini otomatis seperti dosen tetap ya dia ngantor ya dia melakukan kerja, karena begini ya harus dipahami ya, jadi UNMUH itu kan swasta, saya tidak tahu Al Hikam ya, tapi di UNMUH itu ritmenya itu begini, jadi di sini itu dosen sekaligus dia secara tidak langsung merangkap sebagai tenaga, selain sebagai tenaga pendidik dia juga sebagai tenaga kependidikan gitu, jadi tidak negeri, kalau negeri kan hanya Tri Darma Perguruan Tinggi ya, dia hanya mengajar, meneliti, dan pengabdian</p> <p>Jadi selama dia kontrak kita akan lihat kinerjanya termasuk saya kira dari berbagai kompetensi ya selain kompetensi akademik mengajarnya bagus terus dia juga meneliti ok tulisannya juga ok lalu kemudian interaksi personal dengan mitra kerja yang lain juga bagus kecerdasan sosialnya lalu kemudian ketika ada dibuka peluang untuk perekrutan dosen tetap baru kemudian kita ajukan. Itu biasanya nanti BAU atau BPSDM badan pengembangan sumber daya manusia tingkat universitas akan mengirimkan surat ke fakultas siapa saja yang direkomendasikan untuk ikut seleksi dosen tetap nah baru kemudian dites lagi, kalau misalnya memenuhi jenjang kualifikasi dan kompetensi yang diinginkan insyaAllah dia lolos</p>
--	--	--

		<p>Ujiannya juga tidak sekali, ujiannya banyak, jenjangnya itu banyak, baik dari yang <i>pertama</i>, karena ini miliki persyarikatan ya ada ujian AIKA (agama islam dan kemuhammadiyah) itu pertama, baik tulis maupun lisan. Karena ini persyarikatan maka ya diangkat adalah yang terutama di sini kader-kader Muhammadiyah nah itu, lalu kemudian yang <i>kedua</i> ada tes bahasa Inggris TOEFL itu kalau FAI biasanya ada ketambahan bahasa Arab, lalu yang <i>ketiga</i> kemudian <i>micro teaching</i> mengajar, jadi kayak pratik mengajar begitu, nah ini jenjang, kalau misalnya tidak lolos pertama ya sudah berhenti di situ kalau lolos naik ke peringkat berikutnya ke jenjang berikutnya, ini lolos ke jenjang berikutnya <i>micro teaching</i> kalau sudah lolos tiga-tiganya jenjang berikutnya (<i>keempat</i>) wawancara, wawancara tingkat Fakultas dekannya dulu kalau lolos baru kemudian (<i>kelima</i>) wawancara di tingkat rektorat, jadi ada lima perekrutan yang melaksanakan secara teknisnya pusat, sampai kemudian SK keluar macam-macam sana itu tersentralisasi. Hanya mulai dari bawah, siapa yang mengajukan merekomendasikan orang-orangnya itu dari fakultas. Jadi setelah ini kan di sini ada yang mau ngajukan lamaran, jadi janji setelah <i>sampean</i> nanti ini ada yang ke sini. Nah itu biasanya minta pengarahan bagaimana ya, saya arahkan, arahkan ke sini, apa namanya surat lamarannya tembuskan ke BAU, nanti biasanya kalau ada apa namanya itu seleksi akan diundang untuk ikut seleksi, jadi begitu. Jadi kalau kita sudah punya surat lamarannya ya secara administrasi kita sudah bisa melacak linearitasnya dan lain sebagainya dan kita rekomendasikan untuk ikut, jadi sana tinggal melaksanakan secara teknis sampai kemudian mengangkat meng-SK-kan ya universitas, jadi bukan fakultas. Fakultas hanya sebagai penyalur istilahnya, nah inilah yang kita rekomendasikan karena secara administrasi dia layak karena linear karena ini dan lain sebagainya, lalu pengalaman kerjanya lalu kemudian apa ya, sudah pernah penelitiannya, penulisannya dan lain sebagainya. nah itu. kalau sana kan tidak tahu, bagaimana tidak sesuai dengan</p>
--	--	--



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

	<p>Apa yang membedakan dosen FAI dengan Fakultas lainnya di UMM?</p>	<p>bidangnya, yang tahu itu kan fakultas, jadi begitu.</p> <p>: kalau dilihat dari prosedur tesnya saya kira hampir sama ya mungkin, hanya saja FAI ada ketambahan tadi itu bahasa Arab, lalu yang kedua tentunya dia harus memiliki kualifikasi pengetahuan agama yang lebih ya karena dosen FAI itu tidak hanya milik FAI, di tingkat universitas dosen FAI itu milik semua fakultas karena dia harus mengajar Al Islam Kemuhammadiyah di seluruh mahasiswa non FAI, jadi itu saya kira yang membedakan, sehingga bagaimanapun dosen FAI harus punya kualifikasi moral yang lebih, karena dia menjadi contoh dan dia harus khutbah Jumat dan sebagainya, artinya tuntutan untuk terlibat di persyarikatan Muhammadiyah itu lebih dari pada dosen yang lain, karena dosen umum kan tidak, hanya milik umum ya. Tetapi dia juga harus ikut mengembangkan persyarikatan Muhammadiyah di tempat dia berdomisili, maka dia terlibat di ranting, di cabang Muhammadiyah di PDM Muhammadiyah, kalau dosen non FAI saya kira tuntutan moralnya kurang untuk terlibat aktif di persyarikatan, tetapi dosen FAI disadari atau tidak dicatat atau tidak itu menjadi suatu tuntutan tersendiri</p> <p>misalnya dulu pengalaman saya awal-awal saya tidak mau khutbah Jumat itu tetapi ya kemudian secara tidak langsung kena hukum sosial begitu, misalnya dicemooh sama dosen-dosen senior FAI, apa bedanya kamu dengan dosen FKIP misalnya, sama-sama mengajar pendidikan padahal kamu FAI, apa bedanya kalau tidak mau khutbah, begitu, apa bedanya kamu dengan dosen yang lain kalau kamu tidak mau terlibat aktif di persyarikatan di luar kampus misalnya dan lain sebagainya. nah ketika itu, kita ada semacam ada <i>sanksi</i> moral ya, saya kira itulah yang membedakan secara tidak langsung, kalau dari sisi fasilitas dari sisi gaji dari sisi semuanya sama termasuk apa ya keaktifan, termasuk fasilitas ini fasilitas untuk meneliti sama, di penelitian</p>
--	--	---

		tidak ada bedanya semua fakultas sama untuk pengembangan SDM, itu difasilitasi oleh DP2M (direktorat penelitian dan pengabdian masyarakat), selain juga di tingkat fakultas sendiri setiap tahun kita dapat <i>blog grand</i> , <i>blog grand</i> dari universitas setiap fakultas dapat nah itu untuk melakukan penelitian, jadi setiap tahun kalau dia rajin untuk mengambil kesempatan penelitian itu paling tidak minimal dosen itu di sini bisa dua kali penelitian setahun, pengabdian juga dua kali, jadi begitu gambarannya.
	Apakah semua dosen FAI merupakan lulusan S2?	ya
	Apakah standar kualifikasi staf non-dosen FAI?	blm
	Bagaimana proses rekrutmen dan seleksi staf non-dosen FAI?	blm
	Apakah semua staf non-dosen FAI merupakan lulusan pendidikan keahlian di bidangnya masing-masing?	ya
	Apa yang membedakan staf FAI dengan Fakultas lainnya di UMM?	sama
	Adakah kebijakan dari rektor/ dekan terkait rekrutmen dan seleksi dosen dan staf non-dosen?	ada

SUB KATEGORI	PERTANYAAN	JAWABAN
Pendidikan dan pelatihan SDM	Apakah semua dosen FAI mendapatkan pelatihan mengenai penjaminan mutu akademik?	penjaminan mutu akademik, ada ini secara umum ditangani tersentral di BKMA walaupun sesungguhnya BKMA juga punya kepanjangan tangan di setiap fakultas, namanya apa gitu ada, kepanjangan tangan.
	Bagaimana FAI melakukan pelatihan penjaminan mutu akademik bagi dosen baru?	penjaminan mutu akademik, ada ini secara umum ditangani tersentral di BKMA walaupun sesungguhnya BKMA juga punya kepanjangan tangan di setiap fakultas, namanya apa gitu ada, kepanjangan tangan.



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
 Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

	<p>Apakah setiap dosen FAI berkesempatan untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi?</p>	<p>contoh misalnya studi lanjut ya, studi lanjut dosen mau studi lanjut apa apa itu, sifatnya pembagian. Nah jadi fakultas mendata dan mengecek siapa yang sudah saatnya untuk melanjutkan studi, berdasarkan ya apa jenjang masa dia lulus sebelumnya s2 misalnya, lalu jenjang karir juga.</p> <p>Nah, nanti kemudian baru pak Rektor yang ini tidak lagi PR I, tapi rektor yang berikan izin, kalau Rektor tidak berikan izin yan tidak bisa, Rektor biasanya, dalam hal ini akan melihat ke mana dia akan melanjutkan? Gitu. Tetapi kalau misalnya dia dapat beasiswa ke luar negeri, itu kapanpun diberangkatkan, jadi tidak ada halangan, luar negeri di sini dalam arti Eropa, Australia, dan Amerika,</p>
	<p>Apakah semua dosen FAI telah melakukan sertifikasi dosen?</p>	<p>blm</p>
	<p>Bagaimana FAI melakukan pembinaan dosen secara berkelanjutan?</p>	<p>Studi lanjut dan pelatihan</p>
	<p>Bagaimana bentuk pembinaan (pendidikan)/ pelatihan yang selama ini dilakukan dosen FAI?</p>	<p>Lalu kemudian untuk seminar, itu kan biasanya termasuk bagian dari apa namanya peningkatan kualitas dosen kan ada lokakarya seminar pelatihan ke mana-mana, itu sangat difasilitasi dari Fakultas maupun dari Universitas. Dari Fakultas misalnya kita punya dana, namanya dana cadangan untuk <i>grand</i> cadangan, dari mahasiswa-mahasiswa cadangan yang kemarin itu kan ada dana yang itu diperuntukkan sebenarnya untuk mahasiswa cadangan tersebut, tapi disisihkan sebagian untuk pengembangan SDM, dari pengembangan sumber daya manusia dosen, mahasiswa dan sebagainya itu, terutama dosen dan karyawan.</p>
	<p>Bagaimana FAI melakukan pengendalian mutu staf non-dosen?</p>	<p>Nah, FAI dalam hal ini kan tidak ada mahasiswa cadangan, karena mahasiswa kita memang terbatas sehingga tidak ada mahasiswa cadangan, yang tidak lulus yang tidak memenuhi <i>passing grade</i> ya sudah</p>

		<p>kita tolak, tidak ada cadang-cadangan gitu, sehingga kita tidak dapat dana itu, hanya universitas memberi <i>hibah</i> istilahnya, mungkin diambilkan dari fakultas yang besar dihibahkan ke sini, setiap tahun itu dapat. Nah itu dimaksudkan untuk tadi itu, misalnya dosen yang dia mau ikut seminar, kemudian kita ambilkan dari dana itu untuk berangkat. Nah itu kalau dari fakultas. Kalau dari Universitas misalnya, misalnya ada surat undangan seminar atau apa yang ditujukan ke PR I, lalu PR I menyesuaikan dengan bidang keahlian seseorang yah lalu surat izinnya diteken PR I, baru kemudian langsung jalur keuangan itu ke PR II</p>
	Apakah staf non-dosen FAI mendapatkan pelatihan secara berkala untuk meningkatkan kinerjanya?	ya
	Selatihan apa saja sejauh ini yang telah dilaksanakan bagi staf non-dosen FAI?	nah, kalau staf itu ada pelatihan, ada <i>pelatihan</i> , ada <i>workshop</i> , terutama untuk staf-staf yang baru, nah itu biasanya diadakan untuk kenaikan jenjang karir mereka, untuk menjadi KAUR harus memenuhi beberapa target, ini untuk staf. Selain itu juga ada yang <i>disekolahkan</i>
	Bagaimana FAI melakukan pengendalian mutu staf administrasi akademik?	sama
	Apakah staf administrasi akademik FAI mendapatkan pelatihan secara berkala untuk meningkatkan kinerjanya?	ya
	Pelatihan apa saja selama ini yang telah dilaksanakan bagi staf administrasi akademik FAI?	sama
	Bagaimana FAI melakukan pelatihan penjaminan mutu staf administrasi akademik?	sama
	Apakah ada kebijakan Rektor/ Dekan terkait peningkatan mutu SDM?	Jadi misalnya begini, jadi misalnya s1 ke s2 misalnya itu kebijakan Dekan, Dekan merekomendasikan lalu kemudian BMKB memberikan ini, jalan. Tapi kalau untuk s3 itu tidak berhenti di Dekan, jadi Fakultas memberikan rekomendasi, siapa saja yang berangkat melanjutkan s3 misalnya, karena ini kan swasta ya,



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

SUB KATEGORI	PERTANYAAN	JAWABAN
Evaluasi SDM	Bagaimana FAI melakukan pengendalian mutu dosen?	<p>kalau evaluasi kinerja dosen secara akademik pembelajaran itu ada dua cara kalau di FAI ya. Yang <u>pertama</u> BKMA sendiri, BKMA menerapkan kontrol langsung, jadi di setiap kelas itu ada CCTV, kalau nanti mau lihat tak tunjukkan, jadi di setiap kelas itu ada CCTV di situ langsung bisa terekam, jadi di BKMA itu ada TV banyak di sana, jadi ruang sekian kosong ruang sekian kosong akan ketahuan dan setiap bulan ada laporan, ada laporan ke pihak dosen tentang bulan ini dia masuk berapa kali? Trus ada uraiannya sedikit dan itu ditembuskan ke Rektor, itu kalau dari BKMA, nah nanti di akhir, akhir semester ada laporan penuh tentang kinerja dia dalam mengajar, berdasarkan pantauan CCTV, nah selain CCTV BKMA juga (<u>kedua</u>) menyebar mahasiswa <i>part timer</i> namanya, jadi mahasiswa yang dipekerjakan paruh waktu dia untuk mendatangi setiap ruang kelas ngecek langsung, jadi selain CCTV juga dia ngecek langsung untuk melihat ada dosennya apa nggak? Dosennya terlambat apa tidak? Kalau terlambat berapa menit? Nah itu mestinya selain terpantau di CCTV juga terpantau di ini apa namanya kontrol dari mahasiswa <i>part timer</i> yang memang dia dikontrak ya ada mahasiswa <i>part timer</i>. Jadi mahasiswa-mahasiswa yang sudah memenuhi syarat hanya tersisa dua mata kuliah dalam semester itu dia bisa mengajukan diri menjadi tenaga paruh waktu, nah mereka yang dipekerjakan oleh BKMA, jadi selain CCTV juga ada mahasiswa yang ini. Nah di tingkat prodi itu juga ada, di tingkat prodi. Di mana setiap prodi di FAI terutama saya di luar tidak tahu kemungkinan sama (<u>ketiga</u>) menyediakan peresensi dan jurnal kehadiran dosen, khususnya misalnya di Tarbiyah misalnya di Pendidikan Agama Islam itu selain ada jurnal dosen juga ada jurnal yang dipegang oleh koordinator kelas</p>

		oleh mahasiswa, jadi mahasiswa itu yang kemudian menulis lalu kemudian <i>ngeroscekan</i> ke dosen dia minta tanda tangan kalau hadir, kalau tidak hadir ya ditulis tidak hadir, sehingga itu bisa <i>dikroscekan</i> antara jurnal yang diisi oleh dosen dengan jurnal yang diisi oleh mahasiswa. kalau di FAI begitu.
	Apakah setiap dosen dan staf non-dosen FAI mendapatkan <i>reward</i> ketika memiliki kinerja bagus?	ya
	Bagaimana bentuk <i>reward</i> yang diberikan kepada dosen dan staf non-dosen yang memiliki kinerja bagus?	ada
	Apakah dosen dan staf non-dosen FAI yang memiliki kinerja kurang bagus mendapatkan <i>punishment</i> (sanksi)?	nah biasanya lalu kemudian dipanggil oleh BPSDM (badan pengembangan sumber daya manusia), lalu kemudian diikutkan diwajibkan untuk mengikuti semacam pelatihan atau lokakarya untuk <i>refrehsing</i> istilahnya <i>refreshing</i> di sini, refreshing itu bukan senang-senang ya tapi untuk <i>refresh</i> untuk menyegarkan kembali kemampuan dia, biasanya pelatihan PEKERTI namanya itu, staf juga sama, jadi dan setiap tahun terutama pada saat upacara hari pendidikan kalau tidak Mei itu biasanya ada diumumkan biasanya, siapa dosen dengan kualifikasi terbaik 1, 2, 3 trus siapa karyawan termasuk juga Kaprodi yang terbaik 1, 2, 3 siapa, setiap tahun demikian, nah itu berdasarkan banyak hal.
	Bagaimana bentuk <i>punishment</i> (sanksi) yang diberikan kepada dosen dan staf non-dosen FAI yang memiliki kinerja kurang bagus?	ada
	Bagaimana bentuk evaluasi kinerja dosen FAI selama ini?	sehingga misalnya saya selaku PD II ada dosen yang mulai senin kemarin tidak masuk setelah ujian misalnya nanti Kaprodinya melapor ke sini, ini tidak ada pemberitahuan, bagian saya kalau uda sms ke mana ini? Kok tidak ngantor ini? gitu, jadi harus izin, begitu.
	Kapan evalausi kinerja dosen FAI dilaksanakan?	



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
 Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

	<p>Bagaimana bentuk evaluasi kinerja staf non-dosen FAI?</p>	<p>kalau staf evaluasinya langsung ya, atasan yang ini, dan staf itu secara hukuman ya <i>ditegur</i> tentunya, ada teguran lalu kemudian <i>pelaporan</i> ke atas ke pihak universitas lalu kemudian biasanya setiap 5 tahun sekali itu ada <i>rotasi</i>, ada <i>mutasi</i> dan <i>promosi</i> begitu. Jadi yang sudah saatnya ini naik sesuai dengan jenjang karir dia, dia naik di TU di tempat lain, misalnya di sini dia tidak begitu bagus, misalkan apa namanya evaluasi dari pimpinan fakultas lalu kemudian di antara hukumannya adalah dipindah dimutasi ke tempat lain agar dia segar kembali. Lalu yang baik-baik ya diangkat ke jenjang yang lebih tinggi, bisa ketua bagian, dari pegawai biasa menjadi kepala urusan (KAUR) itu ya, dan setiap tahun itu ada beberapa karyawan 10 atau .. itu yang dihajikan. misalnya kalau dia kesempatan hajinya tidak berbanding dengan umurnya begitu ya, diganti umroh. Misalnya sekarang daftar haji kan lama, misal kalau sampai tahun dia haji pensiun begitu ya, sekarang diumrohkan. Jadi itu sebagai <i>reward</i> ya, jadi ada <i>punishment</i> juga ada <i>reward</i></p>
	<p>Kapan evaluasi kinerja staf non-dosen FAI dilaksanakan?</p>	<p>ada</p>
	<p>Bagaimana bentuk evaluasi kinerja staf administrasi akademik FAI?</p>	<p>ada</p>
	<p>Kapan evaluasi kinerja staf administrasi akademik FAI dilaksanakan?</p>	<p>ada</p>
	<p>Apakah ada kebijakan Rektor/ Dekan terkait evaluasi kinerja dosen dan staf non-dosen selama ini?</p>	<p>ada</p>



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

DAFTAR KODING WAWANCARA

No	Kode	Keterangan
1	01/W-SPMSDM/FAI/16-I/15	<ul style="list-style-type: none">• Wawancara ke- 1 tentang Sistem Penjaminan Mutu SDM kepada Pembantu Dekan II pada tanggal 16 Januari 2015• Wawancara ke- 1 tentang Standar Mutu SDM FAI kepada Pembantu Dekan II pada tanggal 16 Januari 2015• Wawancara ke- 1 tentang Peningkatan Mutu SDM FAI kepada Pembantu Dekan II pada tanggal 16 Januari 2015• Wawancara ke- 1 tentang Evaluasi Kinerja SDM FAI kepada Pembantu Dekan II pada tanggal 16 Januari 2015
2	02/W-SPMSDM/FAI/03-III/15	<ul style="list-style-type: none">• Wawancara ke- 2 tentang Sistem Penjaminan Mutu SDM kepada Pembantu Dekan I pada tanggal 03 JMaret 2015• Wawancara ke- 2 tentang Standar Mutu SDM FAI kepada Pembantu Dekan I pada tanggal 03 Maret 2015• Wawancara ke- 2 tentang Peningkatan Mutu SDM FAI kepada Pembantu Dekan I pada tanggal 03 Maret 2015• Wawancara ke- 2 tentang Evaluasi Kinerja SDM FAI kepada Pembantu Dekan I pada tanggal 03 Maret 2015



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

DAFTAR KODING DOKUMENTASI

No	Kode	Keterangan
1	01/Dok-A1/03-III/15	Dokumentasi ke- 1 tentang Visi dan Misi Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang melalui file Buku Kurikulum Akademik 2013/2014 pada tanggal 03 Maret 2015
2	02/ Dok-A1/03-III/15	Dokumentasi ke- 2 tentang Struktur Organisasi Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang melalui file Website pada tanggal 03 Maret 2015
3	03/Dok-A3/03-III/15	Dokumentasi ke- 3 tentang Profil Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang melalui file Buku Kurikulum Akademik 2013/2014 pada tanggal 03 Maret 2015
4	04/Dok-A4.BKMA/27-III/15	Dokumentasi ke- 4 tentang Renstra BKMA Universitas Muhammadiyah Malang melalui file situs BKMA pada tanggal 27 Maret 2015
5	05/Dok-A5.BKMA/27-III/15	Dokumentasi ke- 5 tentang BKMA Universitas Muhammadiyah Malang (terbaru) melalui file situs BKMA pada tanggal 27 Maret 201
6	06/Dok-A6.BPSDM/30-III/15	Dokumentasi ke- 6 tentang BPSDM Universitas Muhammadiyah Malang melalui file situs BPSDM pada tanggal 30 Maret 2015



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

DAFTAR KODING OBSERVASI

No	Kode	Keterangan
1	01/ Obs-KF-FAI/FAI/A/26-XII/14	Observasi ke- 1 terkait Keadaan Fisik Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang, dilihat dari lingkungan pada tanggal 26 Desember 2014
2	02/ Obs-KSDM-FAI/B/ 29-XII/14	Observasi ke- 2 terkait Keadaan yang tampak dari SDM (dosen dan staf) Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 29 Desember 2014
3	03/ Obs-RDS-FAI/B/ 29-XII/14	Observasi ke- 3 terkait Ruangan para Dosen dan Staf Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 29 Desember 2014
4	04/ Obs-U-FAI/B/ 16-I/15	Observasi ke- 4 terkait Unit yang ada di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 16 Januari 2015
5	05/ Obs-SK-FAI/A/16-I/15	Observasi ke- 5 terkait Suasana Kegiatan di bagian depan (administrasi) Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal 16 Januari 2015
6	06/ Obs-SK-FAI/A/16-I/15	Observasi ke- 6 terkait kegiatan pengembangan (pendidikan dan pelatihan) SDM Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal ... Oktober 2014
7	07/ Obs-SK-FAI/A/16-I/15	Observasi ke- 7 terkait pelayanan SDM Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang yang diberikan kepada mahasiswa, pada tanggal ... Oktober 2014
8	08/ Obs-SK-FAI/A/16-I/15	Observasi ke- 8 terkait pelaksanaan SOP SDM yang ada di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang pada tanggal ... Oktober 2014



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
SEKOLAH PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 1 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Setting Peristiwa yang Diamati

No	Ragam Situasi yang Diamati	Keterangan
1	Keadaan Fisik Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang: a. Suasana lingkungan Fakultas Agama Islam UMM b. Gedung masing-masing unit yang ada di Fakultas Agama Islam UMM c. Kelengkapan isi di setiap unit kerja Fakultas Agama Islam UMM d. Fasilitas pendukung pengembangan (pendidikan dan pelatihan) SDM di Fakultas Agama Islam UMM	
2	Suasana Kegiatan Pengembangan SDM: a. Suasana di setiap unit Fakultas Agama Islam UMM b. Interaksi SDM di setiap unit Fakultas Agama Islam UMM c. Kegiatan pengembangan SDM Fakultas Agama Islam UMM yang sedang berlangsung d. Metode dan strategi yang digunakan dalam pengembangan SDM Fakultas Agama Islam UMM e. Pengawasan dan evaluasi kinerja/mutu SDM Fakultas Agama Islam UMM sebelum dan setelah mendapatkan bimbingan (pendidikan dan pelatihan)	Setting yang perlu dan event penting akan diambil gambar/fotonya. Jika terlewat diganti dengan wawancara
3	Kegiatan lainnya yang memiliki keterkaitan dengan fokus penelitian.	

DOKUMENTASI FOTO



Gambar 1. Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang tampak dari depan.



Gambar2 . Kegiatan Pelatihan *Applied Approach* yang diselenggarakan oleh BKMA.



Gambar 3. Kegiatan Pemantauan melalui CCTV di pusat server BKMA.



Gambar 4. Kegiatan Pelatihan Pekerti oleh BKMA.



Gambar 5. Kegiatan *Out Bound* untuk meningkatkan kinerja staf dosen dan karyawan yang diselenggarakan oleh BKMA dan BPSDM .

TENTANG PENULIS



Aldi Al Bani dilahirkan di Montong Baik Lombok Timur NTB, 27 Juli 1989, anak kedua dari tiga bersaudara. Ayah bernama H. Muhlis, B.A. (*alm*) dan ibu Roh Mulyati. Alamat: Montong Baik ds. Montong Betok kec. Montong Gading, Lombok Timur - NTB.

Pendidikan dasar SDN Montong Gading (1996-2002), MTs Daruttauhid Malang (2002-2005), MA Daruttauhid Malang (2005-2008), Sarjana Pendidikan Agama Islam (S1) di STAI Ma'had Aly Al Hikam Malang (2012), Magister Manajemen Pendidikan Islam (S2) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (2015).

Pendidikan nonformal Madrasah Diniyah Nurul Iman Montong Baik (2000-2002), Madrasah Diniyah Ibtidaiyah LPI Daruttauhid Malang (2002-2006), Madrasah Diniyah Tsanawiyah LPI Daruttauhid Malang (2006-2008).

Hp. : 081937767002
Facebook : albani_dt@yahoo.com
Twitter : @aldialbani
Email : albani_dt@yahoo.com / aldialbani2@gmail.com
Blogger : aldialbani2.blogspot.com

Pendidikan tambahan:

1. *Academic Learning Exchange*, kerja sama Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan Madrasah Al-Irsyad Al-Islamiah Singapore Nasional Institute of Education Singapore (Singapura), 27 September – 3 Oktober 2013.
2. *Academic Learning Exchange*, kerja sama Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan Universiti Teknologi Malaysia, International Islamic University Malaysia, Universiti Sains Islam Malaysia (Malaysia), 27 September – 3 Oktober 2013.
3. *Academic Learning Exchange*, kerja sama Sekolah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan Songkhla University Thailand (Thailand), 27 September – 3 Oktober 2013.