

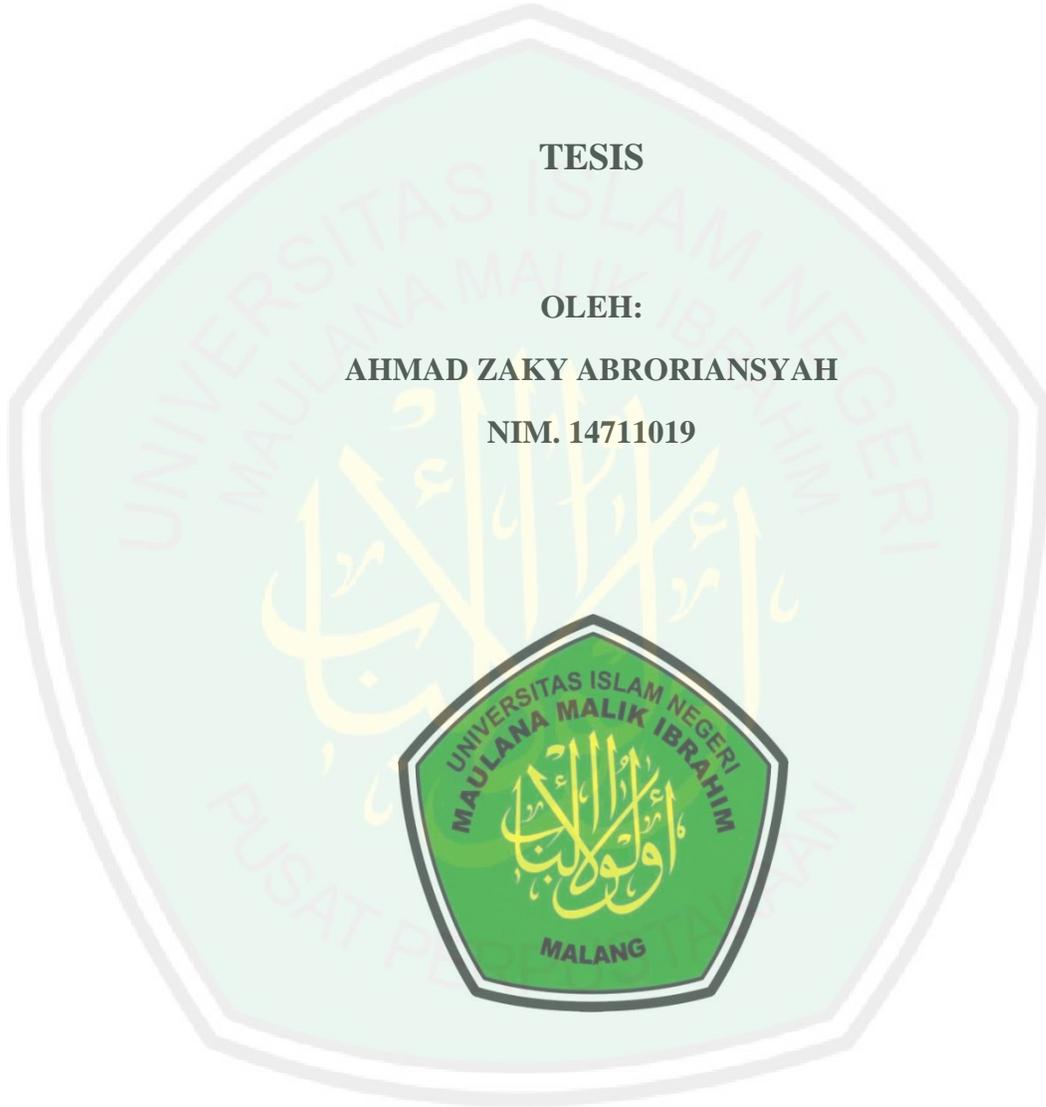
**STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)  
DI UNIVERSITAS ISLAM MALANG (UNISMA)  
TAHUN 2016**

**TESIS**

**OLEH:**

**AHMAD ZAKY ABRORIANSYAH**

**NIM. 14711019**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA  
MALIK IBRAHIM MALANG  
2016**

**STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)  
DI UNIVERSITAS ISLAM MALANG (UNISMA)  
TAHUN 2016**

Tesis  
Diajukan kepada  
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam  
menyelesaikan Program Magister  
Manajemen Pendidikan Islam

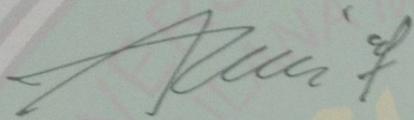
OLEH  
AHMAD ZAKY ABRORIANSYAH  
NIM. 14711019

**PROGRAM STUDI MAGISTER PENDIDIKAN AGAMA ISLAM  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2016**

LEMBAR PERSETUJUAN

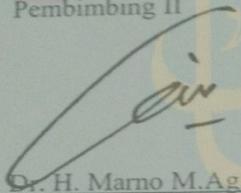
Tesis dengan judul "Manajemen Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia (SDM) di Universitas Islam Malang (UNISMA) Tahun 2016" telah diperiksa dan disetujui untuk di uji.

Malang, Desember 2016  
Pembimbing I



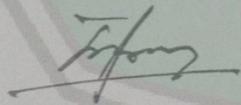
Dr. H. A. Fattah Yasin M.Ag.  
NIP. 196712201998031002

Malang, Desember 2016  
Pembimbing II



Dr. H. Marno M.Ag.  
NIP. 197208222002121001

Malang, Desember 2016  
Mengetahui,  
Ketua Program Magister Pendidikan Islam

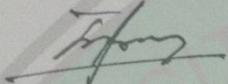


Dr. H. Samsul Hadi M.Ag.  
NIP. 196608251994031002

**LEMBAR PENGESAHAN**

Tesis dengan judul "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di Universitas Islam Malang (UNISMA) Tahun 2016" ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada hari Kamis tanggal 22 Desember 2016.

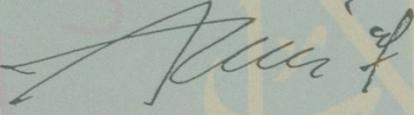
Dewan Penguji,

  
Dr. H. Samsul Hadi, M. Ag.  
NIP. 196712201998031002

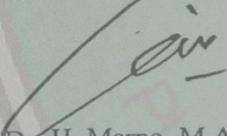
Ketua

  
Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I.  
NIP. 195612311983031032

Penguji Utama

  
Dr. H. A. Fatah Yasin, M. Ag.  
NIP. 196712201998031002

Anggota

  
Dr. H. Marno, M.Ag.  
NIP. 197208222002121001

Anggota

Mengetahui,  
Direktur Pascasarjana



Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I.  
NIP. 195612311983031032

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ahmad Zaky Abroriansyah  
NIM : 14711019  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Penelitian : Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia  
(SDM) di Universitas Islam Malang (UNISMA)  
Tahun 2016.

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 di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka bersedia di proses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

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

Batu, 22 Desember 2016

Hormat saya,



Ahmad Zaky Abroriansyah

## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum Wr. Wb.*

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat, taufik dan hidayah-Nya, tesis yang berjudul “Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di Universitas Islam Malang (UNISMA) Tahun 2016” dapat terselesaikan dengan baik semoga ada guna dan manfaatnya. Sholawat dan salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing manusia ke arah jalan kebenaran dan kebaikan.

Banyak pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini. Untuk itu penulis sampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya dengan ucapan *jasakumullah ahsanaul jasa'* khususnya kepada:

1. Untuk kedua orang tuaku Bapak M. Uzer Umar dan Ibu Siti Zahro yang selalu memberikan yang terbaik bagi penulis baik doa maupun pengorbanannya yang tidak akan bisa tergantikan posisinya.
2. Rektor UIN Malang, Bapak Prof. Dr. Mudjia Raharjo dan wakil rektor. Direktur Pascasarjana UIN Malang Bapak Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pdi. atas layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
3. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Bapak Dr. H. Samsul Hadi, M. Ag. Atas motivasi, koreksi dan kemudahan pelayanan selama studi.
4. Dosen pembimbing I, Bapak Dr. H. Ahmad Fatah Yasin, M.Ag. dan pembimbing II, Bapak Dr. H. Marno, M.Ag. atas bimbingannya, saran, kritik dan koreksinya dalam penulisan tesis.

5. Semua dosen dan staff TU Pascasarjana UIN Malang, yang tidak mungkin disebutkan satu-persatu yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan dan kemudahan-kemudahan selama menyelesaikan studi.
6. Semua civitas Unisma Malang khususnya Bapak Rektor Prof. Dr. Masykuri Bakri M.Si. beserta bapak WR I, WR II, WR III, kepala BAAK, BAUK dan kepala bagian personalia Unisma yang telah bekerjasama dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Kepada bapak Dr. Hasan Busri M.Pd. yang sebagai orang tua penulis di Malang selama studi S1 dan S2 yang selalu memberi jalan, arahan dan saran.
8. Tidak terkecuali untuk calon istriku tercinta Yuli dwi Indahwati yang selalu mendorong moril terhadap penyelesaian tesis ini.
9. Semua sahabat-sahabat santri Al – Madani (Rahim, Erik, Yaqin, Ilul, Saiful, Viki), Budi, Muis di Malang dan teman-teman yang tidak mungkin saya sebutkan satu-persatu, terima kasih banyak atas bantuan do'a dan dorongan masukannya dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

*Wallahul Muwafiq Ila Aqwamit Thariq*

*Wassalamualaikum Wr. Wb.*

Batu, 22 Desember 2016  
Penulis,

Ahmad Zaky Abroriansyah

**PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN**

Penulisan transliterasi Arab-latin dalam tesis ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no.158 tahun 1987 dan no. 0543/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

**A. Huruf**

ا	=	a	ز	=	z	ق	=	q
ب	=	b	س	=	s	ك	=	k
ت	=	t	ش	=	sy	ل	=	l
ث	=	ts	ص	=	sh	م	=	m
ج	=	j	ذ	=	dl	ن	=	n
ح	=	h	ط	=	th	و	=	w
خ	=	kh	ظ	=	zh	ه	=	h
د	=	d	ع	=	'	ء	=	,
ذ	=	dz	غ	=	gh	ي	=	y
ر	=	r	ف	=	f			

**B. Vokal Panjang**

- Vokal (a) Panjang = â
- Vokal (i) Panjang = î
- Vokal (u) Panjang = û

**C. Vokal Diftong**

- أو = aw
- أي = ay
- أُو = û
- أِي = î

## DAFTAR ISI

Lembar Sampul .....	i
Lembar Judul.....	ii
Lembar Persetujuan.....	iii
Lembar Pengesahan .....	iv
Lembar Pernyataan.....	v
Kata Pengantar .....	vi
Pedoman Translit Arab Latin .....	viii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel .....	xiii
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Lampiran .....	xv
Motto.....	xvi
Persembahan .....	xvii
Abstrak .....	xviii
 <b>BAB I: PENDAHULUAN</b>	
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian .....	15
C. Tujuan Penelitian .....	15
D. Manfaat Penelitian .....	16
E. Ruang lingkup Penelitian .....	17
F. Orisinalitas Penelitian .....	17
G. Definisi Istilah.....	19
 <b>BAB II: KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Manajemen Sumber Daya Manusia ( <i>Human Resource Management</i> )...	21

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	21
2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	24
3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	27
4. Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi .....	31
B. Perencanaan Peningkatan Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi .....	39
C. Metode Pelaksanaan Peningkatan Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi .....	45
1. Penarikan (Rekrutmen) .....	46
2. Seleksi Dan Penempatan Sumber Daya Manusia .....	47
3. Pelatihan dan Pengembangan .....	48
4. Penilaian Prestasi Kerja .....	50
5. Kompensasi .....	52
6. Penciptaan Dan Pembinaan Hubungan Kerja Yang Efektif .....	53
D. Evaluasi Peningkatan Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi .....	54
E. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Tinjauan Islam .....	59
 <b>BAB III: METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	63
B. Latar Penelitian (Waktu dan Tempat) .....	64
C. Data dan Sumber Data .....	64
D. Teknik Pengumpulan Data .....	65
1. Observasi .....	66
2. Interview .....	67
3. Dokumentasi .....	68
E. Teknik Analisis Data .....	69
F. Pengecekan Keabsahan Data .....	71

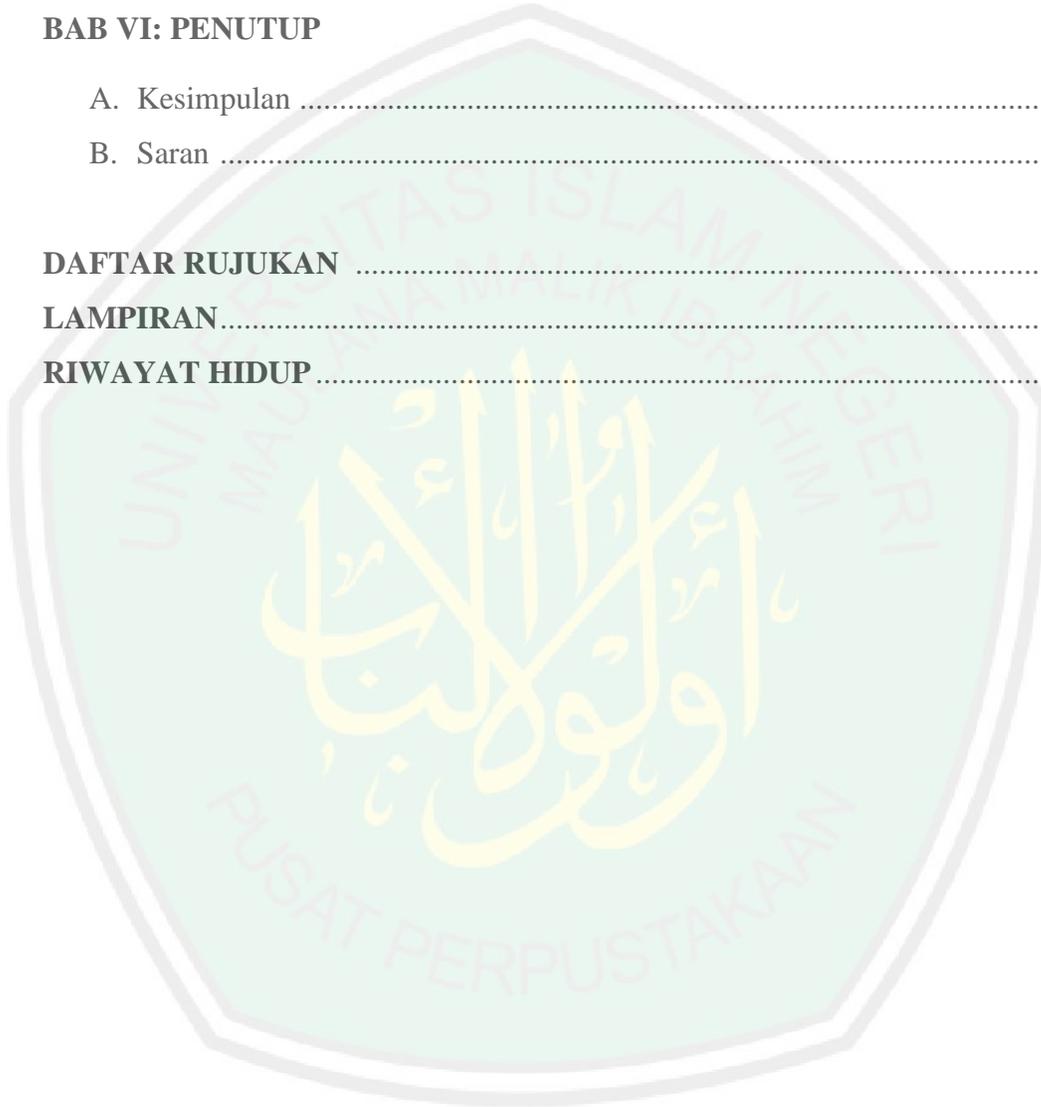
**BAB IV: HASIL PENELITIAN**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	73
1. Sejarah Berdirinya Universitas Islam Malang .....	73
2. Visi, Misi, dan tujuan Universitas Islam Malang .....	75
3. Struktur Organisasi Universitas Islam Malang .....	76
B. Perencanaan Peningkatan Sumber Daya Manusia di Universitas Islam Malang .....	78
C. Metode Pelaksanaan Peningkatan Sumber Daya Manusia di Universitas Islam Malang .....	83
1. Sistem Rekrutmen Unisma.....	83
2. Sistem Seleksi SDM di Unisma .....	88
3. Sistem Pengembangan SDM di unisma .....	92
4. Sistem Kompensasi di Unisma .....	106
D. Sistem Evaluasi peningkatan sumber daya manusia di Universitas Islam Malang .....	108
1. Prosedur Penilaian Kinerja Dosen .....	109
2. Prosedur Pengukuran Kinerja Mengajar Dosen.....	112

**BAB V: PEMBAHASAN**

A. Perencanaan Peningkatan Sumber Daya Manusia di Universitas Islam Malang .....	114
B. Metode Pelaksanaan Peningkatan Sumber Daya Manusia di Universitas Islam Malang .....	118
1. Sistem Rekrutmen di Universitas Islam Malang .....	118
2. Sistem Seleksi di Universitas Islam Malang .....	123
3. Sistem Pengembangan di Universitas Islam Malang .....	126
4. Sistem Kompensasi di Universitas Islam Malang .....	131

C. Sistem Evaluasi Peningkatan Sumber Daya Manusia di Universitas Islam Malang .....	134
<b>BAB VI: PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	137
B. Saran .....	138
<b>DAFTAR RUJUKAN</b> .....	141
<b>LAMPIRAN</b> .....	144
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	168



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Sumber Daya Tenaga Pendidik Unisma .....	9
Tabel 1.2 Jumlah Sumber Daya Tenaga Pendidik Unisma 2014-2015 .....	10
Tabel 1.3 Prosentase Studi Lanjut Pendidik Unisma .....	12
Tabel 1.4 Persamaan dan Perbedaan Penelitian yang Relevan .....	18
Tabel 4.1 Nisbah Dosen Unisma Tahun 2016 .....	87
Tabel 4.2 Gelar Akademik Unisma Tahun 2016 .....	94
Tabel 4.3 SDM yang Menempuh Studi Lanjut .....	95
Tabel 4.4 Peserta Dosen Diklat Kepegawaian .....	98
Tabel 4.5 Peserta Karyawan Diklat Kepegawaian .....	98
Tabel 4.6 Hasil Karya Ilmiah Dosen Unisma .....	102

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Model Interaksi Analisis Data Miles dan Huberman .....	69
Gambar 3.2 Model Triangulasi Pengumpulan Data.....	71
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Unisma .....	77
Gambar 5.1 Metode Seleksi SDM di Unisma .....	126
Gambar 5.2 Metode Peningkatan SDM di Unisma .....	133



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara .....	144
Lampiran 2 Data yang Dibutuhkan dalam Penelitian .....	145
Lampiran 3 Gelar Akademik Guru Besar Unisma .....	146
Lampiran 4 Gelar Akademik Doktor Unisma .....	147
Lampiran 5 Data Dosen yang Menempuh Studi Lanjut .....	150
Lampiran 6 Peserta Diklat Ke NU an .....	154
Lampiran 7 Hasil Karya Ilmiah SDM Unisma .....	156
Lampiran 8 Hasil Seleksi Penerimaan Karyawan Unisma .....	165
Lampiran 9 Hasil Seleksi Penerimaan Dosen Unisma .....	167

## MOTO

عَنْ أَبِي الدَّرْدَاءِ قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أجنحتها رِضًا لِطَالِبِ الْعِلْمِ (رواه احمد و الترمذي وألوداودابن ماجه)

**Artinya:** “Dari Abi Darda dia berkata :”*Aku mendengar Rasulullah saw bersabda*”:

*“Barang siapa yang menempuh suatu jalan dalam rangka mencari ilmu maka Allah akan memudahkan baginya jalan menuju surga, dan sesungguhnya para malaikat membentangkan sayapnya karena ridha (rela) terhadap orang yang mencari ilmu”.*

(H.R. Ahmad, Tirmidzi, Abu Dawud, dan Ibnu Majjah).

## PERSEMBAHAN

الْحَمْدُ لِلَّهِ

Segala puji atas rahmat serta hidayah Allah SWT  
sehingga tesis ini dapat terselesaikan.

Karya sederhana ini kupersembahkan untuk:

1. Ayah dan Ibundaku yang menjadi kekuatan di setiap langkahku dalam menuntut ilmu dan senantiasa mencurahkan kasih sayang dengan sangat tulus serta do'a yang tak pernah putus. Tidak akan sempurna aku untuk membalasnya.
2. Beserta calon istri yaitu Yuli Dwi Indahwati penyemangat hidupku.
3. Untuk semua keluarga besar di Lumajang

## ABSTRAK

Zaky, Ahmad, Abroriansyah , 2016. “*Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di Universitas Islam Malang (UNISMA) Tahun 2016*”, Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing (1), Dr. H. Ahmad Fatah Yasin, M. Ag, (2) Dr. H. Marno, M.Ag.

Kata Kunci: Strategi Manajemen, Sumber Daya Manusia.

Penelitian tentang manajemen Sumber Daya dapat dikatakan relative baru. Hal ini karena penelitian tentang Sumber daya manusia masih banyak dilakukan pada organisasi profit. UNISMA merupakan perguruan tinggi swasta yang memiliki visi pendidikan masa depan. Yakni visi untuk menjadi Menjadi Universitas unggul bertaraf internasional, berorientasi masa depan dalam IPTEK dan budaya, untuk kemaslahatan umat yang berakhlakul karimah, berlandaskan Islam *Ahlussunnah waljama'ah An-Nahdliyah*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan mendiskusikan secara mendalam Manajemen peningkatan mutu SDM di Unisma dengan fokus pembahasan pada: 1) perencanaan peningkatan sumber daya manusia 2) metode pelaksanaan peningkatan sumber daya manusia, dan 3) evaluasi peningkatan sumber daya manusia

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan cara perpanjangan keikutsertaan peneliti; teknik triangulasi dengan menggunakan berbagai sumber, teori, dan metode; dan ketekunan pengamatan. Informan penelitian yaitu bagian personalia dan LPPM Unisma

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kualifikasi dan jumlah SDM yang diperlukan disesuaikan dengan hasil analisis jabatan yang dilakukan dengan memperhatikan beban kerja, jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, perkiraan kapasitas staf, 2) Metode peningkatan SDM di Unisma dalam menjalankan Tridarma perguruan tinggi, Unisma secara konsisten berupaya mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi dan kompetensi SDM sebagai investasi yang bersifat strategik. Untuk peningkatan SDM yang dimiliki

Unisma menggunakan program pelatihan dan pengembangan yang pertama berdasarkan pengalaman langsung dalam bekerja di organisasi yang ada di Unisma seperti penulisan karya ilmiah, Diklat kepegawaian dan Ke NU-an. Dan yang kedua pelatihan di luar jabatan yang dilaksanakan secara formal misalnya melalui program pendidikan studi lanjut, Workshop Learning By Resarch, Sarasehan Peningkatan Kapasitas Lptnu, Unisma *Speak English* dan Diklat Pekerti. 3) Sistem evaluasi di Unisma dimanfaatkan untuk mengambil keputusan terhadap sebuah proses secara menyeluruh (input, proses, output). Ketetapan keseragaman dan evaluasi beban kinerja dosen di Universitas Islam Malang diadakan oleh Biro Administrasi Akademik.



## ABSTRACT

Zaky, Ahmad, Abroriansyah, 2016. "Strategic Human Resource Management (HRM) at the Islamic University of Malang (UNISMA) 2016", Thesis. Islamic Education Management Studies Program Graduate of the State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang, Advisor (1), Dr. H. Ahmad Fatah Yasin, M. Ag, (2) Dr. H. Marno, M.Ag.

Keywords: Strategic Management, Human Resources.

Research about Resource management can be said to be relatively new. This is because research on human resources is still widely practiced in profit organizations. UNISMA is a private university that has a vision of the future of education. That is the vision to become a superior university Being an international, future-oriented in science and technology and culture, for the benefit of the people who Islam-based Ahl waljama'ah An-Nahdliyah.

This study aimed to examine and discuss in depth the management of human resources in quality improvement Unisma with discussion focusing on: 1) planning to increase human resources 2) the method of implementation of human resource development, and 3) evaluation of human resource development.

This study used a qualitative approach with case study design. Data were collected by interview, observation and documentation. Data analysis techniques include data reduction, data presentation and withdrawal kesimpulan. Pemeriksaan kebabsahan data is done by the extension of the participation of researchers; triangulation techniques using a variety of sources, theories and methods; and perseverance observation. The informants are the personnel and LPPM Unisma.

The results showed that: (1) Qualification and the amount of human resources required disesuaikan with the results of job analysis conducted with respect to the workload, type of work, nature of work, the estimated capacity of the staff, 2) Method of improving human resources in Unisma in running Tridarma college, Unisma consistently working to develop and improve the qualifications and competence of human resources as an investment that is strategic. For the improvement of the human resources Unisma using training and development programs were first based on direct experience of working in an organization that is in Unisma like writing scientific papers, training of personnel and Ke NU's. And the second training outside the office conducted a formal education

program, for example through further studies, Workshop Learning By Resarch, Capacity Building Workshop Lptnu, Unisma Speak English and Training Character. 3) The evaluation system in Unisma used to take decisions on a thorough process (input, process, output). Uniformity statutes and evaluation of performance load lecturer at the Islamic University of Malang held by the Bureau of Academic Administration.



## مستخلص البحث

زكي، أحمد، أبرار ينشاه. ٢٠١٦. *أستراتيجية إدارة الخيرات الإنسانية في الجامعة الإسلامية مالانغ في السنة ٢٠١٦*. البحث الجامعي. قسم الإدارة التربوية الإسلامية، كلية الدراسة العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانغ. المشرف: (١) الدكتور الحاج أحمد فتاح ياسن الماجستير، (٢) الدكتور الحاج محمد مارنو الماجستير.

الكلمة الرئيسية: استراتيجية، إدارة، الخيرات الإنسانية.

أن البحث عن إدارة الخيرات الإنسانية من البحث الجديد. لأن البحث عن إدارة الخيرات الإنسانية يعمل كثيرا في المنظمات المربحة فقط. وأما الجامعة الإسلامية مالانغ من الجامعة الأهلية التي لها الرؤية التربوية التقدمية. وهي الرؤية لتكون الجامعة المتفوقة، والجامعة المعكزة على الدولي، و الموجهة للمستقبل في العلوم والتكنولوجيا، و الثقافة، لمصلحة الأمة لهم الأخلاق الكريمة، و المستحکم بالإسلام "أهل السنة والجماعة النهضية".

وأهداف هذا البحث هي المباحثة والمناقشة عن إدارة تنمية الجودة للخيرات الإنسانية في الجامعة الإسلامية مالانغ عميقا، وركز البحث على: (١) تخطيط تنمية الخيرات الإنسانية، (٢) المنهج لإقامة بتنمية الخيرات الإنسانية، و (٣) تقييم تنمية الخيرات الإنسانية.

يستخدم هذا البحث المنهج الكيفي بالمدخل دراسة الحالة. وأما طريقة جمع البيانات في هذا البحث هي المقابلة، والملاحظة، والوثائق. وأما طريقة تحليل البيانات في هذا البحث هي (١) إنقاص البيانات، (٢) و عرض البيانات، (٣) استنتاج البيانات. و تدقيق صلاح البيانات بإطالة مشاركة الباحث، و تثليث البيانات من المصادر المتنوعة، و النظريات، والمناهج، واجتهاد الباحث في الملاحظة. و مصادر البيانات في هذا البحث هي دائرة العمالة و مؤسسة البحوث و الخدمات إلى المجتمع بالجامعة الإسلامية مالانغ.

وتعرض النتيجة من هذا البحث أن: (١) توافق الاستحقاق و جملة الخيرات الإنسانية المحتاجة على نتيجة تحليل المهنة التي تعمل بالملاحظة على تكليف الأعمال، و نوعها، و وصفها، و تقرب قدرة الرتيب، (٢) ومنهج تنمية الخيرات الإنسانية في الجامعة الإسلامية مالانغ، تحاول أن تطور و تنمي استحقاق الخيرات الإنسانية و طاقتهم متناسقا، كالتميز الاستراتيجي. لتنمية الخيرات الإنسانية في الجامعة الإسلامية مالانغ فتستخدم البرنامج المهني و التنمية، أما الأولى من الخبرات المكتسبة في الأعمال المنظمة بالجامعة الإسلامية مالانغ، مثل كتابة البحث العلمي، والتربية السريعة للعمال، والتربية عن النهضة العلماء. والثاني، من الخبرات المكتسبة خارج العمل التي تقوم بالرمي، مثل برنامج التربية المتابعة، والتربية السريعة "التعلم بالبحث"، و التربية السريعة عن تنمية الطاقة بمؤسسة الجامعات النهضة العلماء، و التكلم الانجليزية، والتربية السريعة عن الخلق، (٣) نظام التقويم في الجامعة الإسلامية مالانغ منتفع لتقرير العملية شاملة (المدخول، والعملية، و النتيجة). والقرارات المساواة و تقويم تكليف المعلم في الجامعة الإسلامية مالانغ يقومها مكتب الإداري الأكاديمي.

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Konteks Penelitian**

Sumber daya manusia (SDM) sangat berperan dalam menentukan kemajuan suatu negara. Walaupun negara mempunyai sumber daya alam yang sangat melimpah tapi kalau tidak didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas, negara tersebut tidak akan bisa maju.

Maka banyak para ahli menyatakan bahwa SDM merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi atau dalam suatu lembaga. Apapun bentuk serta tujuan organisasi atau lembaga, dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia pula. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi atau lembaga.

Jika di perhatikan, terdapat banyak sekali sumber daya dalam manajemen yang terlibat dalam organisasi atau lembaga pendidikan, antara lain ada yang berupa: manusia, sarana prasarana, biaya, teknologi, dan informasi. Namun demikian sumber daya yang paling penting dalam pendidikan adalah sumber daya manusia.<sup>1</sup> Adapun kalau di lihat secara mikro atau dalam ruang lingkup suatu lembaga, manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam usaha organisasi untuk mencapai keberhasilan. Sumber daya manusia inilah yang akan menunjang organisasi dengan berbagai karya, bakat, kreatifitas, dan dorongan. Betapapun sempurnanya aspek

---

<sup>1</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 1996 Hal: 13

teknologi dan ekonomi tanpa aspek manusia akan sulit rasanya tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai.

Dalam konteks lembaga pendidikan tinggi, kehadiran sumber daya manusia di dalam organisasi menjadi lebih penting karena organisasi itu sendiri diciptakan oleh manusia, dan sumber daya inilah yang dapat membuat organisasi itu bisa bertahan (*survive*) dan sukses. Melalui usaha-usaha dan kreativitas sumber daya manusia, organisasi dapat menghasilkan suatu produk dan jasa yang berkualitas. Hal ini menggambarkan SDM sebagai factor penting bagi keberhasilan suatu organisasi.<sup>2</sup> Untuk itu, dalam konteks lembaga pendidikan tinggi, SDM sangat perlu dikelola dengan sebaik-baiknya agar benar-benar dapat di daya gunakan untuk kepentingan organisasi. Teknik atau prosedur yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia. Dengan adanya otonomi daerah dan diterapkannya desentralisasi pendidikan, maka perguruan tinggi berhak mengelola pendidikan tinggi dan melakukan manajemen perguruan tinggi diantaranya mengenai manajemen sumber daya manusianya.

Manajemen sumber daya manusia meliputi seluruh aktifitas manajer untuk menarik dan mempertahankan pekerja untuk menjamin bahwa mereka bekerja pada tingkat yang terbaik dan berpartisipasi untuk kesempurnaan tujuan organisasi.<sup>3</sup> Karena itu, tentunya yang paling berperan dalam manajemen sumber daya manusia ini adalah para tim pimpinan atau dalam istilah manajemennya seorang manajer

---

<sup>2</sup> Burhanuddin. Dkk, *Manajemen Pendidikan*, Universitas Negeri Malang, 2003 Hal: 67

<sup>3</sup> M. Bukhori. Dkk, *Azas Azas Manajemen*, Aditya Media, Yogyakarta, 2005, Hal: 165

disertai dengan adanya kerjasama yang baik dengan birokrasi dan para dosen serta staf kepegawaian dalam lingkungan perguruan tinggi.

Manajemen sumber daya manusia ini merupakan suatu bentuk pengakuan akan pentingnya anggota organisasi (personel) sebagai sumber daya yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi, pelaksanaan fungsi dan kegiatan-kegiatan organisasi untuk menjamin bahwa mereka dipergunakan secara efektif dan adil demi kepentingan organisasi, individu, dan masyarakat.

Pada era globalisasi, Indonesia akan menghadapi berbagai tantangan. Seperti persaingan ketat dalam perdagangan Internasional sebagai konsekuensi dari diberlakukannya pasar bebas di kawasan ASEAN dan Asia Pasifik. Untuk itu pendidikan harus diorientasikan sesuai dengan kondisi dan tuntutan tersebut, agar output pendidikan dapat mengikuti perkembangan yang terjadi.<sup>4</sup>

Jusuf Amir Feisal menyatakan pula bahwa dalam menghadapi era Globalisasi industrialisasi, peran pendidikan tidak terfokus pada penyiapan sumber daya manusia yang siap pakai mengingat kecenderungan yang terjadi dalam dunia kerja sangat cepat berubah dalam era ini. Sebaliknya, pendidikan harus menyiapkan sumber daya manusia yang mampu menerima serta menyesuaikan dan mengembangkan arus perubahan yang terjadi dalam lingkungannya.<sup>5</sup> Namun banyak pendapat yang mensinyalir bahwa kualitas pendidikan, khususnya pendidikan tinggi dewasa ini, di negara tercinta Indonesia masih tergolong rendah. Seperti halnya

---

<sup>4</sup> E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep, Karakteristik, Implementasi, dan Inovasi*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002, Hal: 30

<sup>5</sup> Jusuf Amir Feisal, *Reorientasi Pendidikan Islam*, Gema Insani Press Cet. 1, Jakarta, 1995, Hal: 131

bahwa krisis di lembaga pendidikan yang terjadi sebenarnya bersumber dari rendahnya kualitas, baik kualitas dosen, kualitas pembelajaran maupun mahasiswa itu sendiri, serta kemampuan dan semangat sumber daya manusia yang kurang sehingga berdampak pada pengelolaan lembaga yang kurang maksimal.

Mengingat bahwa pendidikan tinggi merupakan faktor yang amat penting dalam kehidupan manusia, maka proses pengembangan sumber daya manusia harus dilaksanakan dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta nilai-nilai sehingga mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Hal tersebut sesuai dengan tujuan pendidikan Nasional yang termaktub dalam Undang Undang Dasar 1945 Alinia ke-4 yaitu “*Mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia*”. Tujuan Nasional ini juga dijelaskan dalam tujuan pendidikan Nasional dalam UU RI No. 20 tahun 2003:

“Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.<sup>6</sup>

Pengembangan Perguruan Tinggi (PT) merupakan suatu upaya yang harus secara terus menerus dikembangkan. Hal tersebut penting dilakukan karena PT merupakan satu institusi yang paling penting berkaitan dengan pengembangan dan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di suatu Negara. Dengan

---

<sup>6</sup> Undang-Undang RI No 20 Tahun 2003; *Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Penjasarannya*, Bandung: Citra Umbara, 2003: 7

demikian kondisi ini mengindikasikan bahwa kebutuhan dan keunggulan suatu bangsa sangat ditentukan oleh kualitas PT yang ada di Negara tersebut, karena kemajuan SDM sangat ditentukan oleh bagaimana tingkat kemajuan institusi PT.<sup>7</sup>

Sebagai institusi yang memiliki tugas utama mengembangkan SDM di suatu Negara, maka tentu saja pengembangan PT tidak dapat dilaksanakan dalam sekali proses pengembangan. Pengembangan PT harus dilaksanakan secara berkesinambungan dan terus menerus disesuaikan dengan berbagai kebutuhan dan harapan *stakeholder* dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang. Untuk dapat membuat peta pengembangan PT secara berkesinambungan tersebut tentu bukanlah pekerjaan yang mudah. PT harus mengembangkan sistem perencanaan yang kuat dan bagus yang kemudian dalam pelaksanaannya dilakukan proses monitoring dan pengukuran yang tepat.

Melihat fenomena perkembangan abad mutakhir, perlu adanya modernisasi dan transformasi sistem pendidikan yang komprehensif. Dimana perlu adanya pembinaan SDM yang dilaksanakan secara seimbang antara nilai dan sikap, pengetahuan, kecerdasan, keterampilan, kemampuan berkomunikasi dan kesadaran akan ekologi lingkungan. Dengan kata lain, seimbang antara IPTEK dan IMTAQ yakni meliputi *IQ (Intellectual Quotient)*, *EQ (Emotional Quotient)* dan *SQ (Spiritual Quotient)*<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Sugeng Listyo Prabowo, *Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di Perguruan Tinggi (Guidelines IWA-2)*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), cet. Pertama, hlm. V

<sup>8</sup> Ridwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal (Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan)*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2005) hlm 1

Peningkatan sumber daya manusia pada dasarnya adalah peningkatan prestasi kerja pegawai yang mencerminkan kemampuan anggota organisasi dalam bekerja, artinya prestasi masing-masing pegawai dinilai dan diukur menurut kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya oleh organisasi. Pada sisi inilah prestasi individu menjadi jaminan bagi organisasi bahwa organisasi akan tetap mampu menjawab setiap tantangan perubahan dan bahkan menjangkau setiap kemungkinan perubahan pada masa yang akan datang. Dengan kata lain prestasi organisasi sangat tergantung pada prestasi masing-masing individu anggota organisasi. Mengingat peran yang strategis itu, upaya pemberdayaan dan pengembangan karier tenaga kependidikan harus dilakukan secara terencana, terpadu, terorganisasi sehingga dapat terbentuk sosok Pegawai yang memiliki kompetensi, semangat pengabdian, pengayoman dan profesionalisme.

Dengan kata lain, sumber daya manusia merupakan sumber daya penting dalam organisasi perguruan tinggi, karena sumber daya manusia terlibat langsung dalam proses pendidikan di perguruan tinggi baik itu pendidik seperti dosen maupun tenaga kependidikan seperti tenaga administratif. Intensitas dunia pendidikan berhubungan dengan manusia dapat dipandang sebagai suatu perbedaan penting antara lembaga pendidikan/organisasi perguruan tinggi dengan organisasi lainnya. Ini sejalan dengan pernyataan Sergiovani dalam *Journal of Leadership Education* yang menyatakan bahwa:

*“Perhaps the most critical difference between the school and most other organization is the human intensity that characterize its work. School are*

*human organization in the sense that their product are human and their processes require the socializing of humans”<sup>9</sup>.*

Selanjutnya, studi tentang manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi oleh Shqiponja Nallbani dari University “HaxhiZeka”-Pejë, Kosovo menjelaskan bahwa Kualifikasi sumber daya manusia sangat menentukan perguruan tinggi untuk berkembang bukan hanya dari segi pengembangan ilmu pengetahuan, tetapi juga berkembang secara politik dan ekonomi.

*“The importance of human resources for the needs of social development and economic growth is already known. Human resources are a key element for sustainable and fast economic growth. Human capital is particularly important for countries in transition as they are reforming their economies to market economies.... Higher Education in Kosovo is still perceived as such an opportunity and as a key factor in the growth of human resources prepared so that on the one hand to enable economic development and on the other hand to empower the democratization of society”<sup>10</sup>*

Pendapat para ahli tersebut menunjukkan bahwa masalah SDM menjadi hal yang sangat dominan dalam proses pendidikan/pembelajaran di perguruan tinggi. Hal ini juga berarti bahwa mengelola SDM merupakan bidang yang sangat menentukan bagi tercapainya tujuan pendidikan perguruan tinggi.

Universitas islam Malang merupakan salah satu Perguruan Tinggi swasta yang terpercaya di Malang yang patut menjadi pilihan masyarakat untuk membina putra putrinya, dididik menjadi sarjana paripurna dengan bekal Ilmu Pengetahuan dan Teknologi serta Seni (IPTEKS) yang Islami, serta mengembangkan berbagai

<sup>9</sup> Sergiovani, *Journal of Leadership Education, Association of leadership Educator*, vol. 5 Number 2, 2006

<sup>10</sup> Shqiponja Nallbani, *The Role Of Human Resource Management With Special Qualifications Provided For Enhancing The Quality Of Higher Education In Kosovo*, Volume IV, Issue 6, 2013

keterampilan bagi pembangunan Masyarakat, memiliki visi jangka panjang yaitu Menjadi Perguruan Tinggi handal, berorientasi masa depan dalam IPTEKS, budaya, dan kepentingan umat dengan dilandasi aqidah Islam Ahlussunnah Wal-Jamaa'ah.

Dalam Mewujudkan visi UNISMA tersebut tentunya memerlukan Sumber Daya Manusia yang berkualitas, terutama dosen dan biro-biro atau unit-unit kerja penunjang yang mampu menyelenggarakan pendidikan tinggi secara utuh dan menyeluruh yang termuat dalam Struktur Organisasi Universitas Islam Malang yang diatur berdasarkan Surat Keputusan. Salah satu unit kerja yang menjadi faktor pendukung yaitu keberadaan tenaga administrasi yang dalam pelaksanaan tugasnya dikelompokkan menjadi dua yaitu pejabat struktural dan non struktural yang mempunyai 5 (lima) Biro yang berfungsi untuk mengimplementasikan dan mengkoordinasikan administrasi Universitas yang berpusat di Gedung Rektorat.

Biro-Biro ini adalah sebagai berikut: 1) Biro Administrasi Akademik (BAAK) terdiri atas Bagian Akademik, Bagian Registrasi dan Statistik dan Bagian Kerjasama, 2) Biro Administrasi Umum (BAUK) terdiri atas Bagian Umum dan Kepegawaian, Bagian Keuangan dan Bagian Kerumahtanggaan dan Perlengkapan, 3) Biro Administrasi Kemahasiswaan, Publikasi dan Keagamaan (BAKPK) terdiri atas Bagian Humas dan Hukum, Bagian Publikasi dan Penerimaan Mahasiswa Baru, Bagian personalia dan Bagian Kemahasiswaan, 4) Pelaksana Akademik terdiri dari Lembaga Penelitian & Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM), Lembaga Pengkajian Islam dan Keaswajaan (LPIK), Lembaga Pengembangan Pembelajaran dan Relevansi Pendidikan (LP2RP). 5) Unsur Pelaksana Khusus terdiri dari Pusat Penjaminan Mutu

(PPM), Pusat Pengelola dan Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (PPP-TIK), Halal Center, Aswaja Center, Sentra Hak Kekayaan Intelektual (Sentra HKI), Pusat Pengembangan Bisnis (P2B), Rumah Sakit Islam, Kantor Urusan Internasional (KUI), Pusat Pengembangan Bahasa Asing (P2BA), dan Bahasa Indonesia untuk Penutur Asing (BIPA).

Pegawai administrasi yang terdapat di Kantor Rektorat UNISMA dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut ini:

**Tabel 1.1:** Jumlah Sumber daya Tenaga Pendidik Unisma.  
(Sumber Data : Bagian Kepegawaian Unisma)

No	Unit Kerja	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-Laki	Perempuan	
1	BAAK	16	14	30
2	BAUK	40	24	64
3	BAKPK	7	5	12
4	Pelaksana Akademik	17	11	28
Jumlah				134

Dalam Proses pelaksanaan yang dilakukan oleh Bagian Kepegawaian Unisma, tentunya mengalami banyak kendala, dan secara umum dialami oleh seluruh organisasi. Makadari itu, Untuk mencapai tujuan diklat tentunya dibutuhkan pengelolaan atau strategi manajemen yang baik dalam pelaksanaannya.

Prioritas pembangunan nasional diletakkan pada bidang ekonomi seiring dengan peningkatan kualitas SDM, terlebih dalam menghadapi era globalisasi, khususnya perdagangan bebas di kawasan ASEAN 2003 dan di kawasan Asia-Pasifik 2020, yang diwarnai dengan persaingan yang ketat dan menentukan jati diri suatu

bangsa di antara bangsa-bangsa maju lainnya di dunia. Dalam mengisi otonomi daerah, peningkatan kualitas SDM mutlak diperlukan. Hal ini terbukti dengan banyaknya dibuka program-program pendidikan tinggi serta pendidikan lanjutan seperti Pascasarjana (S2/S3) dalam berbagai bidang studi. Wakil Rektor (Warek) I Unisma yaitu Prof. Drs. H. Junaidi Mistar, PhD menyatakan bahwa

“Saat ini Unisma memiliki 298 dosen, dengan rincian 11 guru besar, dan 63 merupakan Lektor Kepala. Serta Unisma merekrut dosen dengan pendidikan minimal Magister atau S2. Dan kami berharap Unisma dapat memanfaatkan aturan baru terkait dosen ber NIDK. Tentu kami akan ikuti aturan Kemristekdikti, karena aturan dosen ber NIDK sebenarnya menguntungkan Unisma. Karena Unisma sendiri memiliki 10 fakultas dengan jumlah prodi ada 20 prodi. Program S2 di Unisma ada 7 dan program S3 ada 1. Rata-rata per tahun, Unisma mampu menyerap sekitar 2.500 mahasiswa”.<sup>11</sup>

Dari segi sumber daya Dosen, kekuatan sumber daya Dosen Unisma dapat dilihat dari meningkatnya kualitas SDM Unisma khususnya dalam dua tahun terakhir sebagaimana dapat dilihat pada data bagian kepegawaian Unisma berikut.

**Tabel 1.2:** Jumlah Sumber Daya Pendidik Unisma 2014 – 2015  
(Sumber Data : Bagian Kepegawaian Unisma.)

No	Latar Belakang pendidikan Dosen	Tahun 2014	Tahun 2015
1	Strata 2	81 (46%)	70 (23%)
2	Strata 3	55 (32%)	154 (51%)
3	Lektor Kepala	30 (18%)	63 (21%)
4	Guru besar	7(4%)	11(5%)
Jumlah Dosen		173	298

Dari tabel di atas, dapat dipahami bahwa Pada tahun 2014 jumlah dosen Unisma adalah sebanyak 173 orang dengan latar belakang pendidikan jenjang S2

<sup>11</sup> Hasil wawancara dengan Junaidi Mistar Wakil rektor I, pada tgl 23 Agustus 2016, jam 09.00 WIB

sebanyak 81 dosen (46%), S3 sebanyak 55 dosen (32%), Lektor Kepala sebanyak 30 dosen (18%) dan Guru besar sebanyak 7 dosen (atau 4%). Pada tahun 2015 jumlah dosen 298 dosen dengan latar belakang jenjang pendidikan S2 sebanyak 70 dosen (23%), S3 sebanyak 154 dosen (51%), Lektor Kepala sebanyak 63 dosen (21%) dan Guru besar sebanyak 11 dosen (atau 5%).

Data di atas menunjukkan bahwa jumlah dan kualitas SDM Unisma semakin meningkat. Hal itu terbukti dengan komposisi dosen dengan latar belakang jenjang pendidikan Strata 2 semakin menurun, sebaliknya dosen dengan latar belakang Strata 3, Lektor Kepala dan Guru besar semakin meningkat. Semakin meningkatnya ini diharapkan mampu membawa unisma bersinergi menjaga daya saing institusi di era globalisasi.

Salah satu program utama pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh unisma yakni Studi lanjut bagi Dosen maupun Tenaga Kependidikan. Sepanjang 2014-2015, Unisma telah memfasilitasi pemberian beasiswa dari berbagai lembaga donor kepada 60 orang Dosen, dan 11 Tenaga Kependidikan. Para Dosen yang mendapatkan beasiswa tersebut, antara lain 55 orang menempuh jenjang pendidikan S2, dan 5 orang menempuh jenjang pendidikan S3. Sementara untuk Tenaga Kependidikan, dan seluruhnya menempuh jenjang pendidikan S2.

**Tabel 1.3:** Prosentase Studi Lanjut Pendidik di Unisma  
(Sumber Data : Bagian Kepegawaian Unisma)

No	Jenis Mahasiswa	Dosen		Tenaga Kependidikan	
		Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
1	Beasiswa DIKTI Luar Negeri	15	25%	0	0%
2	Beasiswa DIKTI Dalam Negeri	14	23%	11	100%
3	LPDP	10	17%	0	0%
4	Lain-Lain	21	35%	0	0%
	TOTAL	60	100%	11	100%

Berdasarkan paparan data pengembangan SDM Unisma sebagaimana di atas, menunjukkan bahwa dalam kaitannya dengan Manajemen Strategi Peningkatan Sumber Daya Manusia perguruan tinggi Unisma dapat dipandang telah mengarah kepada suatu pengelolaan SDM yang sistematis dan terarah. Hal ini dikarenakan perhatian Unisma terhadap pentingnya peningkatan sumber daya manusia sebagai salah satu faktor yang penting untuk menunjang kualitas pendidikan di Unisma baik dari segi pnegelolaan (manajerial) organisasi, maupun optimalisasi out-put. Unisma agar mampu bersaing dan berkompetisi di era globalisasi seperti saat ini.

Selain kekuatan sumber daya manusia Unisma yang semakin meningkat sebagaimana di paparkan di atas, rektor Unisma beserta tim pimpinan berupaya untuk melakukan peningkatan sumber daya manusia dengan menyelenggarakan berbagai pelatihan (*workshop*) serta pendidikan dan pelatihan lainnya. Selain itu, Unisma juga melakukan pemberian bantuan dana studi lanjut/beasiswa, dan pengembangan profesi dosen/tenaga kependidikan yang berorientasi pada peningkatan kompetensi, dan pengembangan karir Dosen dan tenaga kependidikan.

Sebagaimana dapat dilihat pada data pengembangan kepegawaian Unisma, sepanjang 2014 hingga 2015, Unisma telah menyelenggarakan 21 kegiatan peningkatan kompetensi sumber daya manusia bagi dosen dan tenaga kependidikan di lingkungan Unisma yang terdiri dari workshop, dan diklat dengan total jumlah peserta 298 orang. Pendidikan dan pelatihan yang terselenggara, antara lain Diklat Pelayanan Prima bagi front liner meliputi Satuan Keamanan Kampus (SKK), Sekretaris Pimpinan, dan Diklat Pranata Laboratorium Pendidikan (PLP) untuk Bidang Human-Biomedik, Biologi dan paradigma keaswajaan. Pelatihan tersebut sebagai bentuk perhatian Unisma terhadap pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai salah satu Modal utama peningkatan mutu pendidikan dan pembelajaran di Unisma. Pelatihan dan Workshop yang telah diselenggarakan Unisma.

Selain menyelenggarakan kegiatan Peningkatan sumber daya manusia di lingkungan Unisma, pada tahun 2015 juga dilakukan pengiriman pegawai untuk mengikuti diklat seminar, seleksi pemilihan arsiparis maupun sertifikasi arsiparis yang diselenggarakan oleh institusi di luar Unisma.

Selain pendidikan dan pelatihan sebagaimana dapat dilihat pada tabel di atas, Unisma juga telah menyelenggarakan salah satu program utama dalam kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia.

Universitas Islam Malang ialah salah satu Kampus swasta di Nusantara yang bermodel Universitas, dikelola oleh dikti dan termasuk kedalam kopertis wilayah 7. Kampus ini telah berdiri mulai tahun 27 Maret 1981 dengan Nomor SK PT 123 dan

Tanggal SK PT 31 Maret 1981. Sampai saat ini Unisma mengalami kemajuan yang sangat pesat. Hal ini dibuktikan dengan prestasi Unisma pada tahun 2016 ini yang sudah berada di urutan ke 42 dari 3320 perguruan tinggi negeri maupun swasta di Indonesia dan masuk klaster 2 dari 5 klaster Perguruan Tinggi di Indonesia. Unisma kembali masuk 10 besar kampus unggulan dari 384 perguruan tinggi Kopertis Wilayah 7 pada 2016 ini. Sekarang Unisma menduduki peringkat ke 7, naik jika dibandingkan tahun lalu (2014) berada di urutan ke 8.<sup>12</sup>

Bahwasannya Unisma dalam kurun waktu dekat ini harus mampu bersaing di era global ini untuk kemajuan yang telah di rencanakan, baik itu dari segi pembangunan atau segi prestasi yang telah tercapai. Unisma Sebagai suatu lembaga pendidikan formal yang dimaksud adalah salah satu kampus swasta berbasis islam di Malang, dalam pelaksanaan pendidikannya sangat ditekankan adanya peningkatan kualitas sebagai jawaban terhadap kebutuhan dan dinamika masyarakat yang sedang berkembang, sehingga peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi penting untuk dilakukan serta dapat diwujudkan melalui pelaksanaan manajemen sumber daya manusia secara optimal.

Dengan latar belakang masalah diatas tersebut, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian di sebuah perguruan tinggi swasta yaitu di Universitas Islam Malang (Unisma). peneliti tertarik untuk meneliti pada pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang ada di Unisma, serta apa yang telah di terapkan oleh Unisma, kemudian dalam pembahasannya penulis angkat dalam tema tesis ini yang

---

<sup>12</sup> <http://www.unisma.ac.id/berita-338.html>. diakses tgl 23 agustus 2016, jam 06.00 WIB

berjudul “*Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Di Universitas Islam Malang (UNISMA) Tahun 2016*”

### **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan konteks penelitian di atas, penulis menarik fokus penelitian dalam pembahasan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah strategi perencanaan sumber daya manusia di Universitas Islam Malang?
2. Bagaimanakah metode pelaksanaan sumber daya manusia di Universitas Islam Malang?
3. Bagaimana sistem evaluasi sumber daya manusia di Universitas Islam Malang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Merujuk pada fokus penelitian yang telah diangkat di atas, maka penulis memiliki tujuan sebagaimana berikut ini:

1. Mendeskripsikan Strategi perencanaan sumber daya manusia di Universitas Islam Malang.
2. Mendeskripsikan metode pelaksanaan sumber daya manusia di Universitas Islam Malang.
3. Mengetahui Bagaimana sistem evaluasi sumber daya manusia di Universitas Islam Malang.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Dari penelitian ini tentang “Strategi manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Islam Malang” diharapkan dapat bermanfaat selain sebagai persyaratan untuk mendapatkan gelar Magister bagi peneliti. Manfaat dapat ditinjau dari dua aspek yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis sebagai berikut:

##### **1. Manfaat teoritis**

- a. Memberikan pengetahuan tentang pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam sebuah lembaga terutama lembaga pendidikan di perguruan tinggi, karena manajemen yang baik akan menghasilkan produk yang baik pula sehingga proses manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu titik sentral berjalanya suatu lembaga perlulah diperhatikan secara serius.
- b. Menjadi sumbangan pemikiran baru tentang manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas mutu SDM, sehingga terbuka peluang untuk dilakukannya penelitian yang lebih lanjut dan mendalam.

##### **2. Manfaat praktis**

Mengungkapkan tentang pelaksanaan strategi manajemen sumber daya manusia. sehingga hasil penelitian tersebut dapat melahirkan sumbangan baru. Sedangkan manfaat dari hasil penelitian ini bagi Pengelola Pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Pengelola pendidikan dapat menggunakan hasil penelitian sebagai sumber informasi untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dari penerapan

- manajemen sumber daya manusia untuk dijadikan bahan evaluasi guna mencapai *ultimate goal* dari lembaga pendidikan.
- b. Pengelola pendidikan dapat mengambil kebijakan tentang pemecahan masalah secara tepat, efektif, dan efisien dengan mengetahui permasalahan yang dihadapi di lapangan.
  - c. Pengelola pendidikan mendapatkan umpan balik dari penemuan ini.

#### **E. Ruang Lingkup Penelitian**

Suapaya pembahasan tidak berkepanjangan dan bertambah luas maka peneliti mengambil beberapa ruang lingkup dalam penelitian ini meliputi beberapa diantaranya adalah:

1. Pertama strategi manajemen sumber daya manusia yang digunakan dalam SDM, dalam hal ini mulai dari analisis lingkungan, formulasi MSDM, implementasi MSDM, hingga evaluasi dan pengawasan MSDM yang dilakukan di Universitas Islam Malang.
2. Sedangkan yang kedua, melihat dari program yang telah di agendakan sebelumnya dan yang telah tercapai dalam kurun waktu tertentu.

#### **F. Orisinalitas Penelitian**

Originilitas penelitian dicantumkan untuk mengetahui perbedaan obyek penelitian yang terdahulu sehingga tidak terjadi penjiplakan karya dan lebih mudah

untuk memfokuskan apa yang akan dikaji dalam penelitian ini. Adapun beberapa hasil studi penelitian yang relevansi dengan penelitian ini antara lain:

“Efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Sekolah (Studi Implementatif di SMA Negeri 2 Sragen)” oleh Husni Bawafi. “Pengembangan Sumber daya Manusia Di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang” oleh Misbah Munir. dan Manajemen Strategik Peningkatan Mutu Pendidik (Studi Multikasus di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Tlogo Blitar dan Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Talun Blitar)” oleh Siti Mardiyatul Khoiriyah.

Dari ketiga penelitian di atas dapat diketahui secara rinci tentang persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebagaimana dapat dilihat pada tabel 1.4 di bawah ini.

**Tabel 1.4:** Persamaan dan Perbedaan Penelitian-penelitian yang Relevan dengan Penelitian yang Dilakukan.

No	Peneliti/ Tahun	Perbedaan	Persamaan	Originalitas Penelitian
1	Husni Bawafi (2010)	1. Efektivitas MSDM 2. Lokasi penelitian SMA Negeri 2 Sragen 3. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitik non statistik	1. Manajemen Sumber Daya Manusia	Penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas manajemen mutu SDM dapat meningkatkan Mutu sekolah.
2	Misbah Munir (2011)	1. Fokus pada pengembangan SMD 2. Lokasi penelitian Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang	1. Penelitian kualitatif dengan metode pendekatan	Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan manajemen SDM

			fenomenologi	dapat meningkatkan Kualitas Pembelajaran di MAN 3 Malang.
3	Siti Mardiyatul Khoiriyah (2008)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan mutu pendidik</li> <li>2. Lokasi penelitian (Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Tlogo Blitar dan Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Talun Blitar)</li> <li>3. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analisis dengan rancangan studi multikasus.</li> </ol>	Meningkatkan kualitas pendidikan	Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan Manajemen strategi dapat meningkatkan mutu pendidik di SMA N 1 Talun Blitar.

### G. Definisi Istilah

Untuk menyamakan persepsi dan menghindari adanya perbedaan pemahaman terhadap istilah dalam penelitian ini, maka perlu adanya definisi istilah sebagai berikut.

1. Manajemen sumber daya manusia berbicara mengenai strategi diantaranya adalah ilmu dan kiatan tentang perumusan (formulating), pelaksanaan (implementing), dan evaluasi (evaluating) sumber daya manusia dengan penerapan fungsi manajemen yang memungkinkan kualitas pendidikan menjadi meningkat dan lebih bermutu.
2. Sumber daya manusia adalah tingkat baik buruknya atau taraf atau derajat sesuatu. SDM lebih bernilai jika memiliki sikap, perilaku, wawasan,

kemampuan, keahlian serta keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan berbagai bidang dan sektor.

3. Sumber daya Manusia perguruan tinggi adalah segenap personalia yang mengelola organisasi perguruan tinggi yang terdiri dari rektor, wakil rektor, dosen, staf kepegawaian hingga mahasiswa yang menempuh pendidikan di perguruan tinggi.



## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*)

#### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Berbagai istilah yang dipakai untuk menunjukkan manajemen sumber daya manusia antara lain: manajemen sumber daya manusia (MSDM), manajemen sumber daya insani, manajemen personalia, manajemen kepegawaian, manajemen perburuhan, manajemen tenaga kerja, administrasi personalia (kepegawaian), dan hubungan industrial. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli, diantaranya:

- a. Menurut Hall T. Douglas dan Goodale G. James bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah:

*“Human Resource Management is the proses through whican optimal fit is achieved among the employee, job, organization, and environment so that employees reach their desired level of satisfaction and performance and the organization meets it’s goals”*.<sup>13</sup>

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses melalui mana kesesuaian optimal diperoleh di antara pegawai, pekerjaan organisasi dan lingkungan sehingga para pegawai mencapai tingkat kepuasan dan performansi yang mereka inginkan dan organisasi memenuhi tujuannya.

---

<sup>13</sup> Hall T. Douglas. & James Goodale G, *Human Resources Management, Strategy, Design and Impelementation*, Scott Foresman and Company, Glenview, 1986: 6

- b. Menurut Edwin Flippo yang di alih bahasakan oleh Moh Masud bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.<sup>14</sup>
- c. Sedangkan menurut Malayu Hasibuan Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan.<sup>15</sup>
- d. Menurut T. Hani Handoko Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.<sup>16</sup>

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

---

<sup>14</sup> Edwin. B. Flippo Alih bahasa oleh Moh Masud *Manajemen Personalia*, Erlangga, Jakarta, 1984: 5

<sup>15</sup> Malayu Hasibuan S. P, *Manajemen, Dasar, Pengertian, Dan Masalah* Edisi Revisi PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2003: 21

<sup>16</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* Edisi 2, BPFE-Yogyakarta, 2001: 4

Manajemen sumber daya manusia timbul sebagai masalah baru pada tahun 1960-an, sebelum itu kurang lebih pada tahun 1940-an yang mendominasi adalah manajemen personalia. Antara keduanya jelas terdapat perbedaan di dalam ruang lingkup dan tingkatannya. Manajemen sumber daya manusia mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia; sedangkan manajemen personalia lebih banyak berkaitan dengan sumber daya manusia yang berada dalam perusahaan-perusahaan, yang umum dikenal dengan sector modern itu. Tugas manajemen personalia adalah mempelajari dan mengembangkan cara-cara agar manusia dapat secara efektif di integrasikan ke dalam berbagai organisasi guna mencapai tujuannya.<sup>17</sup>

Istilah manajemen sumber daya manusia (MSDM) kini semakin populer, menggantikan istilah personalia. Meskipun demikian istilah personalia ini masih tetap dipergunakan dalam banyak organisasi untuk memahami departemen yang menangani kegiatan-kegiatan seperti rekrut tenaga kerja, seleksi, pemberian kompensasi dan pelatihan karyawan.

Pergantian istilah dari manajemen personalia dengan manajemen sumber daya manusia, dianggap sebagai suatu gerakan yang mencerminkan pengakuan adanya peranan vital dan menunjukkan pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Adanya tantangan-tantangan yang semakin

---

<sup>17</sup> Faustino. Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2003: 2

besar dalam pengelolaan sumber daya manusia secara efektif, serta terjadinya pertumbuhan ilmu pengetahuan dan profesionalisme di bidang manajemen sumber daya manusia.<sup>18</sup>

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia (SDM) dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan Manajemen sumber daya manusia. Istilah “*manajemen*” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *memanage* (mengelola) sumber daya manusia.<sup>19</sup>

## 2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Faustino. Cardoso Gomes, *Manajemen....* Hal: 3

<sup>19</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2005: 1

<sup>20</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen...* Hal:118

Kemudian Werther dan Davis menyatakan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia itu meliputi beberapa tujuan, antara lain:

a. Tujuan Kemasyarakatan (*Societal objective*)

Setiap organisasi apapun tujuannya, harus mengingat akibat bagi kepentingan masyarakat umum, di samping itu aspek etika dan atau moral dari produk yang dihasilkan suatu organisasi, juga merupakan tanggung jawab organisasi yang di dalamnya terdapat manusia-manusia yang menangani, yang tidak lain juga anggota masyarakat di luar organisasinya.<sup>21</sup>

Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu, semua organisasi mempunyai tanggung jawab mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negative terhadap masyarakat.<sup>22</sup>

b. Tujuan Organisasi (*Organization objective*)

Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu

---

<sup>21</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi 4, BPFE Yogyakarta Anggota IKAPI, Yogyakarta, 2000: 13

<sup>22</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta, 2003: 118

tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian manajemen sumber daya di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.

c. Tujuan Fungsional (*Functional objective*)

Secara fungsional manajemen sumber daya manusia adalah untuk memelihara (*maintain*) kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain setiap sumber daya manusia atau karyawan dalam organisasi itu menjalankan fungsinya dengan baik.

d. Tujuan Pribadi (*Personel objective*)

Kepentingan personal atau individual dalam organisasi juga harus diperhatikan oleh setiap manajer, terutama manajemen sumber daya manusia, dan harus diarahkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (*overall, organizational objectives*). Dengan demikian tujuan personal atau individual setiap anggota organisasi harus diarahkan pula untuk tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu, motivasi pemeliharaan maupun pengembangan individu-individu dalam organisasi perlu senantiasa diperhatikan dan dilaksanakan dengan baik. Manajemen sumber daya manusia membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadi mereka sejauh tujuan itu membantu kontribusi mereka untuk organisasi. Tujuan-tujuan pribadi dari para pegawai harus dipenuhi jika organisasi ingin tetap

memelihara dan memotivasi mereka, sebab jika tidak maka performansi dan tingkat kepuasan akan menurun dan bahkan akan meninggalkan organisasi.

### 3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sudah merupakan tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin, agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia.<sup>23</sup> Adapun fungsi Manajemen sumber daya manusia seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

#### a. Fungsi Manajerial

##### 1) Perencanaan (*Planning*)

Semua orang memahami bahwa perencanaan adalah bagian terpenting, dan oleh karena itu menyita waktu banyak dalam proses manajemen. Untuk manajer sumber daya manusia, perencanaan berarti penentuan program karyawan (sumber daya manusia) dalam rangka membantu tercapainya sasaran atau tujuan organisasi itu. Dengan kata lain mengatur orang-orang yang dapat menangani tugas-tugas yang

---

<sup>23</sup> James A.F Stoner dkk. Alih Bahasa Oleh Drs. Alexander Sindoro, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Indeks, Gramedia Grup, Jakarta, 1996: 14

dibebankan kepada masing-masing orang dalam rangka mencapai tugas organisasi yang telah direncanakan.

#### 2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Apabila serangkaian kegiatan telah disusun dalam rangka mencapai tujuan organisasi, maka untuk pelaksanaan atau implementasi kegiatan tersebut harus diorganisasikan. Organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif, oleh sebab itu dalam fungsi organisasi harus terlihat pembagian tugas dan tanggung jawab orang-orang atau karyawan yang akan melakukan kegiatan masing-masing.

#### 3) Pengarahan (*Directing*)

Untuk melakukan kegiatan yang telah direncanakan, dan agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan efektif maka diperlukan adanya arahan (*directing*) dari manajer. Dalam suatu organisasi yang besar biasanya pengarahan tidak mungkin dilakukan oleh manajer itu sendiri, melainkan didelegasikan kepada orang lain yang diberi wewenang.

#### 4) Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi pengendalian adalah untuk mengatur kegiatan, agar kegiatan-kegiatan organisasi itu diharapkan dapat berjalan sesuai dengan rencana.

Di samping itu pengendalian juga dimaksudkan untuk mencari jalan ke luar atau pemecahan apabila terjadi hambatan pelaksanaan kegiatan.

b. Fungsi Operasional

1) Pengadaan Tenaga Kerja atau Pengadaan Sumber Daya Manusia  
(*recruitment*)

Jika dilihat dari fungsi *rekrutmen*, seorang manajer sumber daya manusia akan bertujuan untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga atau sumber daya manusia yang tepat, sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh unit-unit kerja yang bersangkutan. Penentuan sumber daya manusia yang akan dipilih harus benar-benar yang diperlukan, bukan karena ada tenaga tersedia. Oleh sebab itu system rekrutmen yang mencakup seleksi harus terlebih dahulu dikembangkan secara matang.

2) Pengembangan (*development*)

Dengan adanya tenaga atau sumber daya, yang telah diperoleh suatu organisasi, maka perlu diadakan pengembangan tenaga sampai pada taraf tertentu sesuai dengan pengembangan organisasi itu. Pengembangan sumber daya ini penting, searah dengan pengembangan organisasi. Apabila organisasi itu ingin berkembang maka seyogianya diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.

### 3) Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah merupakan fungsi manajemen yang sangat penting. Melalui fungsi ini organisasi memberikan balas jasa yang memadai dan layak kepada karyawan. Hal ini wajar karena karyawan sebagai sumber daya manusia organisasi tersebut telah memberikan jasanya yang besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dari hasil-hasil penelitian, meskipun kompensasi bukan hanya berupa materi atau uang, namun bentuk gaji sangat penting untuk meningkatkan hasil kerja.

### 4) Pengintegrasian (*integration*)

Integrasi adalah kegiatan manajemen yang bertujuan untuk rekonsiliasi kepentingan-kepentingan karyawan dalam suatu organisasi. Telah di sadari bersama bahwa dalam pelaksanaan kegiatan organisasi sering terjadi benturan kepentingan di antara karyawan atau antara karyawan dengan manajer. Untuk itulah pentingnya fungsi integrasi ini agar diperoleh kesepakatan kembali dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.

### 5) Pemeliharaan (*maintenance*)

Kemampuan-kemampuan atau keahlian (*skill*) dari sumber daya manusia yang telah dimiliki oleh suatu organisasi perlu dipelihara (*maintenance*). Karena kemampuan tersebut adalah merupakan asset yang penting bagi terlaksananya tugas dan tujuan organisasi. Fungsi

pemeliharaan ini termasuk juga jaminan kesehatan dan keselamatan kerja karyawan.

#### 6) Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*separation*)

Seorang karyawan tidak mungkin akan selalu bekerja pada organisasi tertentu. Pada suatu ketika paling tidak mereka harus memutuskan hubungan kerja dengan cara pensiun. Untuk itu maka tenaga kerja atau karyawan tersebut harus kembali ke masyarakat. Organisasi harus bertanggung jawab dalam memutuskan hubungan kerja ini sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku, dan menjamin warga masyarakat yang dikembalikan itu berada dalam keadaan yang sebaik mungkin. Seorang manajer sumber daya manusia harus melaksanakan fungsi ini dengan baik.<sup>24</sup>

Sedangkan pelaksanaan fungsi SDM lainnya seperti kompensasi, perlindungan dan hubungan tenaga kerja yang baik akan dapat menimbulkan stimulus yang mendorong meningkatnya motivasi kerja sumber daya manusia.<sup>25</sup>

#### 4. Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi

Pendidikan adalah salah satu sarana untuk meningkatkan mutu SDM.

Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan,

---

<sup>24</sup> Soekidjo Notoatmodjo. *Pengembangan Sumber...* Hal: 124

<sup>25</sup> James A.F. Stoner dkk. Alih Bahasa Oleh Drs. Alexander Sindoro. *Manajemen...* Hal: 15

perlu ditingkatkan manajemen pendidikan. Berkaitan dengan masalah ini, Engkoswara menyebutkan bahwa:

“Manajemen Pendidikan yang diharapkan menghasilkan pendidikan yang produktif, yaitu efektif dan efisien, memerlukan analisis kebudayaan atau nilai-nilai dan gagasan vital dalam berbagai dimensi kehidupan yang berlaku untuk kurun waktu yang cukup di mana manusia hidup.”<sup>26</sup>

Mengenai relevansi pendidikan dalam arti adanya kesepadanan sebagaimana ditawarkan Djoyonegoro dalam bentuk *link and match*, pada kenyataannya pendidikan telah sesuai dengan keperluan masyarakat yang sedang membangun. Pendidikan sampai saat ini dianggap sebagai unsur utama dalam pengembangan SDM. SDM lebih bernilai jika memiliki sikap, perilaku, wawasan, kemampuan, keahlian serta keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan berbagai bidang dan sektor. Pendidikan merupakan salah satu alat untuk menghasilkan perubahan pada diri manusia. Manusia akan dapat mengetahui segala sesuatu yang tidak atau belum diketahui sebelumnya. Pendidikan merupakan hak seluruh umat manusia. Hak untuk memperoleh pendidikan harus diikuti oleh kesempatan dan kemampuan serta kemauannya. Dengan demikian, dapat dilihat dengan jelas betapa pentingnya peranan pendidikan dalam meningkatkan mutu SDM agar sejajar dengan manusia lain,

---

<sup>26</sup> Engkoswara. 2001. Paradigma Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi Daerah. Bandung:Yayasan Amal Keluarga. Hal. 5

baik secara regional (otonomi daerah), nasional, maupun internasional (global).<sup>27</sup>

Berbagai fenomena kehidupan dalam segala dimensi, baik sosial, budaya, ekonomi, maupun politik yang terjadi di sekitar kita menunjukkan gambaran yang semakin jelas bahwa sesungguhnya apa yang kita miliki akhirnya akan menjadi tidak berarti apabila kita tidak mampu memanfaatkannya. Hal ini bermula dari persoalan rendahnya mutu SDM.

Tinggi rendahnya SDM antara lain ditandai dengan adanya unsur kreativitas dan produktivitas yang direalisasikan dengan hasil kerja atau kinerja yang baik secara perorangan atau kelompok. Permasalahan ini akan dapat diatasi apabila SDM mampu menampilkan hasil kerja produktif secara rasional dan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang umumnya dapat diperoleh melalui pendidikan. Dengan demikian, pendidikan tinggi merupakan salah satu solusi untuk meningkatkan mutu SDM.

Sanusi mengemukakan "Jika abad silam disebut abad mutu produk/jasa, maka masa yang akan datang merupakan abad mutu SDM. SDM yang bermutu dan pengembangan mutu SDM bukan lagi merupakan isu atau tema-tema retorik, melainkan merupakan taruhan atau andalan serta ujian setiap individu, kelompok, golongan masyarakat, dan bahkan setiap bangsa."<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Djojonegoro, Wardiman. 1995. Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia untuk Pembangunan. Jakarta: Depdikbud. Hal. 5

<sup>28</sup> Sanusi, Achmad. 1998. Pendidikan Alternatif. Bandung: Program Pascasarjana dan PT Grafindo Media Pratama. Hal. 7

Sehubungan dengan peningkatan pengembangan SDM di perguruan tinggi, Kartadinata mengemukakan bahwa;

“Pengembangan SDM bermutu adalah proses kontekstual, sehingga pengembangan SDM melalui upaya pendidikan bukanlah sebatas menyiapkan manusia yang menguasai pengetahuan dan keterampilan yang cocok dengan dunia kerja pada saat ini, melainkan juga manusia yang mampu, mau, dan siap belajar sepanjang hayat.”<sup>29</sup>

Program peningkatan SDM di perguruan tinggi akan memberi manfaat pada organisasi berupa produktivitas, moral, efisiensi, efektivitas, dan stabilitas organisasi dalam mengantisipasi lingkungan, baik dari dalam maupun ke luar organisasi yang selalu berubah mengikuti perkembangan zaman. Perencanaan SDM yang bermutu, dalam Malaysia sebagaimana yang dikutip Kartadinata merumuskan beberapa kecenderungan yang terjadi dalam masyarakat global yang perlu menjadi bahan pertimbangan dalam pengembangan SDM. Kecenderungan tersebut adalah:

(1) Dibandingkan dengan dasawarsa 1970-an dan 1980-an, tiga dasawarsa mendatang diperkirakan akan terjadi eksplosi yang hebat, terutama yang menyangkut teknologi informasi dan bioteknologi. Dalam konteks peningkatan mutu SDM, implikasi yang dapat diangkat adalah para ilmuwan harus bekerja dalam pendekatan multidisipliner dan adanya program pendidikan berkelanjutan (S2/S3), dan (2) Eksplosi teknologi komunikasi yang semakin canggih dapat mempersingkat jarak dan mempercepat perjalanan. Hal ini akan membuat bangsa yang mempunyai

---

<sup>29</sup> Kartadinata, Sunaryo. 1997. *Pendidikan dan Pengembangan SDM Bermutu Memasuki Abad XXI*. Purwokerto: Makalah Konvensi. Hal: 7

kemampuan dan pengetahuan yang relevan dan menguasai teknologi baru secara substantif mampu meningkatkan produktivitasnya.<sup>30</sup>

Program peningkatan SDM di perguruan tinggi akan memberikan manfaat pada lembaga berupa produktivitas, moral, efisiensi kerja, stabilitas, serta fleksibilitas lembaga dalam mengantisipasi lingkungan, baik dari dalam maupun ke luar lembaga yang bersangkutan.

Fungsi dan orientasi peningkatan mutu SDM di perguruan tinggi telah dibuat dalam suatu kebijakan Depdiknas dalam tiga strategi pokok pembangunan pendidikan nasional, yaitu: (1) pemerataan kesempatan pendidikan, (2) peningkatan relevansi dan mutu pendidikan, dan (3) peningkatan mutu manajemen pendidikan.<sup>31</sup> Untuk melaksanakan ketiga strategi pokok pembangunan pendidikan tersebut di atas, seyogyanya dilihat bagian-bagian sistem pendidikan nasional dalam kaitannya dengan orientasi masing-masing dan dijabarkan dalam rencana dan prioritas pembangunan pendidikan.

Dalam membicarakan peningkatan Sumber Daya Manusia di perguruan tinggi dewasa ini, ada dua sisi yang perlu dilihat secara lebih spesifik, yaitu peningkatan SDM di era globalisasi dan peningkatan SDM di era otonomi daerah.

---

<sup>30</sup> Kartadinata, Sunaryo. *Pendidikan...* Hal; 7.

<sup>31</sup> Depdiknas. 2001. *Kebijaksanaan di Bidang Pendidikan Dasar*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen. Hal: 5

a. Peningkatan SDM Era Globalisasi di Perguruan Tinggi

Dalam masyarakat modern seperti sekarang ini, terlebih lagi dalam menuju era globalisasi, dituntut agar mampu menghadapi persaingan yang makin kompetitif, baik di dalam maupun di luar negeri. Salah satu cara untuk mengantisipasi persaingan yang makin kompetitif tersebut adalah melalui peningkatan SDM yang komprehensif.

Pemerintah Republik Indonesia dalam menghadapi era globalisasi telah merencanakan peningkatan SDM secara konseptual. Selanjutnya, Siagian mengemukakan bahwa SDM abad ke-21 ditandai oleh

“Salah satu segi kehidupan yang timbul ke permukaan dewasa ini dengan gaung yang lebih kuat dibandingkan masa lalu adalah peningkatan mutu hidup umat manusia. Mutu hidup pada dasarnya bermuara pada pengakuan atas harkat dan martabat manusia.”<sup>32</sup>

Setelah menelaah beberapa uraian di atas, jelaslah bahwa untuk melaksanakan tugas di masa depan diperlukan SDM yang bermutu. Hal ini sesuai dengan ungkapan Kartadinata berikut ini, yaitu “SDM bermutu yang harus disiapkan untuk memasuki abad ke-21 adalah SDM yang mampu melakukan life long learning.”<sup>33</sup> Hal ini tampak dengan jelas pada sebagian SDM kita yang terus-menerus menimba ilmu dengan tidak memikirkan usia. Makin tua usia SDM tersebut, makin matang pula cara

---

<sup>32</sup> Siagian, Sondang P. 1998. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara. Hal: 96

<sup>33</sup> Kartadinata. Sunaryo. *Pendidikan....* Hal:4

berpikirnya, ini dibantu oleh pengalaman yang banyak, baik di dalam maupun di luar dinas.

b. Peningkatan SDM Era Otonomi Daerah di Perguruan Tinggi

Otonomi daerah merupakan dambaan masyarakat Indonesia dewasa ini di setiap daerah. Masyarakat memperoleh anugerah dalam rangka otonomi daerah dengan otonomi khusus, yang berarti agak berbeda dengan daerah lain di Indonesia. Perbedaan (kekhususan) ini bukanlah suatu hal yang mudah karena memerlukan penanganan yang profesional dari SDM di perguruan tinggi yang ada di daerah.

Fattah menyebutkan bahwa “SDM terdiri dari dua dimensi, yaitu dimensi kualitatif dan dimensi kuantitatif.”<sup>34</sup> Dimensi kualitatif adalah terdiri atas prestasi tenaga kerja yang memasuki dunia kerja dalam jumlah waktu belajar, sedangkan dimensi kuantitatif mencakup berbagai potensi yang terkandung pada setiap manusia, antara lain pikiran (*ide*), pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang memberi pengaruh terhadap kapasitas kemampuan manusia untuk melaksanakan pekerjaan yang produktif. Jika pengeluaran untuk meningkatkan SDM ditingkatkan, nilai produktivitas dari SDM di perguruan tinggi tersebut akan menghasilkan nilai balik (*rate of return*) yang positif.

---

<sup>34</sup> Fattah, Nanang. 2000. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. Hal: 6

Dalam pembahasan ini, sehubungan dengan titik tolak pemikiran mengenai orientasi pendidikan nasional dapat dijelaskan sebagai berikut. Orientasi pendidikan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa sesuai dengan amanat yang dituangkan dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945. Dalam rangka mewujudkan pencapaian tujuan tersebut telah banyak kebijakan yang diambil oleh Pemerintah, baik di tingkat pendidikan dasar, pendidikan menengah, maupun pendidikan tinggi.

Hal ini jelas terlihat dengan terealisasinya keinginan masyarakat untuk dapat meningkatkan diri dengan mengikuti jenjang pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi yaitu S2/S3. Animo masyarakat ini, khususnya dalam mengisi era otonomi daerah dan keinginan untuk menembus era globalisasi terlihat dengan jelas dalam wujud keinginan untuk belajar sepanjang hayat, terutama sekali di tingkat Magister (S2) dan Doktor (S3).

Tidak sedikit SDM di perguruan tinggi yang ingin meningkatkan mutu dirinya. Walaupun harus membayar sendiri, mereka berlomba-lomba, sehingga lembaga penyelenggara kewalahan untuk menampungnya. Dengan kata lain, lembaga pendidikan dikalahkan oleh keinginan SDM tersebut dalam berbagai disiplin ilmu. Orientasi pendidikan adalah menyiapkan tenaga kerja (SDM) terdidik, terampil, dan terlatih sesuai dengan kebutuhan pasar kerja dalam masyarakat.

## **B. Strategi Perencanaan Peningkatan Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi**

Manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi merupakan suatu pengakuan terhadap pentingnya sumber daya manusia atau tenaga kerja dalam organisasi, dan pemanfaatannya dalam berbagai fungsi dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi, dengan tujuan untuk memberikan kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif.<sup>35</sup>

Untuk mencapai tujuan SDM di perguruan tinggi yang berkualitas diperlukan manajemen pendidikan yang dapat memobilisasi segala sumber daya pendidikan. Melihat dunia pendidikan ibarat suatu industri yang perlu dikelola oleh komponen-komponennya secara efisien dan professional, agar menghasilkan komoditi yang bermutu tinggi serta dapat dipasarkan. Salah satu persyaratan bagi keberhasilan pendidikan adalah adanya sistem manajemen yang professional.

Manajemen sumber daya manusia yang baik di akui akan mampu meningkatkan kualitas pendidikan. Mulai dari perencanaan yang baik dan matang, perekrutan, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi serta pembinaan hubungan kerja yang efektif.

---

<sup>35</sup> Soekidjo Notoatmodjo. *Pengembangan...* Hal: 118

Kiranya perlu penulis kemukakan terlebih dahulu tentang proses manajemen sumber daya manusia, karena dengan proses manajemen yang baik maka akan menghasilkan kualitas pendidikan yang baik pula.

Perencanaan merupakan inti manajemen sehingga semua kegiatan organisasi yang bersangkutan, harus didasarkan kepada rencana tersebut. Karena dengan perencanaan memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumber daya mereka secara berdaya guna dan berhasil guna.

Werther dan Davis membuat batasan perencanaan sumber daya manusia yakni: *systematically forecast an organization's future demand for, and supply of, employess.*<sup>36</sup> Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu perencanaan yang sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan atau pasokan tentang pekerja (karyawan). Dengan perkiraan jumlah dan tipe kebutuhan tenaga manusia, bagian kepegawaian atau manajer sumber daya manusia akan mempunyai perencanaan yang baik dalam rekrutmen, seleksi, pengembangan tenaga, dan kegiatan-kegiatan lain. Ada yang harus diperhatikan dalam perencanaan SDM antara lain:

1. Menentukan Kebutuhan

Analisis kebutuhan peningkatan SDM di perguruan tinggi yang menurut Moeheriono adalah<sup>37</sup>: *“Needs assessments diagnoses current problems and future challenges to be met through training and development”* (Analisis kebutuhan

---

<sup>36</sup> Soekidjo Notoatmodjo. *Pengembangan...* Hal: 14

<sup>37</sup> Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia, Jakarta: 2009. Hal.54.

yaitu suatu proses mendiagnosa masalah-masalah yang terjadi pada saat ini dan tantangan masa depan yang akan diantisipasi melalui pelatihan dan pengembangan).

Penentuan kebutuhan ini bukan karena organisasi/perusahaan lain melakukan hal yang sama, akan tetapi harus benar-benar dilandasi kebutuhan organisasi. Atau dengan kata lain prinsip pertama yang harus dipenuhi adalah mengetahui apa yang dibutuhkan. Analisis kebutuhan (*needs assessment*) adalah suatu penentuan kebutuhan pelatihan yang sistematis yang terdiri dari tiga jenis analisis.

Analisis-analisis tersebut diperlukan dalam menentukan tujuan pelatihan. Ketiga analisis tersebut adalah<sup>38</sup>:

- a) Analisis organisasional (*organisational analysis*), adalah suatu analisis yang berusaha untuk menjawab pertanyaan mengenai dimana tempat atau bagian mana dari organisasi yang paling membutuhkan pelatihan dan faktor-faktor apa yang mungkin mempengaruhi pelatihan. Dengan kata lain analisa organisasional berarti melihat keseluruhan organisasi dalam menentukan dimana program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan akan diselenggarakan.
- b) Analisis pekerjaan (*job analysis*), adalah suatu analisis yang mencoba menjawab mengenai apa yang seharusnya dilatihkan sehingga pegawai dapat

---

<sup>38</sup> Moeheriono. *Pengukuran ...* Hal. 56

melakukan pekerjaannya dengan baik. Dalam melakukan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan – yang menggambarkan pekerjaan yang harus dilakukan - dan deskripsi jabatan – yang menggambarkan kompetensi yang yang harus dimiliki dalam melakukan suatu pekerjaan - harus menjadi perhatian. dan

- c) Analisis individual (*individual analysis*), adalah suatu analisis yang mencoba menjawab mengenai siapa yang memerlukan pelatihan dan jenis pelatihan apa yang dibutuhkan oleh para pegawai tersebut, dengan kata lain analisa individual memfokuskan diri pada pegawai yang akan diikutsertakan dalam program pengembangan pegawai.<sup>39</sup>

## 2. Penentuan tujuan yang jelas.

Merupakan hal yang tidak dapat dihindarkan. Tanpa tujuan yang jelas, maka upaya mendesain program-program pelatihan dan pengembangan merupakan suatu hal yang sulit. Selain itu adanya tujuan yang jelas akan mempermudah dalam hal pengukuran hasil yang diharapkan sekaligus mengukur keberhasilan suatu program peningkatan SDM<sup>40</sup>.

## 3. Isi suatu program pelatihan dan pengembangan

Dirancang berdasarkan analisis kebutuhan dan tujuan pelatihan dan pengembangan. Tujuan program sangat bervariasi, misalnya membentuk pegawai

<sup>39</sup> Moeheriono. *Pengukuran ...* Hal. 58

<sup>40</sup> Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: University Press. 2008. Hal. 87

agar mempunyai sikap tertentu, memiliki keahlian tertentu, atau pemahaman akan pengetahuan tertentu.

Namun demikian hal penting yang harus diperhatikan adalah, isi program pelatihan dan pengembangan harus dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan individu yang diikutsertakan dalam program tersebut<sup>41</sup>.

#### 4. Prinsip Pembelajaran

Dalam tataran ideal, suatu program pelatihan dan peningkatan akan lebih efektif jika metode pelatihan yang diterapkan cocok dengan gaya peserta pelatihan dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi. Namun demikian, pembelajaran tidak dapat diobservasi, hanya hasilnya saja yang dapat diukur. Moehariono memaknai prinsip pembelajaran sebagai berikut: “*Learning principles are guidelines to the ways in which people learn most effectively*”<sup>42</sup>.

Secara bebas dapat diterjemahkan sebagai berikut: Prinsip pembelajaran adalah rambu-rambu yang dipergunakan agar seseorang dapat belajar dengan lebih efektif.

Perencanaan manajemen sumber daya manusia mempunyai empat kegiatan yang saling berhubungan dimana diantara salah satu tidak bisa dipisahkan dengan yang lain, empat kegiatan ini yang membentuk system perencanaan sumber daya manusia yang terpadu (*integrated*) atau perencanaan yang memiliki keharmonisan

<sup>41</sup> Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber...* Hal. 90

<sup>42</sup> Moehariono. *Pengukuran ...* Hal. 60

dalam suatu lembaga sekolah maupun di sebuah lembaga perguruan tinggi, empat kegiatan itu adalah:

1. Persediaan sumber daya manusia sekarang

Untuk menilai sumber daya manusia yang ada sekarang (keterampilan, kemampuan/kecakapan, dan potensi pengembangannya) dan menganalisa penggunaan personalia sekarang.

2. Peramalan (*forecasts*) suplai dan permintaan sumber daya manusia

Untuk memprediksi permintaan dan penawaran karyawan diwaktu yang akan datang (baik kuantitas atau jumlah maupun kualitas)

3. Penyusunan rencana-rencana sumber daya manusia

Untuk memadukan permintaan dan penawaran personalia dalam perolehan tenaga kerja yang “*qualified*” melalui penarikan, seleksi, latihan, penempatan, transfer, promosi, dan pengembangan.

4. Pengawasan Dan Evaluasi

Untuk memberikan umpan balik kepada system dan memonitor derajat pencapaian tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran perencanaan sumber daya manusia.

Secara umum tujuan strategis perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia dan mengembangkan program-program kepegawaian dalam rangka mengeliminir penyimpangan-penyimpangan, atas dasar kepentingan individu dan organisasi.

Adapun secara khusus tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Mengurangi beban biaya dalam bidang ketenagaan dengan cara mengantisipasi kekurangan maupun kelebihan jumlah tenaga yang diperlukan
2. Menjadi dasar yang baik untuk merencanakan pengembangan staf dalam rangka mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya manusia.
3. Meningkatkan proses perencanaan organisasi secara menyeluruh.
4. Memberikan kesempatan anggota organisasi untuk meningkatkan karier, dan mengidentifikasi keahlian-keahlian khusus yang tersedia.
5. Meningkatkan kesadaran akan pentingnya manajemen sumber daya manusia yang baik.
6. Menyediakan alat untuk menilai pengaruh segenap alternatif tindakan dan kebijakan personalia.<sup>43</sup>

### **C. Metode Pelaksanaan Peningkatan SDM di Perguruan Tinggi**

Pada hakekatnya Pelaksanaan Peningkatan SDM diarahkan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar organisasi. Setelah menentukan tujuan proses peningkatan sumber daya manusia, maka manajemen dapat menentukan metode-metode yang cocok dan media yang tepat untuk memenuhi tujuan yang telah ditentukan tersebut. Pada dasarnya banyak sekali metode dan media

---

<sup>43</sup> Burhanuddin. Dkk. *Manajemen...* Hal: 70

yang dapat digunakan, namun dalam prakteknya, pemilihan metode tersebut tergantung pada tujuan peningkatan sumber daya manusia. Secara umum, peningkatan sumber daya manusia harus selalu dievaluasi secara terus-menerus dalam rangka memfasilitasi perubahan dan memenuhi tujuan organisasi. Dalam melaksanakan peningkatan SDM ada beberapa yang harus diperhatikan terlebih dahulu antara lain;

### 1. Penarikan (*Rekrutmen*)

Memperbaiki kualitas pendidikan tergantung pada memperbaiki penerahan atau rekrutmen.<sup>44</sup> Penarikan karyawan-karyawan baru bagi organisasi akan terus merupakan tantangan bagi semua organisasi. Kadang kebutuhan karyawan baru diketahui secara jelas sebelumnya karena rencana-rencana sumber daya manusia disusun dengan baik.

Penarikan (*recruitment*) adalah proses pencarian dan “pemikatan” para calon tenaga kerja (karyawan) yang mempunyai kemampuan sesuai dengan rencana kebutuhan suatu organisasi. Proses ini dimulai dari ketika organisasi itu mencari calon tenaga yang dibutuhkan melalui berbagai cara, sampai dengan penyerahan aplikasi (lamaran) oleh pelamar kepada organisasi tersebut. Hasil dari proses ini adalah sejumlah berkas lamaran dari para pencari kerja, dan selanjutnya diajukan untuk diseleksi.

---

<sup>44</sup> Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*, Hal: 248

Proses penarikan penting, karena kualitas sumber daya manusia organisasi tergantung pada kualitas penarikannya. Rekrutmen berkaitan dengan mengembangkan cadangan calon karyawan sejalan dengan rencana sumber daya manusia.

Kegiatan rekrutmen dilakukan dengan memperhatikan aspek legalitas yang berlaku dalam rangka memperoleh sejumlah tenaga yang diperlukan. Adapun maksud dan pentingnya rekrutmen ini adalah: (1) menentukan kebutuhan penarikan tenaga kerja (recruitment), (2) meningkatkan jumlah pelamar kerja secara efisien, (3) membantu meningkatkan rating proses seleksi dengan mengurangi jumlah pelamar kerja yang *underqualified* atau *overqualified*. (4) mengurangi kemungkinan berhenti atau mutasi setelah diangkat. (5) memenuhi kewajiban organisasi melaksanakan program pemerataan kesempatan kerja, (6) mengidentifikasi dan menyiapkan calon-calon tenaga kerja yang potensial, (7) meningkatkan efektivitas organisasi dan individu baik untuk jangka pendek maupun panjang dan, (8) menilai efektivitas berbagai teknik dan lokasi rekrutmen.<sup>45</sup>

## 2. Seleksi Dan Penempatan Sumber Daya Manusia

Setelah proses penarikan sumber daya manusia sebagai calon karyawan selesai, maka proses selanjutnya adalah proses seleksi terhadap calon karyawan tersebut. Seleksi adalah proses pengumpulan data guna menilai dan

---

<sup>45</sup> Burhanuddin Dkk. *Manajemen...* Hal: 74

memutuskan secara legal siapa yang layak diangkat sebagai individu dan organisasi untuk jangka pendek dan jangka panjang. Proses ini termasuk pemaduan kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi. Proses seleksi ini penting juga karena melalui proses ini akan diperoleh karyawan yang mempunyai kemampuan yang tepat, sesuai dengan yang diperlukan oleh organisasi.

Untuk memperoleh hasil seleksi yang tepat perlu mempertimbangkan tiga masukan penting, yakni analisis jabatan, rencana sumber daya manusia dan penarikan. Adapun langkah-langkah dalam proses seleksi ini adalah sebagai berikut:

- a. Penerimaan pendahuluan pelamar
- b. Tes-tes seleksi
- c. Pemeriksaan referensi-referensi
- d. Evaluasi medis (tes kesehatan)
- e. Wawancara akhir
- f. Keputusan penerimaan<sup>46</sup>

Sedangkan penempatan berhubungan dengan upaya untuk menjamin bahwa kebutuhan-kebutuhan jabatan dan karakteristik organisasi sangat cocok dengan keterampilan-keterampilan, pengetahuan, kemampuan dan preferensi, minat dan kepribadian yang dimiliki oleh calon pegawai.

---

<sup>46</sup> Soekidjo Notoatmodjo. *Pengembangan...* Hal: 135

### 3. Pelatihan Dan Pengembangan

Latihan atau *training* adalah suatu kegiatan atau usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai atau tenaga kerja dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu.

Pelatihan dan pengembangan dapat membantu untuk menjamin bahwa anggota organisasi memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan secara efektif, mengambil satu tanggung jawab baru, dan beradaptasi dengan perubahan kondisi. Pelatihan ini terfokus pada pengajaran anggota organisasi (sumber daya manusia) tentang bagaimana mereka dapat menjalankan pekerjaan dan membantu mereka mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang di butuhkan untuk kinerja yang efektif. Sedangkan pengembangan terfokus pada membangun pengetahuan dan keterampilan anggota organisasi sehingga mereka dapat dipersiapkan untuk mengambil tanggung jawab dan tantangan baru.

Sebelum mendesign program pelatihan dan pengembangan, manajer seharusnya menunjukkan perkiraan kebutuhan untuk menentukan mana-mana karyawan yang memerlukan pelatihan dan pengembangan dan jenis pengetahuan atau keterampilan apa yang mereka butuhkan.<sup>47</sup>

Kegiatan pelatihan dan pengembangan ini perlu dilandasi oleh prinsip-prinsip dasar pelaksanaan program pelatihan, yaitu:

---

<sup>47</sup> Bukhori. M. Dkk. *Azas Azas...* Hal: 179-180

- a. Motivasi individu
- b. Pengakuan perbedaan individual
- c. Kesempatan-kesempatan untuk melakukan kegiatan-kegiatan praktis,
- d. Penguatan atau Reinforcement,
- e. Balikan hasil belajar
- f. Tujuan-tujuan belajar yang ingin dicapai
- g. Situasi belajar
- h. *Transfer of learning*, dan
- i. *Follow-up*<sup>48</sup>

Program pelatihan dan pengembangan dapat dilaksanakan dalam model (1) *on the job* programs yakni pelatihan yang dilaksanakan berdasarkan pengalaman langsung dalam bekerja di organisasi tertentu. Segenap pengalaman yang diberikan difokuskan kepada jenis pekerjaan atau jabatan yang ditangani. Model ini bisa dilaksanakan secara formal maupun informal oleh organisasi dalam rangka membina staffnya; (2) *off the job programs* adalah model pelatihan di luar jabatan yang dilaksanakan secara formal misalnya melalui kursus-kursus, pendidikan dan pelatihan.

#### **4. Penilaian Prestasi Kerja (*Performance appraisal*)**

Penilaian prestasi kerja atau di literature-literatur MSDM dikenal dengan istilah *performance appraisal* yang didefinisikan sebagai suatu system

---

<sup>48</sup> Burhanuddin Dkk. *Manajemen...* Hal: 79

pengukuran formal, terstruktur, untuk menilai dan mempengaruhi sifat-sifat karyawan dalam bekerja, tingkah laku dan hasil pekerjaan, tingkat ketidakhadiran, untuk menemukan seberapa jauh karyawan tersebut melaksanakan tugas pekerjaannya. Dengan kata lain penilaian ini dapat juga menentukan seberapa produktif karyawan tersebut dan apakah ia dapat bekerja efektif di masa yang akan datang sehingga baik karyawan itu sendiri, organisasi dan masyarakat akan mendapatkan keuntungan.

Maksud dilaksanakannya penilaian prestasi kerja ini sebagai berikut:

- a. Pengembangan manajemen. Hasil penilaian terhadap prestasi kerja menjadi acuan bagi pengembangan staff di masa yang akan datang dengan mengidentifikasi dan menyiapkan individu-individu tertentu untuk memegang tanggung jawab manajemen yang lebih besar.
- b. Pengukuran prestasi. Hasil penilaian menggambarkan nilai relatif kontribusi individu terhadap organisasi.
- c. Peningkatan prestasi. Penilaian mendorong peningkatan prestasi secara kontinyu dan mengurangi kelemahan individu dalam bekerja sehingga menjadi lebih efektif dan produktif.
- d. Membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi kompensasi (*remuneration and benefits*), yakni pengaturan system penggajian atau upah dan bonus secara tepat.
- e. Mengidentifikasi pegawai yang akan dipromosikan.

- f. Menyediakan bahan balikan terhadap tindakan yang perlu diambil terhadap kinerja pegawai tertentu.
- g. Membantu fungsi perencanaan MSDM ke depan terutama dalam kaitannya dengan persediaan tenaga dan kebutuhan sekarang.
- h. Komunikasi: penilaian prestasi akan menjadi media komunikasi antara atasan dan bawahan sekaligus menumbuhkan kepercayaan antara penilai dan yang dinilai.<sup>49</sup>

## 5. Kompensasi

Dalam suatu organisasi masalah kompensasi merupakan hal yang sangat kompleks, akan tetapi menjadi paling penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Karena dengan adanya kompensasi ini, para karyawan akan menjadi lebih termotivasi untuk bekerja. Namun pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional.

Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena adanya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar, maka para karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan

---

<sup>49</sup> Burhanuddin Dkk. *Manajemen...* Hal: 77

organisasi. Akan tetapi bila kompensasi yang diberikan tidak memadai atau kurang tepat, prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan menurun.

Kegiatan Kompensasi ini meliputi pada kegiatan-kegiatan:(1). Mengadministrasikan gaji atau upah dan insentif atas dasar hasil penilaian pekerjaan, (2). Menyediakan sistem pembayaran gaji berdasarkan prestasi, dan (3). Mengadministrasikan tunjangan pendapatan tambahan (*fringe benefits*) dari organisasi di mana karyawan itu bekerja.

Adapun tujuan dalam pelaksanaan kompensasi ini adalah, untuk:

- a. Menarik perhatian tenaga kerja yang potensial dan bermutu
- b. Mempertahankan tenaga kerja yang berdedikasi tinggi
- c. Membangkitkan semangat kerja staff, dan
- d. Mengadministrasikan system pembayaran gaji, upah dan insentif lainnya secara legal.<sup>50</sup>

#### **6. Penciptaan Dan Pembinaan Hubungan Kerja Yang Efektif**

Begitu organisasi telah mendapat sejumlah karyawan atau anggota yang diperlukan, maka tiba saatnya untuk memelihara mereka, memberi penghargaan, dan berusaha menyediakan kondisi kerja yang menarik sehingga dapat membuat mereka betah ditempat kerja. Sebagai bagian dan usaha-usaha tersebut, organisasi harus menciptakan dan memepertahankan hubungan-hubungan kerja yang efektif dengan para karyawan. Meskipun tindakan

<sup>50</sup> Siagian, Sondang P. Manajemen Sumber ... Hal: 78

tersebut wajib dilakukan secara formal bagi para karyawan yang terorganisir di dalam serikat-serikat kerja, terhadap mereka yang tidak tergabung di dalam serikat kerja pun perlu dilakukan.

Sehubungan dengan hal ini terdapat tiga tugas fungsi penciptaan dan pembinaan hubungan kerja ini, yakni:

- a. Mengakui dan menghargai hak-hak pegawai,
- b. Memahami alasan-alasan dan metode yang digunakan para pegawai di dalam berorganisasi, dan
- c. Melakukan *bargaining* dan penyelesaian komplain dengan para pegawai maupun organisasi yang mewakili mereka.<sup>51</sup>

#### **D. Sistem Evaluasi Peningkatan SDM di Perguruan Tinggi**

Tahap akhir dalam proses peningkatan sumber daya manusia adalah mengadakan evaluasi atas program-program yang dilaksanakan, mengukur sejauh mana keefektifan program telah dicapai. Tahap ini merupakan tahap yang penting karena akan menunjukkan sejauh mana manfaat yang didapatkan oleh organisasi melalui program-program tersebut. Oleh karena itu departemen peningkatan SDM harus mendokumentasikan upaya tersebut dan menunjukkan pada manajemen bahwa usaha tersebut benar-benar merupakan usaha yang memberikan manfaat bagi organisasi.

---

<sup>51</sup> Burhanuddin Dkk. *Manajemen...* Hal: 82

Pada dasarnya, evaluasi atas suatu program peningkatan mutu harus meliputi beberapa aspek aspek, yaitu (1) tanggapan peserta atas program yang dijalankan, (2) sejauh mana peserta telah mempelajari dan menguasai materi yang diberikan, (3) kemampuan peserta dalam mengaplikasikan pengetahuan baru yang telah diperoleh dan (4) apakah tujuan program pengembangan yang dicanangkan telah tercapai.<sup>52</sup>

Evaluasi suatu program dengan menanyakan kepada peserta merupakan suatu pendekatan yang realtif murah dan merupakan respon serta saran yang segera dalam peningkatan program peningkatan mutu selanjutnya. Namun demikian evaluasi dengan cara ini terkadang lebih didasarkan kepada pendapat peserta dibandingkan dengan fakta, karena terkadang pertanyaan yang diajukan sebetulnya tidak dapat dijawab dengan segera.

Evaluasi atas materi yang didapat selama mengikuti program peningkatan mutu dengan jalan melakukan *pretest – posttest* yaitu suatu metode penggunaan test yang sama yang diberikan sebelum dan sesudah program pengembangan. Perbandingan hasil yang diperoleh dapat digunakan sebagai gambaran sejauh mana materi telah dipahami oleh peserta. Cara lain yang dapat dilakukan adalah *control group design*, yaitu dengan cara menguji kelompok pegawai yang mengikuti program peningkatan mutu dan kelompok pegawai yang tidak mengikuti program

---

<sup>52</sup> Moeheriono. *Pengukuran ...* Hal. 67

pengembangan. Hasil yang didapat dari kedua kelompok dapat dijadikan gambaran sejauh mana materi dapat dipahami.<sup>53</sup>

Evaluasi atas kemampuan peserta dalam mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh dapat dilihat/diamati dari perilaku pegawai yang telah mengikuti program ketika ia kembali ke tempat kerja. Jika seorang pegawai mengikuti program pelatihan mengenai pendelegasian wewenang akan tetapi ketika kembali ke tempat kerjanya ia tetap dengan pola lama yang telah ia ikuti selama bertahun-tahun tanpa delegasi wewenang, dapat dikatakan yang bersangkutan gagal memahami isi seminar sehingga organisasi tidak mendapat kontribusi apapun.

Evaluasi atas tujuan program peningkatan dapat dilihat dari kinerja suatu organisasi. Misalnya suatu program pelatihan bertujuan untuk meminimalisir tingkat kesalahan dalam pekerjaan. Jika setelah pelatihan berakhir dan diimplementasikan dalam pekerjaan ternyata tingkat kerusakan tetap sama, dapat dikatakan program tersebut kurang memberikan dampak yang berarti pada organisasi. Selain itu mungkin saja suatu aspek meningkat setelah pegawai mengikuti program pelatihan akan tetapi aspek lain justru mengalami penurunan.

Sebagai suatu lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan tinggi, dalam pelaksanaan pendidikannya perguruan tinggi sangat ditekankan adanya peningkatan kualitas sebagai jawaban terhadap kebutuhan dan dinamika masyarakat

---

<sup>53</sup> Moeheriono. *Pengukuran ...* Hal. 73

yang sedang berkembang, sehingga peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat diwujudkan melalui pelaksanaan pendidikan tinggi yang baik dan kondusif.

Layanan kampus dapat dikatakan bermutu atau berkualitas jika dibuat secara sederhana tetapi penting dan memenuhi standart. Artinya, produk tersebut harus tepat sesuai dengan tujuan. Pada dasarnya mutu pendidikan dapat dipandang sebagai suatu keadaan, kondisi, penampilan, atau kinerja yang ditunjukkan oleh setiap komponen satuan pendidikan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Satuan pendidikan dimaksud adalah mencakup pendidikan pra sekolah, pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi.<sup>54</sup>

Suatu organisasi, dimana perubahan organisasi lebih efektif bila mereka melakukan peran aktif dengan menolong atau mengarahkan perbaikan pendidikan tinggi. Karena itu rektor serta tim manajemen yang efektif menolong akan memberikan perlindungan kepada kampus dari perubahan-perubahan yang tidak menguntungkan.<sup>55</sup> Keberhasilan pendidikan pada perguruan tinggi sangat ditentukan oleh keberhasilan rektor serta tim manajemen dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di kampus. Dalam hal ini, peningkatan sumber daya manusia di perguruan tinggi bisa dilakukan melalui aplikasi berbagai konsep dan teknik manajemen personalia.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Sergiovani, *Journal of Leadership Education, Association of leadership Educator*, vol. 5 Number 2, 2006

<sup>55</sup> Sergiovani, *Journal of ..... vol. 5 Number 2, 2006*

<sup>56</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, PT.Remaja Rosdakarya, Bandung, 2005: 151

Dalam manajemen sumber daya manusia, rektor merupakan kunci keberhasilan untuk mencapai kualitas pendidikan. Rektor dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan mengembangkan sumber daya manusia atau tenaga pendidik guna menciptakan pendidikan yang berkualitas.

Dalam tesis ini diungkapkan tentang pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan suatu performa kinerja sumber daya manusia itu sendiri, didasari oleh:

1. Sumber daya manusia atau tenaga kerja merupakan factor sentral dalam pendidikan, mengingat perannya yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
2. Merujuk pendapat dari E. Mulyasa yang mengemukakan bahwa selain merupakan modal yang paling vital, sumber daya manusia (SDM) juga merupakan pelanggan internal yang menentukan kualitas akhir suatu produk dan organisasi.<sup>57</sup>
3. Mengingat pentingnya berbagai sektor pembangunan, maka sumber daya manusia perlu ditata atau manaj sedemikian rupa agar diperoleh hasil yang optimal.<sup>58</sup>
4. Dengan pemanfaatan sumber daya manusia oleh manajer dalam suatu organisasi secara efektif dan efisien, akan mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi dan pemanfaatan sumber daya manusia dimulai dari melakukan perencanaan yang tepat, pengorganisasian yang mantap, penyusunan staf yang tepat dan profesional,

---

<sup>57</sup> E. Mulyasa, *Menjadi...* Hal: 231

<sup>58</sup> E. Mulyasa, *Menjadi...* Hal: 126

pengarahan dan pengawasan yang terkendali dengan baik akan menjamin berfungsinya proses manajerial.<sup>59</sup>

5. Dosen merupakan sumber daya insani yang sangat penting peranannya dalam mendidik dan mengajar karena berhasilnya kegiatan belajar mengajar bergantung pada kemampuan dosen dalam menyusun atau merancang belajar mengajar.<sup>60</sup>
6. Manajemen sumber daya manusia termasuk salah satu bagian dari manajemen kampus secara keseluruhan, dan manajemen sumber daya manusia menduduki tempat yang sangat penting. Dikatakan demikian karena tenaga pendidik (dosen) adalah factor sentral dalam pendidikan.

Sumber daya manusia merupakan factor penting bagi keberhasilan suatu lembaga, untuk itu sumber daya manusia perlu dikelola dengan sebaik-baiknya melalui manajemen sumber daya manusia. Karena melalui usaha-usaha dan kreativitas sumber daya manusia, organisasi dapat menghasilkan suatu produk dan jasa yang berkualitas.

#### **E. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Tinjauan Islam**

Islam sebagai agama Allah yang sempurna, memberikan petunjuk kepada manusia tentang bidang usaha yang halal, cara berusaha, dan bagaimana manusia harus mengatur hubungan dengan sesama mereka supaya memberikan manfaat yang

<sup>59</sup> Syafaruddin. *Manajemen...* Hal: 45

<sup>60</sup> Burhanuddin. Dkk, *Manajemen...* Hal: 34

baik bagi kepentingan bersama dan dapat menjalin interaksi dengan orang lain dan menciptakan kesejahteraan serta kemakmuran hidup bagi segenap manusia.

Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh yang ada dimuka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada dimuka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia Hal ini sangat jelas telah ditegaskan oleh Allah dalam Al-Quran:

وَسَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ

Artinya: “Dan Dia menundukkan untukmu apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berpikir” (QS: Al-Jatsiyah ayat 13).<sup>61</sup>

Islam memandang bahwa bekerja merupakan suatu kewajiban bagi setiap insan. Karena dengan bekerja seseorang akan memperoleh penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup dirinya dan juga keluarganya serta dapat memberikan maslahat bagi masyarakat disekitarnya.

Islam Juga mengajarkan bahwa pekerjaan harus dilaksanakan oleh orang yang mengetahuinya dengan ilmu atau dengan ilmu atau dengan kata lain pekerjaan harus dikerjakan oleh orang yang ahli dibidangnya. Hal ini ditegaskan dalam Al-Quran dalam Firmannya :

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

<sup>61</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Dan Terjemahannya* ...Hal:

Artinya: “...dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawabnya” (QS: Al-Israa’: 36).<sup>62</sup>

Allah mengingatkan manusia agar mencegah keburukan dengan tidak berucap apa yang tidak diketahui, jangan mengaku tahu apa yang engkau tidak ketahui, jangan mengaku tahu apa yang engkau tidak ketahui, termasuk dalam hal ini mengaku punya pengetahuan atau kompetensi di suatu bidang padahal dia tidak memilikinya. Ayat ini menuntun manusia jika bekerja menggunakan pendengaran, penglihatan dan hati sebagai alat-alat untuk meraih pengetahuan.

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, pelatihan termasuk bagian dari pengembangan karyawan (*development of personnel*) sebagai satu unsure untuk memenuhi memenuhi syarat dasar kemampuan kerja (*ability to work*) untuk mencapai prestasi kerja. Hal tersebut ditujukan pada sasaran akhir yaitu pendayagunaan SDM secara optimal dengan tepat orang, tepat jabatan dan tepat waktu.

Oleh karena itu sumber daya yang ada ini harus dikelola dengan benar karena itu merupakan amanah yang akan dimintai pertanggungjawabannya kelak. Untuk mendapatkan pengelolaan yang baik ilmu sangatlah diperlukan untuk menopang pemberdayaan dan optimalisasi manfaat sumber daya yang ada.

Adapun dalam bahasa Arab, istilah manajemen dipadankan dengan kata al-idarah. Dr. Abdul Wahhab sebagaimana dikutip oleh Ahmad Ibnu Daud al-Muzjaji al-

---

<sup>62</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Dan Terjemahannya* ...Hal:

Asy'ari dalam bukunya yang berjudul "*Muqaddimah al-Idarah al-Islamiyah*" mendefinisikan manajemen sebagai:

" ددحم فده بلا قيرط نع لثمأ اغتسا ءحاتملا دراوملا لاغتسا بلع لمعت ءرمتسم ءيعامتجا ءيلمع " لوصول ءباقرلاو ءدايقلاو ميظنتلاو طيطختلا "

Artinya: "Manajemen adalah aktivitas kelompok yang berkesinambungan dengan menggunakan sumberdaya, yang berupa tindakan perencanaan, pengorganisasian (pengaturan), memimpin dan mengawasi, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan".<sup>63</sup>

Dalam perspektif pendidikan Islam, pendidikan memainkan peran penting dalam upaya melahirkan manusia yang handal dan dapat menjawab tantangan zaman. Sumber daya manusia merupakan gerakan *human investment*.

*Human Investment* adalah upaya pendidikan jangka panjang untuk melahirkan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia bukan merupakan persoalan yang mudah karena membutuhkan pemikiran langkah aksi yang sistematis, sistemik, dan serius. Karena berusaha memberikan konstruksi yang utuh tentang manusia dengan mengembangkan seluruh potensi dasar manusia dan bagaimana aktifitasnya.<sup>64</sup>

<sup>63</sup> Ahmad ibnu Daud al-Muzjaji al-Asy'ari, 2000, *تيماسلا ءرادلا ءمدقم*, (Jeddah-Saudi Arabia), Cet. 1., hal. 37-38

<sup>64</sup> <http://blogspot.co.id/2012/05/tinjauan-filosofis-pengembangan-sdm.html>

### BAB III METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, karena memenuhi ciri-ciri penelitian kualitatif, yaitu: (1). Kondisi objek penelitian alamiah, (2). Penelitian sebagai instrumen utama, (3) Bersifat deskriptif, karena data yang dikumpulkan berbentuk kata-kata bukan angka-angka, (4). Lebih mementingkan proses dari pada hasil, (5). Data yang terkumpul di olah secara mendalam.<sup>65</sup>

Penelitian kualitatif dimaksudkan untuk mendeskripsikan peristiwa-peristiwa sebagaimana terjadi secara alami, melalui pengumpulan data dan latar belakang alami.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berusaha mendeskripsikan dan menginterpretasikan data yang ada, di samping itu penelitian deskriptif terbatas pada usaha mengungkapkan suatu masalah atau dalam keadaan ataupun peristiwa sebagaimana adanya, sehingga bersifat sekedar mengungkapkan fakta (*fact finding*).<sup>66</sup>

Jadi yang dimaksud dengan jenis penelitian deskriptif, adalah penelitian yang menggambarkan atau memaparkan data yang diperoleh peneliti yang berkaitan

---

<sup>65</sup> Lexy Moleong, J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002: 4

<sup>66</sup> Hadari Nawawi, *Metodologi Penelitian Bidang Sosial*, Gajah Mada Press, Yogyakarta, 2005: 31

dengan pembahasan pelaksanaan strategi manajemen peningkatan sumber daya manusia di Universitas Islam Malang tahun 2016.

## **B. Latar Penelitian (Waktu dan Tempat)**

Adapun waktu dan tempat penelitian yang penulis lakukan yaitu :

### 1. Waktu

Waktu yang digunakan oleh penulis untuk melakukan observasi dan mengumpulkan data-data yang terkait dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu sejak bulan Agustus sampai bulan November Tahun 2016.

### 2. Tempat

Penelitian ini dilakukan di kampus swasta Universitas Islam Malang. Yang bertempat di kota Malang, yaitu di Jln. Mayjen Haryono Nomor 193, Malang Provinsi Jawa Timur.

## **C. Data dan Sumber Data**

Yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data-data diperoleh. Untuk mempermudah mengidentifikasi sumber data penulis mengklasifikasi sumber data menjadi 3 huruf depan P singkatan dari bahasa Inggris.

P = *person*, sumber data berupa orang, dimana sumber data yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara atau jawaban tertulis.

P = *place*, sumber data berupa tempat, yaitu sumber data yang menyajikan tampilan berupa keadaan diam dan bergerak, misalnya ruangan, kelengkapan alat, wujud benda, aktivitas, kinerja, kegiatan pengembangan SDM dan lain sebagainya.

P = *paper*, sumber data berupa simbol, yaitu sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka, gambar, atau simbol-simbol lain, lebih mudahnya bisa disebut dengan metode dokumentasi.<sup>67</sup>

Berkenaan dengan sumber data ini, peneliti menggali data dari penelitian lapangan. Penelitian lapangan adalah suatu penelitian yang dilaksanakan dengan terjun langsung di lapangan untuk memperoleh data-data yang berkaitan dengan masalah yang dibahas, dalam hal ini peneliti melakukan wawancara dengan Wakil rektor II, Kepala Personalia Universitas Islam Malang, Wakil Kepala Bidang Personalia, Wakil Kepala Yayasan Unisma, Wakil Kepala Bidang Kesiswaan dan pihak-pihak terkait lainnya. Selain itu, peneliti juga melakukan pengamatan, observasi dan analisa dokumen.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian dapat dikatakan valid, apabila data yang diperoleh dapat diuji kebenarannya. Untuk mendapatkan data tersebut maka harus menggunakan metode yang tepat dan benar sesuai dengan kebutuhan penelitian. dan metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah observasi, interview, dan dokumenter.

---

<sup>67</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi IV, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), hal. 11

## 1. Observasi

Observasi adalah upaya menatap suatu kejadian, gerak atau proses terhadap obyek dengan menggunakan seluruh indera.<sup>68</sup> Jadi, observasi bisa dilakukan dengan dengan melalui penglihatan, penciuman, pendengaran, peraba, dan pengecap.

Dalam prakteknya, observasi dapat berlangsung dalam tiga bentuk.

- a. Observasi partisipatif. Dalam observasi ini peneliti terlibat langsung dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati baik bersifat pasif, moderat, aktif, dan lengkap.
- b. Observasi terus terang dan tersamar. Dalam hal ini, peneliti melakukan pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber data bahwa ia sedang melakukan penelitian. Akan tetapi pada waktu dan kesempatan yang lain peneliti tidak terus terang atau tersamar untuk menghindari adanya data yang dicari bersifat rahasia.
- c. Observasi tak berstruktur. Yaitu observasi yang tidak dipersiapkan secara lembaga tentang apa yang apa yang akan diobservasi. Fokus observasi akan berkembang selama kegiatan observasi berlangsung.<sup>69</sup>

Penggunaan Observasi ini berhubungan dengan tiga komponen utama:

- 1) *Place* (tempat), yaitu lokasi penelitian di Universitas Islam Malang.

---

<sup>68</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur...* Hal. 235

<sup>69</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 227-228

- 2) *Actor* (pelaku), yaitu Wakil rektor II, Kepala Personalia Universitas Islam Malang, Wakil Kepala Personalia, Wakil Kepala Yayasan, dan pihak-pihak terkait lainnya.
- 3) *Activity* (kegiatan), yaitu kegiatan yang dilakukan oleh *actor-actor* tersebut di atas dalam situasi sosial yang sedang berlangsung di Universitas Islam Malang.

## 2. Interview

Interview atau wawancara adalah metode metode pengumpulan data yang menghendaki percakapan langsung antara pihak pewawancara yang mengajukan pertanyaan dengan pihak terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Ditinjau dari pelaksanaannya, wawancara dibedakan atas:

- a. Interview bebas (*inguided interview*), di mana pewawancara bebas mengajukan pertanyaan apa saja dengan hanya berpatokan pada data apa yang akan dikumpulkan.
- b. Interview terpimpin (*guided interview*). Yaitu interview yang dilakukan oleh pewawancara dengan membawa sederetan pertanyaan lengkap dan terperinci.
- c. Interview bebas terpimpin. Yaitu kombinasi antara interview bebas dengan interview terpimpin.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Suharsimi Arikunto. *Prosedur,...* Hal: 132

Sedangkan jenis interview yang akan dipergunakan dalam penelitian adalah interview bebas terpimpin. Dalam interview ini peneliti ingin memperoleh data tentang:

- a. Profil Universitas Islam Malang.
- b. Penerapan Manajemen Sumber daya Manusia yang ada di Unisma.
- c. Program-program peningkatan SDM di Unisma.
- d. Karya ilmiah yang telah dihasilkan Unisma.
- e. Dan lainnya yang berkaitan dengan SDM Unisma.

### **3. Dokumentasi**

Menurut Arikunto, metode dukumenter dipergunakan untuk mencari data mengenai variabel yang berupa catatan, transkrip, buku surat, majalah prasasti dan sebagainya. hal ini dapat di pahami bahwa metode dukumenter di lakukan untuk masing-masing yang telah di rekomendasikan.<sup>71</sup>

Adapun data yang ingin di peroleh dengan penggunaan metode dukumenter ini adalah:

- a. Struktur organisasi di Universitas Islam Malang
- b. Keadaan pendidik dan tenaga kependidikan di Universitas Islam Malang
- c. Kegiatan – kegiatan dalam peningkatan mutu sumber daya manusia di Universitas Islam Malang, dan
- d. Data-data pendukung lainnya.

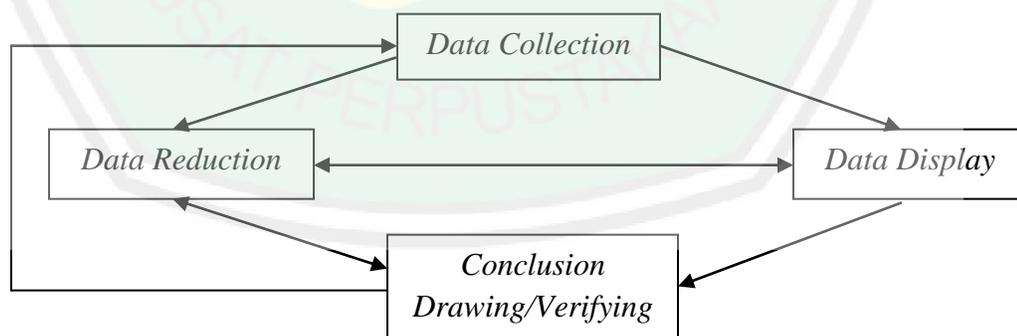
---

<sup>71</sup> Suharsimi Arikunto. *Prosedur...* Hal :10

## E. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Seperti pada wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Miles dan Huberman dalam Sugiono mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data adalah *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.<sup>72</sup> Untuk lebih jelasnya pada gambar 3.1 sebagaimana berikut.

**Gambar 3.1** : Model Interaksi Analisis Data Miles dan Huberman  
(Sumber: Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*)



<sup>72</sup> Sugiono. *Metode...* Hal: 246

*Data reduction* (reduksi data). Artinya merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan pola. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

*Data display* (penyajian data). Setelah direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplay data, yaitu suatu cara untuk memaparkan data secara rinci dan lembagaatis setelah dianalisis ke dalam format yang disiapkan. Namun data yang disajikan ini masih dalam bentuk sementara untuk kepentingan peneliti dalam rangka pemeriksaan lebih lanjut secara cermat hingga diperoleh tingkat keabsahannya. Jika ternyata data yang disajikan telah teruji kebenarannya dan telah sesuai, maka dapat dilanjutkan pada tahap penarikan kesimpulan-kesimpulan sementara. Namun jika ternyata data yang disajikan belum sesuai, maka konsekuensinya belum dapat ditarik kesimpulan, melainkan dilakukan reduksi kembali bahkan tidak menutup kemungkinan untuk menjaring data baru.

Dalam penarikan kesimpulan awal masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali

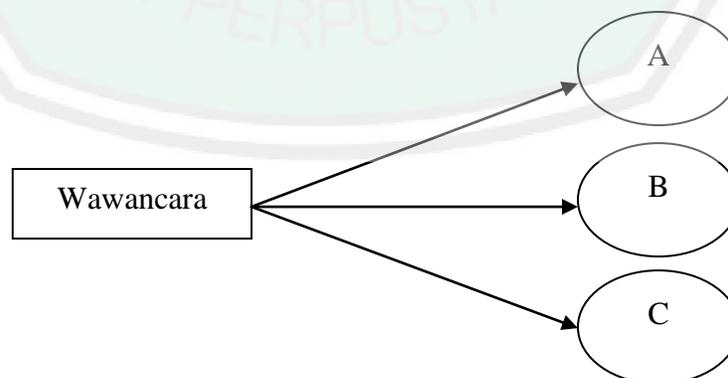
ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang kemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel dan menjadi kesimpulan akhir.<sup>73</sup>

#### F. Pengecekan Keabsahan Data

Untuk menguji terhadap kevalidan data yang diperoleh di lokasi penelitian, metode validitas data sangatlah penting untuk dipergunakan. Adapun validitas data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah melalui teknik triangulasi. Yaitu pemeriksaan kembali terhadap data yang sudah didapatkan sebelumnya dengan teknik atau sumber yang berbeda dari sebelumnya.

Dengan metode ini, maka peneliti secara langsung akan menguji kredibilitas data sewaktu proses melakukan pengumpulan data. Sedangkan teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber. Yaitu teknik pemeriksaan balik terhadap keabsahan data yang sudah diperoleh dari suatu sumber tertentu, kemudian dibandingkan data yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda sebagaimana gambaran pada gambar 3.2 berikut ini.

**Gambar 3.2:** Model triangulasi “sumber” pengumpulan data  
(Sumber: Basrowi dan Suwandi, Memahami Penelitian Kualitatif)



<sup>73</sup> Sugiono. *Metode...* Hal: 247-252

Hal ini dapat dicapai melalui beberapa jalan. Diantaranya adalah:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
3. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.<sup>74</sup>



---

<sup>74</sup> Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm. 331

## **BAB IV HASIL PENELITIAN**

### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

#### **1. Sejarah Berdirinya Universitas Islam Malang.**

Universitas Islam Malang (UNISMA) didirikan pada tanggal 27 Maret 1981 yang berkedudukan di Jalan MT. Haryono 193 Kelurahan Dinoyo, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang. Perguruan Tinggi ini dibawah naungan Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama', terdiri atas prakarsa dari para Ulama dan Cendekiawan Muslim yang berpikir tentang perlunya keberadaan Perguruan Tinggi Islam yang berkualitas dan mandiri, sekaligus dalam rangka berpartisipasi dalam mensukseskan Pembangunan Nasional dalam bidang pendidikan.<sup>75</sup>

Hal ini dikukuhkan dengan SK. Menteri Agama RI nomor : 16/1963 tanggal 12 Januari 1963 yang menyatakan Ijasah Sarjana Muda FTT UNU Malang diakui sama dengan Ijasah Sarjana Muda Institut Agama Islam Negeri. Pada tahun 1968 nama UNU Malang diubah menjadi UNSURI Jawa Timur dan berkedudukan di Surabaya dan memiliki beberapa fakultas yang ada di Malang, antara lain Fakultas Tarbiyah, Fakultas Pertanian, Fakultas Hukum dan Pengetahuan Masyarakat. Pada tahun 1971 Fakultas Tarbiyah Wata'lim (UNU) berubah menjadi Fakultas Tarbiyah UNSURI.

---

<sup>75</sup> Lihat <http://www.unisma.ac.id/statis-1-profil.html> diakses tanggal 15 Oktober 2016, Jam 16.15

Berdirinya UNISMA dipelopori oleh para Sarjana Muslim yang berhaluan *Ahlussunnah wal Jama'ah*. Para Sarjana Muslim tersebut sepakat untuk membentuk Panitia Sembilan yang bertugas menangani konsep dan bentuk teknis dalam rencana pendirian Perguruan Tinggi. Sebagai cikal bakal berdirinya Unisma adalah Fakultas Tarbiyah. Terbentuknya Fakultas Tarbiyah, diawali dengan berdirinya Akademi Pendidikan Ilmu dan Agama Islam (APIA) yang selanjutnya berubah menjadi Fakultas Tarbiyah Watta'lim (FTT) Universitas Nahdlatul Ulama (UNU).

Saat ini Unisma memiliki 10 Fakultas dengan 19 Program Studi pada Program Sarjana (S-1), 4 Program Studi Politeknik (D-3) dan 6 Program Studi Pascasarjana (S-2) yang dikembangkan secara kualitas, professional, modern melalui pendekatan *link and match* sesuai dengan kompetensi bidang ilmu untuk menghadapi era global. Setiap Program Studi memiliki Program Unggulan yang sesuai dengan perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi serta kebutuhan pasar.

Sejak 31 Maret 2005 Universitas Islam Malang telah membuka Fakultas Kedokteran dengan konsentrasi pada keanekaragaman hayati sebagai penunjang pengobatan. Sejak Yayasan Universitas Islam Malang berdiri hanya mempunyai satu bidang garapan yaitu bidang pendidikan, namun hingga kini mengalami perkembangan yang cukup pesat, ditandai dengan Yayasan Universitas Islam Malang telah mampu mengembangkan bukan hanya dalam bidang pendidikan saja melainkan juga sektor-sektor diluar pendidikan antara lain :

- a. Rumah Sakit Universitas Islam Malang
- b. Laboratorium *Ahlussunnah wal Jama'ah* dan Pondok Pesantren Ainul Yaqin.

- c. Kerjasama Lembaga Penelitian Universitas Islam Malang dengan Departemen Kehutanan dan Perkebunan RI
- d. Kerjasama Fakultas Teknik dengan BPPT
- e. Dibukanya beberapa program Pasca Sarjana (S-2)
- f. Berdirinya Gedung Aswaja Centre

## 2. Visi, misi dan tujuan Universitas Islam Malang

Visi dari berdirinya Universitas Islam Malang adalah

“Menjadi Universitas unggul bertaraf internasional, berorientasi masa depan dalam IPTEK dan budaya, untuk kemaslahatan umat yang berakhlaqul karimah, berlandaskan Islam *Ahlussunnah waljama'ah An-Nahdliyah*”

Misi dari Universitas Islam Malang adalah:

- Meningkatkan kualitas pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, yang berpihak pada kemaslahatan umat menuju universitas berkualifikasi internasional (*world class university*)
- Mengembangkan dan menyebarkan akses pendidikan dan ajaran Islam *Ahlussunnah waljama'ah An-Nahdliyah*.
- Mengembangkan manajemen universitas yang akuntabel dengan pencitraan publik dan tata kelola yang baik (*good university governance*).<sup>76</sup>

<sup>76</sup> Tim Penyusun Universitas Islam Malang, Pedoman Akademik Universitas Islam Malang, Tahun 2016/2017. UNISMA, Hal 1.

Untuk mencapai visi dan misi tersebut menurut hasil wawancara dengan wakil rektor II yaitu Noor Shodiq Askandar, SE., MM Menyatakan bahwa menurutnya perlu dilakukan dengan:

“terus meningkatkan kualitas dan kuantitas input dan output, serta tentu saja terus meningkatkan dengan melengkapi sarana dan prasarana yang ada, sebelum menuju ke arah itu, SDM yang ada harus lebih ditingkatkan kemampuannya dalam beberapa program yang telah ditetapkan oleh unisma”.<sup>77</sup>

Sedangkan tujuan UNISMA adalah sebagai berikut:

- Mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya guna meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan kemaslahatan umat
- Menghasilkan sumber daya manusia berkualitas dan bertaqwa yang mampu bersaing di era global dengan sikap toleran dan moderat
- Mewujudkan UNISMA sebagai perguruan tinggi Islam yang bertata kelola baik (*good university governance*).<sup>78</sup>

### 3. Struktur organisasi Universitas Islam Malang

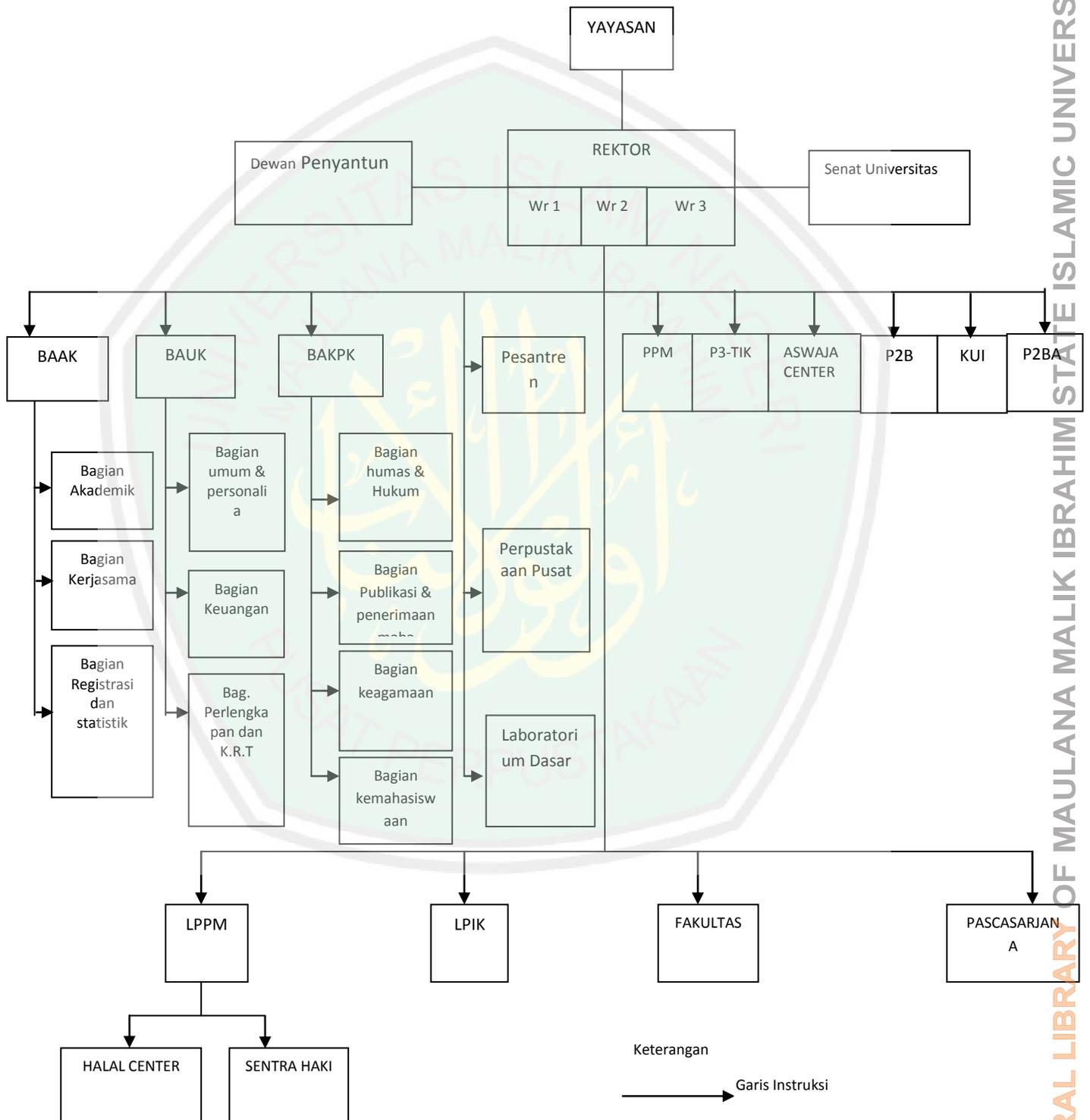
Berikut ini peneliti akan memaparkan untuk mengetahui secara jelas struktur organisasi yang berlaku di Universitas Islam Malang dapat dilihat dalam gambar 4.1 berikut ini:<sup>79</sup>

<sup>77</sup> Hasil wawancara, dengan Bapak Noor Shodiq Askandar. Pada hari senin, tanggal 10 Oktober 2016, Jam 09.45 WIB

<sup>78</sup> Tim Penyusun Universitas Islam Malang, Pedoman Akademik .... Hal. 1

<sup>79</sup> Tim Penyusun Universitas Islam Malang, Pedoman Akademik .... Hal. 37

**Gambar 4.1:** Struktur Organisasi UNISMA  
(Sumber Data : Bagian Kepegawaian Unisma)



## **B. Strategi Perencanaan Peningkatan SDM di Unisma.**

Memasuki abad ke 21, Universitas Islam Malang (UNISMA) mengembangkan dan memperkokoh diri sebagai lembaga pendidikan tenaga kependidikan. Saat ini UNISMA memiliki 10 fakultas dan 21 program studi untuk jenjang Sarjana, 9 fakultas untuk jenjang Magister, dan satu fakultas untuk jenjang program Doktor, yang dikembangkan dengan mempertimbangkan keseimbangan antara idealisme dan profesionalisme.

Aspek perencanaan dalam sistem pengelolaan kepegawaian dikembangkan dalam rangka mencapai visi organisasi Unisma. Dalam pencapaian visi ini membutuhkan dukungan SDM yang berkualitas dan dalam jumlah yang memenuhi standart kualifikasi serta rasio yang memenuhi standar tertentu. Oleh karena itu, perencanaan SDM dilakukan dengan memperhatikan klasifikasi ketenaga kerjaan di lingkungan universitas, yang secara umum dibedakan atas tenaga kependidikan dan tenaga pendidik (dosen).

Tertadap beberapa tugas yang harus diemban oleh Unisma, yakni mencetak calon guru (*preservice training*) dan mengembangkan kompetensi guru (*inservice training*). Program pendidikan dilakukan melalui program strata 1 (S1) yang dapat ditempuh selama 4 tahun atau 8 semester. Program ini semakin memiliki nilai positif dengan dimilikinya pendidikan lanjutan Strata 2 (S2) Pasacasarjana UNISMA.

Perencanaan Sumber Daya Manusia Unisma dimaksudkan untuk memperkirakan kebutuhan SDM organisasi untuk masa depan dan rencana bagaimana memenuhi SDM yang dibutuhkan tersebut. Sebagaimana yang dikatakan oleh Bapak Noor Shodiq Askandar Bahawasannya.

”sistem perencanaan SDM di Unisma mengacu kepada kebutuhan tenaga kerja untuk mendukung sasaran organisasi, seperti halnya dalam tenaga kerja yang terampil, memiliki keahlian, bisa profesional dan berakhaqlkarimah”<sup>80</sup>.

Pendapat ini juga diperkuat oleh Hasil wawancara, dengan Ibu Fera. Pada hari senin, yang berpendapa bahwa.

“aspek perencanaan dalam kepegawaian semua itu di tujukan untuk mencapai visi unisma itu sendiri. Dimana dalam pencapaian visi ini membutuhkan dukungan dari SDM yang berkualitas yang memenuhi standart kualifikasi serta rasio tertentu”<sup>81</sup>.

Hal itu menuntut tidak hanya tujuan-tujuan yang terumus dengan jelas, tetapi juga pengembangan dan pengimplementasian program-program yang pasti seperti pengelolaan administrative karyawan dan pelatihan, untuk memastikan bahwa orang yang ada saat ini memiliki keterampilan dan perilaku yang memadai ketika mereka dibutuhkan. Perencanaan SDM juga mencakup pengumpulan data, yang mana dapat digunakan untuk mengevaluasi keefektifan program-program yang ada serta mengingatkan ketika suatu perbaikan dibutuhkan.

<sup>80</sup> Hasil wawancara, dengan Bapak Noor Shodiq Askandar. Pada hari Selasa, tanggal 11 Oktober 2016, Jam 09.30 WIB

<sup>81</sup> Hasil wawancara, dengan Ibu Fera. Pada hari senin, tanggal 10 Oktober 2016, Jam 08.00 WIB

Bapak Noor Shodiq Askandar menyatakan bahwa “Secara umum, SDM di Unisma baik dosen maupun tenaga kependidikan lainnya, di atur menurut Peraturan Yayasan Universitas Islam Malang Nomor: 01/PER.1/Y.V/2015 berdasarkan hasil rapat pihak yayasan dengan jajaran rektoran Universitas Islam Malang”.<sup>82</sup> SK tersebut sewaktu-waktu bisa berubah tergantung kesepakatan oleh pihak-pihak terkait di Unisma. Unisma juga mengembangkan program studi baru yang sedang dalam proses izin ke Jakarta. Diantaranya adalah S2 Peternakan, S2 Matematika, S1 Ilmu Komunikasi, S1 PGSD, S1 PAUD, S1 PGRA, dan prodi S3.

Berdasarkan dari data dokumentasi di lapangan ada beberapa langkah dalam proses perencanaan SDM yang di kembangkan di Unisma, antara lain:<sup>83</sup>

1. Menilai Kapasitas SDM saat ini (mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku)
2. Memperkirakan kebutuhan SDM; (a) berapa jumlah SDM yang dibutuhkan agar tujuan organisasi tercapai; (b) jabatan mana yang masih perlu diisi; (c) seperangkat keahlian dan kemampuan apa yang orang akan dibutuhkan.
3. Menganalisis Kesenjangan antara SDM yang ada dengan SDM yang dibutuhkan seperti halnya pekerjaan/jabatan baru yang akan kita butuhkan, keterampilan dan kemampuan baru yang akan dibutuhkan, fakultas atau staf sudah memiliki keahlian yang disyaratkan, karyawan dalam posisinya saat ini sudah dioptimalkan

---

<sup>82</sup> Hasil wawancara, dengan Bapak Noor Shodiq Askandar. Pada hari Selasa, tanggal 11 Oktober 2016, Jam 09.35 WIB

<sup>83</sup> Dokumentasi BAAK Unisma, BAN-PT; Borang akreditasi Universitas Islam Malang 2017

kemampuannya dan praktek-praktek MSDM saat ini sudah memadai untuk tuntutan di masa datang.

4. Mengembangkan strategi-strategi SDM untuk mendukung strategi Perguruan Tinggi di Unisma. Ada 5 strategi yang dapat dipertimbangkan dalam pengelolaan SDM untuk mendukung strategi Perguruan Tinggi:
  - a. Strategi Restrukturisasi, mencakup: 1) pengurangan SDM melalui pemecatan maupun pension; 2) pengelompokan kembali tugas-tugas untuk dapat membuat desain pekerjaan yang lebih baik; 3) pengaturan ulang unit-unit pekerjaan agar menjadi lebih efisien.
  - b. Strategi Pelatihan dan Pengembangan, mencakup: 1) pelibatan fakultas/staf dalam berbagai pelatihan agar dapat menangani pekerjaan-pekerjaan baru; 2) mengembangkan fakultas dan staf untuk mempersiapkan mereka dalam menangani pekerjaan di masa datang.
  - c. Strategi Rekrutmen yaitu merekrut staf yang memiliki keahlian dan kemampuan yang akan dibutuhkan Perguruan Tinggi di masa datang.
  - d. Strategi Outsourcing yaitu menggunakan organisasi atau individu eksternal untuk menangani pekerjaan dengan spesifikasi khusus yang tidak dimiliki Perguruan Tinggi tersebut.
  - e. Strategi Kolaborasi yaitu strategi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek akan suatu keahlian spesifik yang belum dimiliki SDM yang ada. Bentuk kolaborasi itu antara lain: 1) bekerja sama dengan organisasi lain dalam mengembangkan individu-individu tertentu yang menjanjikan; 2)

Berbagi biaya dengan organisasi lain dalam penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan SDM; 3) memungkinkan fakultas atau staf untuk berkunjung ke organisasi lain untuk memperoleh keahlian tertentu ataupun sekedar masukan praktek-praktek baik yang ada di organisasi lain.

Sesuai dengan kebijakan sumber daya manusia di Yayasan Universitas berdasarkan hasil wawancara,

“Wakil Rektor Bidang Administrasi dan Keuangan dibantu Kepala Biro Administrasi dan Keuangan, Dekan dibantu oleh Kepala Bagian Tata Usaha dan Kepala Sub Bagian Administrasi Umum dan Personalia membuat perencanaan pengadaan Pegawai dengan mempertimbangkan rasio dosen dan mahasiswa serta beban kerja dosen di setiap program studi”.<sup>84</sup>

Sejalan dengan tahapan pengembangan Unisma dalam rangka menuju universitas unggulan, diperlukan perencanaan pengembangan profesionalisme sumber daya manusia dalam berbagai kegiatan produksi jasa dan pelayanan yang terarah dan terencana.

Dalam upaya peningkatan kualifikasi dosen dilakukan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan jabatan akademik dosen untuk mengemban tugas dan kewajiban akademik. Dalam kurun waktu yang sudah ditetapkan persentase dosen yang berkualifikasi doktor ditingkatkan. Secara bertahap, dosen yang belum berkualifikasi doktor difasilitasi untuk mengikuti program doktor di Perguruan Tinggi lain, dalam atau luar negeri.

---

<sup>84</sup> Hasil wawancara, dengan Bapak Noor Shodiq Askandar. Pada hari Selasa, tanggal 25 Oktober 2016, Jam 08.00 WIB

Selain itu, tahap pengembangan universitas dibutuhkan dukungan tenaga kependidikan yang berkompeten bermutu. Dengan demikian, kinerja dosen dan tenaga kependidikan dipantau dan selanjutnya ditingkatkan melalui pelatihan, peningkatan kualifikasi dan profesionalisme sistem penataan penugasan dan mendorong para doktor untuk menjadi guru besar.

### **C. Metode Pelaksanaan Peningkatan SDM di Unisma.**

#### **1. Sistem Rekrutmen Unisma**

Secara umum, SDM di Unisma baik dosen maupun tenaga kependidikan lainnya, terdiri dari dua aspek yakni pegawai tetap dan pegawai tidak tetap. Menurut Peraturan Yayasan Universitas Islam Malang Nomor : 01/PER.1/Y.V/2015 Tentang Kepegawaian pada Bab II pasal 2 tentang tentang status kepegawaian yang menjelaskan bahwa:

- 1) Pegawai Tetap adalah pegawai yang mempunyai hubungan kerja tetap dengan yayasan dan diangkat oleh yayasan setelah melalui masa percobaan minimal 1 (satu) tahun dan maksimal 2 tahun.
- 2) Pegawai Tidak Tetap adalah pegawai yang diangkat berdasarkan kesepakatan kerja antara pegawai dengan unit pengguna pada pelaksana yayasan untuk jangka waktu dan pekerjaan tertentu dengan beban anggaran oleh unit yang bersangkutan.<sup>85</sup>

Sementara itu, Rekrutmen pegawai Universitas Islam Malang diantaranya dapat dilihat melalui Peraturan Yayasan Universitas Islam

---

<sup>85</sup> Peraturan Yayasan Universitas Islam Malang Nomor : 01/PER.1/Y.V/2015 Tentang Kepegawaian. Pasal 2

Malang Nomor : 01/PER.1/Y.V/2015 Tentang Kepegawaian pada Bab II pasal 3 tentang Penerimaan Pegawai yang menjelaskan bahwa:

- 1) Penerimaan Pegawai Yayasan Unisma dilakukan untuk memenuhi kebutuhan kekurangan tenaga kerja di lingkungan Yayasan Unisma, sesuai dengan acuan perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang disusun yayasan atas usulan Pelaksana Kegiatan Yayasan.
- 2) Pengisian formasi pekerjaan disesuaikan dengan kualifikasi yang dibutuhkan.<sup>86</sup>

Selain itu dijelaskan secara rinci mengenai proses rekrutmen tersebut dapat dilihat pada proses penerimaan pegawai tetap dan tidak tetap sebagaimana dijelaskan pada Pada Bab II pada pasal 5 yang mengatur tentang prosedur penerimaan pegawai tidak tetap dan pasal 6 yang mengatur prosedur pegawai tetap yang berbunyi sebagai berikut ini:

Pasal 5 :

- 1) Penerimaan pegawai tidak tetap bisa diselenggarakan apabila telah mendapatkan persetujuan pimpinan pelaksana kegiatan yayasan dan pengurus yayasan, berdasarkan hasil rapat koordinasi antara pengurus yayasan dengan pimpinan pelaksana kegiatan yayasan dan pimpinan unit pengguna pada pelaksana yayasan yang mengajukan.
- 2) Penerimaan pegawai tidak tetap dilakukan oleh panitia yang dibentuk oleh pengurus yayasan atas usulan pimpinan pelaksana kegiatan yayasan.
- 3) Panitia mengumumkan kesempatan mengajukan lamaran kerja kepada masyarakat umum beserta daftar formasi yang dibutuhkan, kualifikasi pelamar pada masing-masing formasi, dan jadwal kegiatan penerimaan pegawai.
- 4) Setiap surat lamaran yang masuk pada panitia diperiksa oleh panitia, dan bagi pelamar yang tidak sesuai dengan kualifikasi formasi yang sedang dibutuhkan, surat lamaran langsung dikembalikan.<sup>87</sup>

<sup>86</sup> Peraturan Yayasan Universitas Islam Malang ..... Pasal 3

<sup>87</sup> Peraturan Yayasan Universitas Islam Malang ..... Pasal 5 ayat 1-4

Pasal 6:

- 1) Penerimaan pegawai tetap bisa diselenggarakan apabila penerimaan pegawai tersebut betul-betul menjadi kebutuhan berdasarkan hasil rapat koordinasi antara pengurus yayasan dengan pimpinan pelaksana kegiatan yayasan, selanjutnya hasil rapat tersebut diajukan pada rapat pleno yayasan.
- 2) Penerimaan pegawai tetap diselenggarakan antara bulan April sampai dengan Agustus, dan ditetapkan pada bulan September sampai dengan Januari
- 3) Penerimaan pegawai tetap dilakukan oleh panitia yang dibentuk oleh pengurus yayasan.
- 4) Panitia penerimaan pegawai mengumumkan kesempatan mengajukan lamaran kerja kepada masyarakat umum beserta daftar formasi yang dibutuhkan, kualifikasi pelamar pada masing-masing formasi dan jadwal kegiatan penerimaan pegawai.
- 5) Masyarakat umum sebagai sasaran pengumuman pendaftaran pegawai sebagaimana pada ayat 3 termasuk para pegawai tidak tetap di lingkungan yayasan Unisma.
- 6) Setiap surat lamaran yang masuk pada panitia diperiksa oleh panitia, dan bagi pelamar yang tidak sesuai dengan kualifikasi formasi yang sedang dibutuhkan, surat lamaran langsung dikembalikan.<sup>88</sup>

Kondisi SDM di Unisma tersebut juga di jelaskan oleh ibu Fera sebagai kepala bagian personalia Unisma malang yang mengatakan bahwa:

“Dari tahun ke tahun kan jumlah mahasiswa Unisma semakin bertambah. Hal ini tentu membutuhkan formasi dosen dan staf kepegawaian untuk mengisi formasi yang dibutuhkan di masing-masing jurusan. Untuk memenuhi kebutuhan dosen ataupun staf akademik, kita mengajukannya ke Yayasan nanti pihak yayasan yang akan menyeleksi serta memilih dosen yang sesuai dengan formasi yang dibutuhkan. Misalnya, jika terjadi peningkatan mahasiswa di jurusan Hukum atau Profesi dokter, maka Unisma melalui personalia akan mengajukan formasi ke yayasan berdsarkan pelamar, nanti pihak yayasan yang akan menentukan dan menyeleksinya.<sup>89</sup>”

---

<sup>88</sup> Peraturan Yayasan Universitas Islam Malang ..... Pasal 6 ayat 1-6

<sup>89</sup> Hasil wawancara, dengan Ibu Fera. Pada hari senin, tanggal 10 Oktober 2016, Jam 08.00 WIB

Dari paparan data diatas dijelaskan bahwa penenerimaan pegawai di unisma dibagi menjadi dua bagian, diantaranya adalah penerimaan pegawai tetap dan pegawai tidak tetap. Pegawai tidak tetap diadakan setelah mendapatkan persetujuan pimpinan pelaksana kegiatan yayasan dan pengurus yayasan. Sementara itu pegawai tetap diadakan dalam keadaan yang darurat atau Unisma benar-benar membutuhkan suatu formasi kepegawaian yang tidak ada penggantinya. Oleh sebab itu, Unisma mengadakan proses rekrutmen yang diselenggarakan oleh yayasan unisma.

Selanjutnya, gambaran umum mengenai kondisi rekrutmen dosen Unisma diadakan berdasarkan rasio dosen dan mahasiswa unisma. Sebagaimana dijelaskan oleh Nur Widayanti Yang menjadi wakil kepala bagian personalia bahwa:

“Sebenarnya mas, dalam mengadakan rekrutmen dosen Unisma terlebih dahulu melihat perbandingan dosen dan mahasiswa yang ada. Perhitungan rasio dosen biasanya yang buat bagian Personalia kemudian mengajukan kepada kami selaku yayasan. Sementara waktunya biasanya akhir semester dalam menentukan perhitungan rasio dosen itu”.<sup>90</sup>

Mengenai rasio dosen tersebut juga dapat dilihat dari Nisbah Dosen Universitas Islam Malang sebagaimana ditunjukkan pada tabel 4.1 berikut ini:

---

<sup>90</sup> Hasil wawancara, dengan Ibu Nur Widayanti. Pada hari senin, tanggal 10 Oktober 2016, Jam 08.15 WIB

**Tabel 4.1:** Nisbah Dosen Unisma Malang tahun 2016.

(Sumber Data : Bagian Kepegawaian Unisma)

No	Nama Program Studi	Jumlah Dosen Riil	Jumlah Kebutuhan Dosen	Rasio Dosen dan mahasiswa
1	S3 Pendidikan Agama Islam	4	6	1:13
2	S2 Hukum Islam	1	6	1: 4
3	S2 Ilmu Administrasi	4	6	1:1
4	S2 Ilmu Hukum	5	6	1:13
5	S2 Kenotariatan	0	6	1:3
6	S2 Manajemen	4	6	1:3
7	S2 pendidikan sastra dan B.Indo	6	6	1:14
8	S2 Bahasa Inggris	7	7	1:45
9	S2 Pendidikan agama islam	3	6	1:14
10	S1 Agribisnis	7	13	1:30
11	S1 Agroteknologi	15	12	1:30
12	S1 Akuntansi	15	27	1:45
13	S1 Biologi	9	10	1:30
14	S1 Ahwal syakhsiyah	6	6	1:28
15	S1 Ilmu administrasi negara	8	11	1:45
16	S1 Ilmu administrasi niaga	6	8	1:45
17	S1 Ilmu hukum	13	19	1:45
18	S1 Manajemen	21	51	1:45
19	S1 Pendidikan agama islam	6	12	1:45
20	S1 Pendidikan sastra dan B.indo	7	14	1:45
21	S1 Pendidikan bahasa inggris	13	16	1:45
22	S1 Pendidikan dokter	23	54	1:10
23	S1 Pendidikan guru MI	6	7	1:45
24	S1 Pendidikan guru Raudhatul A.	6	6	1:11
25	S1 Pendidikan matematika	11	11	1:45
26	S1 Peternakan	14	14	1:30
27	S1 Teknik elektro	8	12	1:30
28	S1 Teknik mesin	9	16	1:30
29	S1 Teknik sipil	7	30	1:30
30	Profesi dokter	10	12	1:30

Dari data rasio dosen di atas sebagaimana pada tabel 4.1 dapat diketahui Unisma membutuhkan dosen dari berbagai fakultas yang telah dipaparkan berdasarkan rasio dosen dan mahasiswa. Yang dimana perbandingan antara dosen riil dan mahasiswa jumlahnya tidak sesuai. Selanjutnya dijelaskan oleh ibu Nur Widayanti yang sebagai wakil kepala bagian personalia berdasarkan dari hasil wawancara yang menyatakan bahwa:

“Sistem rekrutmen di Unisma dimulai dari tahap penyampaian atau pengumuman penerimaan dosen maupun staf kepegawaian di media. Rekrutmen dosen dibutuhkan jika jumlah dosen lebih sedikit dibandingkan dengan mahasiswa. Seperti contoh mas, dosen Teknik misalnya dalam satu dosen mengajar 30 mahasiswa dan jumlah dosen ambil saja 10 sementara itu jumlah mahasiswanya 400. Berarti yang dibutuhkan dosen sekitar 3 orang”.<sup>91</sup>

Dari hasil wawancara bersama wakil kepala bagian personalia diatas. Bahwasannya Unisma dalam melaksanakan penerimaan dosen dilakukan berdasarkan jumlah rasio dosen dan mahasiswa. Jika diketahui jumlah mahasiswa lebih banyak dari pada jumlah dosen riil sesuai dengan perbandingan dosen mengajar. Maka Unisma akan mengadakan sistem rekrutmen dosen.

## **2. Sistem Seleksi SDM di Unisma**

Dalam sistem seleksi di Unisma terdapat prosedur yang harus diikuti. Hal tersebut sebagaimana dijelaskan dalam Peraturan Yayasan Universitas

---

<sup>91</sup> Hasil wawancara, dengan Ibu Nur Widayanti. Pada hari senin, tanggal 10 Oktober 2016, Jam 08.15 WIB

Islam Malang Nomor : 01/PER.1/Y.V/2015 pasal 5 ayat 5-11 tentang penerimaan pegawai tidak tetap dan pasal 6 ayat 7-13 tentang penerimaan pegawai tetap sebagaimana berikut:

Pasal 5 ayat 5-11

- 1) Panitia menyelenggarakan proses seleksi masuk pada waktu yang telah dijadwalkan melalui tim seleksi yang dibentuk, dengan materi seleksi:
  - a. Ke-Islaman dan Ke-Aswajaan An Nahdliyah
  - b. Potensi akademik
  - c. Kepribadian dan profesionalisme
- 2) Tim seleksi melakukan seleksi melalui cara seleksi berkas, ujian tulis, dan ujian praktik dan/atau wawancara.
- 3) Seleksi berkas untuk mengevaluasi keseriusan dan kondisi kesehatan pelamar.
- 4) Ujian tulis untuk mengevaluasi kemampuan Ke-Islaman, Ke-Aswajaan An Nahdliyah dan Potensi Akademik.
- 5) Ujian praktik dan/atau wawancara untuk mengevaluasi kepribadian dan profesionalisme.
- 6) Setiap anggota tim seleksi harus memberikan penilaian terhadap calon pegawai yang mengikuti seleksi dan panitia menetapkan keputusan pelamar yang diterima dan yang ditolak.
- 7) Hasil seleksi penerimaan pegawai dilaporkan kepada pelaksana kegiatan yayasan untuk mendapatkan persetujuan; selanjutnya setelah pimpinan pelaksana kegiatan yayasan menyetujui, calon pegawai tidak tetap didistribusikan oleh panitia kepada pimpinan unit pengguna pada pelaksana yayasan yang mengajukan untuk mengisi formasi yang dibutuhkan. Tatacara penggajian dan pemberian penghargaan kepada pegawai tidak tetap diatur oleh masing-masing unit pengguna pada pelaksana yayasan yang bersangkutan.<sup>92</sup>

Pasal 6 ayat 7-13

- 1) Panitia menyelenggarakan proses seleksi masuk pada waktu yang telah dijadwalkan melalui tim seleksi yang dibentuk, dengan materi seleksi:
  - a. Ke-Islaman dan Ke-Aswajaan An Nahdliyah
  - b. Potensi akademik

<sup>92</sup> Peraturan Yayasan Universitas Islam Malang ..... Pasal 5 ayat 5-11.

- c. Kepribadian dan profesionalisme
- 2) Tim seleksi melakukan seleksi melalui cara seleksi berkas, ujian tulis, dan ujian praktik dan/atau wawancara.
  - 3) Seleksi berkas untuk mengevaluasi keseriusan dan kondisi kesehatan pelamar.
  - 4) Ujian tulis untuk mengevaluasi kemampuan Ke-Islaman, Ke-Aswajaan An Nahdliyah dan Potensi Akademik.
  - 5) Ujian praktik dan/atau wawancara untuk mengevaluasi kepribadian dan profesionalisme.
  - 6) Setiap anggota tim seleksi harus memberikan penilaian terhadap calon pegawai yang mengikuti seleksi dan panitia menetapkan keputusan pelamar yang diterima dan yang ditolak.
  - 7) Hasil seleksi penerimaan pegawai dilaporkan kepada yayasan oleh panitia. Ketua pengurus yayasan menandatangani surat penerimaan atau penolakan calon pegawai dan mengirimkan surat tersebut kepada calon pegawai yang bersangkutan.<sup>93</sup>

Berdasarkan data diatas bahwasannya hasil seleksi kepegawaian maupun dosen yang telah di atur dalam pasal 5 dan 6 tersebut ditetapkan oleh pihak yayasan. Bagi calon tenaga kependidikan yang telah mengikuti seleksi diantaranya keislaman, keaswajaan, tes potensi akademik, dan kepribadian dan profesionalisme yang dinyatakan lulus.

Sebagaimana hasil wawancara yang dinyatakan oleh Bu Fera selaku ketua personalia. Bahwasannya beliau menyatakan sebagai berikut ini:

“setelah diadakan seleksi, dan sudah di nilai oleh tim seleksi penerimaan karyawan maupun dosen. Nilai tersebut di serahkan kepada yayasan. Kemudian yayasan yang memberi Surat Keputusan (SK) kelulusan. Jika sudah keluar SK tersebut calon pegawai itu sudah dinyatakan sebagai pegawai resmi”<sup>94</sup>

<sup>93</sup> Peraturan Yayasan Universitas Islam Malang ..... Pasal 6 ayat 7-13.

<sup>94</sup> Hasil wawancara, dengan Ibu fera. Pada hari senin, tanggal 10 Oktober 2016, Jam 08.00 WIB

Pendapat ini juga di perkuat oleh Dr. M. Sofwan Chudhorie M.Si sebagai Pusat pengembangan SDM di yayasan Unisma. Bahwasannya beliau mengatakan:

“untuk penerimaan kepegawaian di jajaran Unisma ini, yang menyeleksi itu adalah tim seleksi yang kemudian untuk hasil keputusan di terima atau tidaknya tergantung dari SK yayasan”<sup>95</sup>

Dari pendapat diatas dapat diketahui bahwasannya, pihak tim seleksi kepegawaian yang berasal dari personalia memiliki peran sebagai tim seleksi penerimaan SDM yang ada di Unisma. Untuk keputusan hasil dari seleksi tersebut yang memiliki peranan dalam membuat surat keputusan untuk diterima ataupun tidak yaitu pihak yayasan.

Pada tahun 2015 terdapat calon kepegawaian yang dinyatakan lulus maupun lulus bersyarat dengan jumlah 53 orang tenaga kepegawaian, dengan rincian pegawai administrasi umum berjumlah 35 orang, satpam berjumlah 9 orang, pustakawan 3 orang, perawatan taman 2 orang. Serta untuk tenaga IT, sopir, laboran, dan akuntan pajak yang masing-masing 1 orang. Dimana SK tersebut terdapat dalam lampiran.

Sedangkan dalam penerimaan calon dosen tetap pada tahun 2015 berjumlah 36 dosen. Dengan rincian formasi fakultas ekonomi berjumlah 10 orang, fakultas agama islam berjumlah 5 orang, fakultas keguruan dan ilmu

---

<sup>95</sup> Hasil wawancara, dengan Bapak Sofwan Chudhorie. Pada hari selasa, tanggal 11 Oktober 2016, Jam 10.00 WIB

pendidikan berjumlah 10 orang, fakultas kedokteran berjumlah 5 orang, fakultas teknik sama ilmu administrasi 2 orang, dan fakultas hukum sama MIPA masing-masing satu orang.

### 3. Sistem Pengembangan SDM di unisma

Sistem pengembangan yang di terapkan oleh unisma juga disebutkan dalam Peraturan Yayasan Universitas Islam Malang Nomor : 01/PER.1/Y.V/2015 pada bab VII Tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai. Adapun maksud dan tujuan sebagaimana dijelaskan pada pasal 29 yang berbunyi:

- 1) Pendidikan dan pelatihan adalah program peningkatan dan pemutakhiran pengetahuan, keahlian, dan keterampilan pegawai.
- 2) Pendidikan dan pelatihan diperuntukkan bagi pegawai yang akan memulai pekerjaan, akan menduduki formasi tertentu atau meningkatkan kompetensi sebagai tuntutan kualifikasi pekerjaannya.<sup>96</sup>

Selanjutnya juga dijelaskan mengenai sistem pola program pendidikan dan pelatihan yang diterapkan Unisma. Sebagaimana dapat dijelaskan pada pasal 30 yang berbunyi sebagai berikut ini:

- 1) Program pendidikan dan pelatihan pegawai dibagi dalam tiga kategori:
  - a. *Jangka Pendek*, masa pendidikan/pelatihan kurang dari 1 bulan.
  - b. *Jangka Menengah*, masa pendidikan/pelatihan 1 Bulan hingga 1 tahun.
  - c. *Jangka Panjang*, masa pendidikan di atas 1 Tahun.
- 2) Pola pendidikan dan pelatihan yang ditempuh:
  - a. *Pendidikan bergelar*: pendidikan untuk mendapatkan gelar sesuai dengan keahlian pegawai.

<sup>96</sup> Peraturan Yayasan Universitas Islam Malang ..... Pasal 29

- b. *Seminar atau lokakarya*: kegiatan untuk menambah pengetahuan pegawai berkaitan dengan bidang yang menunjang keahlian.
  - c. *Kursus atau penataran*: pelatihan untuk bidang pengetahuan/keterampilan yang spesifik.
  - d. *Sertifikasi*: pendidikan/pelatihan untuk mendapatkan sertifikat sebagai ahli di bidang pengetahuan/tertentu.
- 3) Pelatihan di tempat kerja (*on the job training*): pelatihan untuk mendapatkan keterampilan praktis dalam menangani suatu pekerjaan tertentu dengan menempatkannya pada unit kerja di bawah bimbingan/pengawasan seorang pegawai lain yang ahli di bidang tersebut.<sup>97</sup>

Dalam upaya peningkatan SDM yang ada di Unisma, maka terdapat beberapa cara yang dilakukan Unisma untuk peningkatan SDM yang dimiliki.

Diantaranya adalah, sebagaimana berikut ini:

a. Program studi lanjut

Unisma secara konsisten berupaya mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi dan kompetensi SDM sebagai investasi yang bersifat strategik. Upaya studi lanjut ini sekaligus bertujuan meningkatkan profesionalisme SDM yang ada di Unisma dalam menjalankan dan tanggung jawab yang diemban. Sebagai stakeholders utama penggerak universitas, sejak awal sudah harus memenuhi kualifikasi pendidikan minimal S2 bagi dosen. Bu Nur Widayanti dalam hal ini mengatakan.

“Seorang dosen harus menjalankan Tridarma perguruan tinggi (pendidikan, penelitian dan pengabdian) serta juga harus memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan, karena semua pos utama di tingkat universitas, fakultas, jurusan/prodi dan lembaga harus diisi oleh

<sup>97</sup> Peraturan Yayasan Universitas Islam Malang ..... Pasal 30

tenaga dosen yang telah memenuhi kualifikasi pendidikan dan jabatan akademik tertentu.”<sup>98</sup>

Dalam memenuhi kelifikasi pendidikan di Unisma, pihak kampus akan terus meningkatkan studi bagi dosen. Sebagaimana dikatakan oleh bapak Bapak Sofwan Chudhorie sebagaimana berikut ini:

“Kami akan terus meningkatkan bagaimana dosen-dosen yang ada baik yang lama ataupun dosen yang baru. Untuk dosen yang baru itu kan masih lulusan S2 jadinya nanti kami rekomendasi untuk melanjutkan studinya”<sup>99</sup>.

Berikut ini adalah pemaparan data tentang jenjang pendidikan di Unisma berdasarkan gelar akademik. Baik itu yang begelar Profesor, Doktor, ataupun gelar Magister yang ada di Unisma sebagaimana pada tabel 4.2 berikut ini:

**Tabel 4.2:** Gelar Akademik UNISMA tahun 2016  
(Sumber Data : Bagian Kepegawaian Unisma)

No	Nama Fakultas	Guru Besar	Doktor	Magister
1	Agama Islam	3	10	31
2	Hukum	1	11	15
3	Pertanian	1	10	13
4	Peternakan	0	7	10
5	Teknik	0	2	29
6	MIPA	0	3	9
7	Keguruan dan Ilmu Pendidikan	4	16	29
8	Ekonomi	2	5	39
9	Ilmu Administrasi	2	8	12
10	Kedokteran	1	10	51
	Jumlah	14	82	238

<sup>98</sup> Hasil wawancara, dengan Ibu Nur Widayanti. Pada hari senin, tanggal 10 Oktober 2016, Jam 08.15 WIB

<sup>99</sup> Hasil wawancara, dengan Bapak Sofwan Chudhorie. Pada hari selasa, tanggal 11 Oktober 2016, Jam 10.00 WIB

Dari data di atas diketahui berdasarkan ijazah terakhir magister berjumlah 238, untuk program doktor 82, sedangkan guru besar terdapat 14 orang. Selanjutnya peneliti akan memaparkan beberapa gambaran SDM yang ada di Unisma menempuh studi lanjut di dalam negeri maupun di luar negeri pada tahun 2016. Pada tabel 4.3 berikut ini:

**Tabel 4.3:** SDM yang menempuh Studi Lanjut

(Sumber Data : Bagian Kepegawaian Unisma)

No	Fakultas	Jumlah	
		S2	S3
1	Teknik	2	3
2	Pertanian	1	7
3	Ekonomi	1	8
4	Hukum		4
5	Keguruan ilmu pendidikan		11
6	Agama islam		8
7	Ilmu administrasi		4
8	Kedokteran		8
9	Peternakan		1
10	MIPA		1
	Jumlah	4	55

Dalam meningkatkan mutu SDM melalui program studi lanjut, yang melanjutkan dalam negeri ataupun luar negeri, baik itu yang biasiswa maupun dengan mandiri. Terdapat untuk dosen yang studi pada tahun 2016 bagi program Magister berjumlah 4 orang dosen. Sedangkan yang menempuh program doktor berjumlah 55 orang dosen dan 4 dari 55 studi lanjut di luar negeri.

Dari data tersebut dimana untuk program S2 ada 2 dosen yang mendapat beasiswa dari BPPS dan yang 2 pembiayaannya di tanggung sendiri. Sedangkan untuk S3 yang mendapat sumber beasiswa dari Universitas berjumlah 3, BPPS berjumlah 17, HPEQ berjumlah 3, BPP-DN berjumlah 7, BPP-LN berjumlah 1, BUDI DN berjumlah 6, dan kemenag 3. Sedangkan 13 orang lainnya bersumber biaya sendiri.

b. Diklat Kepegawaian Dan Ke-NU-an Bagi Dosen Dan Karyawan Unisma

Dilaksanakan pendidikan dan latihan ke-NU-an di gedung A ruang sidang lantai 2. Acara yang bertemakan Diklat Kepegawaian Dan ke-Nu-an bagi Dosen dan Pegawai Yayasan Universitas Islam Malang (Unisma) ini diikuti peserta dengan antusias. Terbukti dengan 15 peserta dari dosen dan 26 peserta dari golongan staf/karyawan yang mengikuti acara tersebut dengan tertib dan bertahan hingga mata acara berakhir.

Menurut Bapak Bapak Sofwan Chudhorie Menyatakan, “Diklat Ke-NU-an di Unisma ini wajib bagi dosen dan karyawan yang masih belum memiliki SK diklat ini mas. Tujuannya untuk pengangkatan kepegawaian dan untuk kenaikan jabatan biasanya”.<sup>100</sup>

Sedangkan menurut Ibu Nur Widayanti juga memeberikan pendapat mengenai di laksanakan program diklat Ke-NU-an. Sebagaimana pernyataanya berikut ini:

<sup>100</sup> Hasil wawancara, dengan Bapak Sofwan Chudhorie. Pada hari Selasa, tanggal 11 Oktober 2016, Jam 10.00 WIB

“Di akhir kegiatan ini para peserta di uji dengan ujian tulis Keaswajaan, Kepegawaian dan KeNUan. Selain untuk meningkatkan kinerja dan pemahaman dosen dan karyawan Unisma terhadap spirit Keaswajaan, diklat ini juga sebagai persyaratan kelulusan bagi dosen dan karyawan Unisma untuk menaikkan status sebagai pegawai tetap”.<sup>101</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bu Fera mengenai diklat kepegawaian dan ke-NU-an berpendapat bahwa:

“Diklat Ke-NU-an atau bisa dibilang Keaswajaan itu di adakan bagi karyawan atau dosen bagi yang ingin mnaikan pangkat mereka, seperti halnya, pegawai tidak tetap mau menjadi pegawai tetap. Itu harus mengikuti diklat ke-NU-an yang telah direkomendasi oleh atasannya. Tujuannya untuk meningkatkan kinerja mereka yang sesuai dengan Unisma ini”<sup>102</sup>

Berdasarkan wawancara tersebut Diklat Ke-NU-an merupakan Salah satu diklat yang wajib diikuti oleh dosen maupun tenaga kependidikan yang diselenggarakan Unisma yaitu diklat Ke-NU-an atau keaswajaan. Dimana diklat tersebut menjadi salah satu syarat menjadi pengangkatan dari pegawai tidak tetap menjadi pegawai tetan dan pengangkatan jabatan bagi dosen maupun tenaga kependidikan. Adapun data yang diperoleh peserta diklat yang diikuti oleh dosen maupun tenaga kependidikan yang dicantumkan pada tabel 4.4 dan 4.5 berikut ini.

<sup>101</sup> Hasil wawancara, dengan Ibu Nur Widayanti. Pada hari senin, tanggal 10 Oktober 2016, Jam 08.15 WIB

<sup>102</sup> Hasil wawancara, dengan Ibu fera. Pada hari kamis, tanggal 13 Oktober 2016, Jam 08.00 WIB

**Tabel 4.4 :** Peserta Diklat Kepegawaian 7 Ke-Nu-An untuk Dosen  
Yayasan Universitas Islam Malang Tahun 2016  
(Sumber Data : Bagian Kepegawaian Unisma)

No	Fakultas	Jumlah
1	Teknik	2
2	Pertanian	1
3	Ekonomi	1
4	Hukum	
5	Keguruan ilmu pendidikan	3
6	Agama islam	4
7	Ilmu administrasi	1
8	Kedokteran	5
9	Peternakan	
10	MIPA	
	Jumlah	17

**Tabel 4.5 :** Peserta Diklat Kepegawaian 7 Ke-Nu-An untuk Karyawan  
Yayasan Universitas Islam Malang Tahun 2016  
(Sumber Data : Bagian Kepegawaian Unisma)

No	Fakultas/Biro	Jumlah
1	Teknik	1
2	Pertanian	3
3	Ekonomi	1
4	Hukum	1
5	Keguruan ilmu pendidikan	1
6	Agama islam	2
7	Ilmu administrasi	
8	Kedokteran	8
9	Peternakan	1
10	MIPA	1
11	BAAK	1
12	BAUK	2
13	BAKPK	1
14	LP2RP	1
15	Labaratorium pusat	2
	Jumlah	26

Berdasarkan keterangan dari hasil wawancara dan data di atas, bahwa kegiatan ini para peserta di uji dengan ujian tulis maupun ujian praktik Keaswajaan, Kepegawaian dan Ke-NU-an. Guna dalam pelaksanaan Ke-NU-an ini untuk meningkatkan kinerja dan pemahaman dosen dan karyawan Unisma terhadap spirit Keaswajaan dalam melaksanakan tugas yang diemban. Diklat ini juga sebagai persyaratan kelulusan bagi dosen dan karyawan Unisma untuk menaikkan status sebagai pegawai tetap yang sebelumnya menjadi pegawai tidak tetap ataupun juga sebagai pengangkatan jabatan.

c. *Workshop Learning By Resarch*

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) Universitas Islam Malang (Unisma) menghelat workshop bertemakan *Learning by research*. Acara ini diselenggarakan di Gedung Usman bin Affan lantai 7. Hadir dalam acara tersebut yakni Jajaran Rektorat, Pimpinan Fakultas serta dosen di lingkungan Unisma.

Selaku ketua LPPM Unisma bapak Dr. Ir. Masyhuri Machfudz, M.P dalam hasil wawancara juga menyampaikan kebanggaannya terhadap dosen-dosen Unisma yang telah melakukan penelitian. Sebagaimana berikut ini:

“Jurnal dosen Unisma yang telah masuk Publikasi Jurnal *Internasional Index Scopus* ada 24 orang dan masuk di 5 besar, kita tidak boleh berpuas diri, justru jadikan prestasi ini menjadi acuan untuk menjadi lebih baik lagi.”<sup>103</sup>

d. Perpustakaan Unisma Asah Bakat Menulis Dosen

Perguruan tinggi mengemban amanat tridharma perguruan tinggi, yang meliputi bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi secara eksplisit adalah tanggung jawab perguruan tinggi, sehingga salah satu syarat perguruan tinggi dikatakan berkualitas adalah perguruan tinggi yang berpartisipasi dalam penelitian dan penulisan karya tulis ilmiah secara terus menerus guna mengembangkan IPTEK dan mempublikasikannya bagi masyarakat luas.

Untuk meningkatkan kemampuan para dosen, maka dipandang perlu memberikan pendampingan kepada dosen untuk meningkatkan kemampuan menguasai ketrampilan menulis ilmiah, khususnya bagi para dosen yang ingin mempublikasikan hasil karyanya pada jurnal yang terindeks dan terakreditasi.

Universitas Islam Malang (Unisma) mengelat Workshop yang bertemakan "Strategi Jitu Menulis dalam Kesibukan". Acara yang digelar di Gedung Usman bin Affan lantai 2 ini menghadirkan Moch. Khoiri yang

---

<sup>103</sup> Hasil wawancara, dengan Bapak Masyhuri Machfudz. Pada hari Kamis, tanggal 13 Oktober 2016, Jam 10.00 WIB

merupakan penulis buku *best seller* serta dosen creative writing Unesa. Diikuti dosen tiap fakultas di lingkungan Unisma. Dengan adanya kegiatan seperti ini harapannya dosen menjadi termotivasi dan mendapatkan trik-trik jitu dalam menulis.

Kepala perpustakaan Unisma, Dra. Lilik Ernawati, M.Si dalam pendapatnya mengatakan bahwa setiap orang sebenarnya mempunyai kemampuan untuk menulis. “Semua orang itu punya skill, hanya perlu diasah secara terus menerus”.<sup>104</sup> Tuturnya. Sementara itu, Wakil Rektor I Unisma, Prof. Drs. H. Junaidi, M.Pd., Ph.D menyampaikan bahwa Unisma menghargai karya-karya dosen yang menulis. ”Kami senantiasa memberikan insentif kepada para dosen itu merupakan bentuk apresiasi kami.”<sup>105</sup>

Ada beberapa karya yang telah dihasilkan oleh dosen-dosen Unisma. Berikut ini adalah karya-karya ilmiah yang telah diterbitkan Unisma. Seperti diketahui dalam pemaparan data bahwasannya dosen-dosen di Universitas Islam Malang telah menulis berbagai karya ilmiah dan jurnal nasional maupun internasional, serta dapat mengarang buku teks dan buku ajar. lebih ringkasnya terdapat pada tabel 4.6 sebagaimana berikut ini.

---

<sup>104</sup> Hasil wawancara, dengan Dra. Lilik Ernawati, M.Si. Pada hari senin, tanggal 10 Oktober 2016, Jam 08.15 WIB

<sup>105</sup> Hasil wawancara dengan Prof. Dr. Junaidi Mistar Wakil rektor I, pada tgl 23 Agustus 2016, jam 09.00 WIB

**Tabel 4.6 :** Hasil karya dosen Unisma  
(Sumber : Bagian LPPM dan perpustakaan Unisma)

No	Hasil Karya	Jumlah
1	Jurnal Terakreditasi Nasional tahun 2013	7
2	Jurnal Terakreditasi Nasional tahun 2014	9
3	Jurnal Terakreditasi Nasional tahun 2015	4
4	Jurnal Internasional tahun 2013	7
5	Jurnal Internasional tahun 2014	23
6	Jurnal Internasional tahun 2015	11
7	Buku Ajar pada tahun 2015	9
8	Buku Teks pada tahun 2015	4

Data pada tabel 4.6 tersebut unisma masih 76 yang telah diterbitkan. Dengan adanya kegiatan seperti ini harapannya dosen menjadi termotivasi dan mendapatkan trik-trik jitu dalam menulis. “Niat menulis itu memang seringkali ada, namun memulainya itu yang susah”.<sup>106</sup> T tutur Prof. Dr. Junaidi Mistar Wakil Rektor I. Ia juga berharap ini nantinya dapat memotivasi dosen menghasilkan karya tulis dan menelurkan ked dalam jurnal, majalah, maupun buku sebagai sumber ilmu pengetahuan.

e. Sarasehan Peningkatan Kapasitas LPTNU

Universitas Islam Malang (Unisma) terus aktif menunjukkan eksistensinya. dengan menggelar Sarasehan yang bertemakan Peningkatan Kapasitas LPTNU dalam Menunjang Pengembangan Sumberdaya Manusia di Indonesia dengan narasumber Ketua Dewan Pembina Unisma, Prof. Dr. K.H. M. Tholchah Hasan serta Sekjen Dikti, Prof. Ainun Naim,

<sup>106</sup> Hasil Observasi dalam sambutan Bapak Junaidi Mistar Wakil rektor I, pada tgl 23 Agustus 2016, jam 09.00 WIB

Ph.D. Kegiatan yang dilaksanakan di Gedung Usman Bin Affan lantai 7 pada Sabtu (20/08/2016), ini dihadiri oleh sejumlah Rektor dari Lembaga Perguruan Tinggi Nahdlatul Ulama (LPTNU), jajaran yayasan, rektorat, dekan serta dosen Unisma.

Rektor Unisma, Prof. Dr. H. Maskuri, M.Si yang memberikan sambutan sekaligus membuka acara menyampaikan bahwa kegiatan ini bertujuan untuk menjalin silaturahmi serta mengembangkan perguruan tinggi yang menjadi kekuatan besar Nahdlatul Ulama.

“Kami mengangkat tema Peningkatan Kapasitas LPTNU, karena kami yakin di dalamnya ada sumberdaya yang hebat. Saya melanjutkan perjuangan rektor terdahulu dan kini Unisma sudah mulai maju, Unisma sudah punya 14 profesor. Mulai dari bawah sampai pimpinan selalu membawa agenda perubahan yang jelas dan menghasilkan sesuatu, itu merupakan upaya kami”.<sup>107</sup>

Ia juga menambahkan Unisma bisa menjadi sebesar ini juga karena perjuangan para pendiri serta rektor-rector pada periode yang sebelumnya. Setiap hari ia selalu mendengarkan kepada seluruh civitas akademika untuk selalu membawa agenda perubahan.

Dalam kesempatan ini narasumber pertama yaitu Prof. Dr. K.H. M. Tholchah Hasan menyampaikan bahwa banyak perguruan tinggi yang memiliki perbedaan sangat mencolok.

<sup>107</sup> Hasil Observasi dalam sambutan Bapak rektor Prof. Dr. H. Maskuri, M.Si, padahari Rabu, tgl 10 Agustus 2016, jam 07.14 WIB

“Mengembangkan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) tidak selalu identik dengan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) Kalau dibandingkan jelas berbeda, kita tidak mendapat anggaran dari pemerintah sehingga perlu usaha yang masimal”.<sup>108</sup>

Perjalanan Unisma sangat panjang mulai dari tahap bertahan sampai dengan tahap bersaing untuk mendapatkan kepercayaan dari masyarakat.

f. Unisma *Speak English* Tingkatkan Kualitas Civitas Akademika

Universitas Islam Malang (Unisma) menjalankan berbagai program untuk peningkatan mutu pendidikan. Salah satunya dengan menggelar acara yang merupakan kolaborasi antara Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP), Program Studi Bahasa Inggris, laboratorium bahasa FKIP serta Pusat Pengembangan Bahasa Asing (P2BA) Unisma. Acara yang bertemakan “Unisma Speak English” atau yang disingkat dengan USE ini bertujuan untuk menciptakan atmosfer Bahasa Inggris di lingkungan Unisma. Acara dihadiri oleh jajaran rektorat, dekan dan dosen Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan ini.

g. Mengadakan Diklat Pekerti

Para dosen muda Universitas Islam Malang (Unisma) mengikuti pelatihan peningkatan keterampilan dasar teknik instruksional (Pekerti) mulai 5-9 Oktober 2016. Pelatihan bertempat di ruang pertemuan kantor

<sup>108</sup> Hasil Observasi dalam sambutan Bapak Prof. Dr. K.H. M. Tholchah Hasan, padahari Rabu, tgl 10 Agustus 2016, jam 09.00 WIB

Yayasan Unisma. Dosen FKIP ini menyatakan dengan Pekerti akan memberikan keterampilan pedagogik kepada dosen muda. Dengan begitu, mereka bisa mengetahui sistem pendidikan, bagaimana mengajar kepada orang dewasa.

Untuk dapat melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai pendidik dan pembelajar setiap dosen perlu memiliki kompetensi profesional, pedagogik, kepribadian dan sosial (UU Guru dan Dosen). Berdasarkan hasil wawancara dengan Noor Shodiq Askandar yang menyatakan:

“Program Peningkatan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional (PEKERTI) dan Applied Approach (AA) merupakan program pelatihan yang dirancang Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi untuk peningkatan kompetensi pedagogik bagi para dosen. PEKERTI ditujukan untuk dosen muda, sedangkan AA ditujukan untuk dosen senior. PPSP LPP UNS memilih format PEKERTI-AA, yaitu mengemas Pelatihan PEKERTI dan AA dengan memilih materi-materi sajian sesuai kebutuhan di UNS untuk mempersiapkan kompetensi pedagogis dosen-dosen UNS”.<sup>109</sup>

Kedudukan dosen sebagai tenaga professional, berfungsi meningkatkan martabat dan perannya sebagai agen pembelajaran, pengembangan ilmu penge-tahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian pada masyarakat dalam kerangka meningkatkan mutu pendidikan nasional.

---

<sup>109</sup> Hasil wawancara, dengan Bapak Noor Shodiq Askandar. Pada hari selasa, tanggal 25 Oktober 2016, Jam 08.00 WIB

Tujuan pelatihan PEKERTI-AA yang diselenggarakan oleh Pusat Pengembangan Sistem Pembelajaran yayasan Unisma adalah agar peserta pelatihan (dosen/ widyaiswara) mampu:

1. Merancang program pembelajaran jangka waktu satu semester (Silabus) mata kuliah.
2. Merancang program pembelajaran jangka pendek (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran)
3. Menguasai dasar-dasar komunikasi dan keterampilan dasar mengajar.
4. Melaksanakan pembelajaran berdasar-kan paradigma baru pembelajaran di PT.
5. Merancang dan melaksanakan evalua-si hasil belajar mahasiswa.
6. Merancang, menyusun dan mengembangkan bahan ajar
7. Merancang dan melaksanakan peneli-tian untuk peningkatan kualitas pembelajaran.<sup>110</sup>

Beban kerja dosen mencakup kegiatan pokok, yaitu perencanaan, pelaksanaan proses, penilaian hasil pembelajaran, pembimbingan dan pela-tihan, serta melakukan penelitian. Disamping itu melaksanakan tugas tambahan dan pengabdian kepada masyarakat.

#### **4. Sistem Kompensasi di Unisma**

Dalam membina kesejahteraan bagi para SDM yang ada di unisma. Unisma memberi kompensasi untuk para dosen dan tenaga kependidikan. Sistem itu sendiri diatur dalam Peraturan Yayasan Universitas Islam Malang Nomor : 01/PER.1/Y.V/2015 pada bab XI tentang Pemberian Penghargaan. Maksud dan tujuan sebagaimana dijelaskan pasal 44 yang berbunyi:

<sup>110</sup> Sumber data BAAK bagian personalia Unisma tentang Pengembangan SDM tahun 2016.

- 1) Penghargaan adalah pengakuan terhadap masa pengabdian dan prestasi kerja pegawai.
- 2) Pemberian penghargaan bertujuan untuk memberikan motivasi kepada pegawai agar meningkatkan kinerja.<sup>111</sup>

Dalam pemberian kompensasi tersebut di peruntukkan bagi dosen maupun tenaga kependidikan yang ada di Unisma dan yang telah mengabdikan pada Unisma. Adapun ketentuannya di atur pada pasal 45 sebagai berikut ini:

- (1) Penghargaan masa pengabdian diberikan dalam bentuk penghargaan tahun dinas
- (2) Masa pengabdian pegawai dihitung mulai tanggal pegawai yang bersangkutan diangkat sebagai calon pegawai tetap yayasan.
- (3) Masa selama pegawai mengambil izin meninggalkan pekerjaan tanpa gaji (cuti di luar tanggungan yayasan) tidak diperhitungkan sebagai masa pengabdian pegawai.
- (4) Penghargaan masa pengabdian diberikan kepada pegawai yang telah bekerja selama 10, 20, 30 tahun secara terus menerus setiap kelipatan sepuluh tahunan.
- (5) Pegawai yang mendapat surat peringatan karena melakukan pelanggaran aturan kepegawaian yayasan ditunda pemberian penghargaannya masa pengabdian sampai dengan tahun berikutnya setelah berakhirnya masa berlaku surat peringatan.<sup>112</sup>

Bapak Noor Shodiq Askandar, SE., MM juga menyatakan mengenai pemberian kompensasi terhadap karyawan dan dosen yang ada di unisma sebagai berikut ini:

“Pemberian kompensasi atau istilah penghargaan, biasanya diberikan kepada dosen atau karyawan yang dibidang teladan atau dalam kurun waktu pengabdian nya terhadap unisma. Jika masalah wujudnya biasanya berupa kesejahteraan pegawai uang, barang, ataupun juga haji dan umroh gratis.”<sup>113</sup>

<sup>111</sup> Peraturan Yayasan Universitas Islam Malang ..... Pasal 44

<sup>112</sup> Peraturan Yayasan Universitas Islam Malang ..... Pasal 45

<sup>113</sup> Hasil wawancara, dengan Bapak Noor Shodiq Askandar. Pada hari Kamis, tanggal 13 Oktober 2016, Jam 09.30 WIB

Pegawai yang berhak mendapatkan penghargaan akan mendapat penghargaan berupa pemberian pujian di depan umum atau pemberian tanda penghargaan lain dari Yayasan. Bentuk, jenis, dan nilai tanda penghargaan akan ditetapkan dalam peraturan tersendiri oleh Yayasan.

#### **D. Sistem Evaluasi Peningkatan Sumber Daya Manusia di Universitas Islam Malang.**

Evaluasi berkaitan dengan proses pengumpulan data untuk menentukan sejauh mana, dalam hal apa, dan bagian mana dari tujuan Peningkatan SDM sudah tercapai. Evaluasi juga dimanfaatkan untuk mengambil keputusan terhadap sebuah proses secara menyeluruh (input, proses, output). Walaupun dalam Peningkatan mutu sumber daya manusia (SDM) evaluasi sering dikritik untuk fungsi terbatas dalam pengambilan keputusan organisasi

Evaluasi sumber daya manusia menyediakan informasi yang digunakan untuk menentukan efektivitas peningkatan mutu SDM. Kajian peningkatan mutu SDM dapat dilakukan dengan mengevaluasi biaya pelatihan dengan menggunakan cost-benefit atau analisis efektivitas biaya atau dengan mentransfer produktivitas SDM terlatih ke dalam moneter melalui analisis utilitas. Desain didasarkan pada analisis yang cermat dari bagaimana untuk meminimalkan ancaman terhadap validitas internal dan eksternal serta tujuan, keahlian, dan karakteristik peningkatan SDM.

## 1. Prosedur Penilaian Kinerja Dosen

Prosedur evaluasi kinerja dosen merupakan pedoman bagi seluruh dosen Unisma dalam rangka mengukur dan menindak lanjuti kinerja dosen melalui kebijakan penetapan Reward dan Punishment, melalui prosedur ini diharapkan proses evaluasi kinerja lebih terstruktur dan terarah, sehingga kinerja dosen Unisma akan meningkat.<sup>114</sup>

Ketetapan keseragaman dan evaluasi beban kinerja dosen di Universitas Islam Malang diadakan oleh Biro Administrasi Akademik. Selain dilakukan evaluasi beban kerja juga evaluasi berdasarkan penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) yang mengacu kepada:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
2. Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang P.3 PNS
3. Surat Edaran Kepala BAKN No. 02/SE/1980.<sup>115</sup>

Tenaga pendidik yang telah mempunyai sertifikasi dosen melaporkan kinerja untuk evaluasi. Program ini merupakan upaya peningkatan mutu pendidikan nasional dan upaya memperbaiki kesejahteraan hidup dosen dengan mendorong para dosen untuk secara berkelanjutan meningkatkan profesionalismenya. Setelah pemenuhan sertifikasi dosen, pencapaian angka kredit beban pengajaran maka dilaksanakan evaluasi yang dilaksanakan dua kali dalam setahun, yakni pada semester ganjil dan semester genap yang

---

<sup>114</sup> Sumber data BAN-PT: Borang akreditasi .... Hal: 51

<sup>115</sup> Sumber data BAN-PT: Borang akreditasi .... Hal: 50

bertujuan untuk meningkatkan 4 hal, yakni peningkatan profesionalisme kerja, peningkatan proses dan hasil pendidikan, menilai akuntabilitas kinerja dosen, serta meningkatkan atmosfer akademik di semua jenjang perguruan tinggi.

Kinerja dosen dinilai dengan prosedur sebagai berikut berdasarkan data BAN-PT: Borang akreditasi Universitas Islam Malang tahun 2017:

- a. Wakil Rektor II memberikan formulir penilaian kinerja (DP3) kepada Biro AAK, (Bagian Personalia).
- b. Kabag Kepegawaian Unisma memberikan formulir penilaian kinerja kepada bagian kepegawaian masing-masing fakultas.
- c. Pada pertengahan bulan Desember, bagian kepegawaian fakultas memberikan form penilaian (DP3) kepada masing-masing ketua program studi.
- d. Ketua Program Studi memberikan penilaian terhadap unsur-unsur yang dinilai kepada masing-masing dosen.
- e. Form DP3 yang sudah dinilai oleh ketua program studi/kepala bagian/departemen diserahkan kepada bagian kepegawaian.
- f. Form DP3 yang sudah dinilai diserahkan kepada dosen yang dinilai untuk ditanggapi apabila dosen yang bersangkutan merasa keberatan kemudian ditandatangani.
- g. Form DP3 dikembalikan lagi kepada ketua program studi/kepala bagian/departemen untuk menanggapi keberatan yang diajukan kemudian ditandatangani.
- h. Form DP3 diserahkan kepada dekan untuk memberikan keputusan atas keberatan yang diajukan kemudian ditandatangani.<sup>116</sup>

Berdasarkan hasil wawancara mengenai sistem monitoring dan evaluasi untuk dosen dibedakan sesuai dengan sertifikasi dosen yang telah dimiliki sebagai berikut:

- a. Secara internal, kinerja dosen yang terkait kegiatan akademik perkuliahan juga dipantau melalui pencatatan kehadiran dalam kegiatan pendidikan, melaporkan daftar kegiatan penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan

<sup>116</sup> Sumber data BAN-PT: Borang akreditasi .... Hal: 51

- publikasi ilmiah lainnya, membuat dan menyerahkan GBPP dan SAP, dan modul/materi perkuliahan.
- b. Semua dosen yang telah memiliki sertifikat dosen profesional (sertifikasi pendidik) diwajibkan melaporkan kinerja dosen selama satu semester dan rencana kegiatan pada semester yang akan datang. Dalam hal ini, selain melaporkan berkas-berkas kinerja dosen di bidang Tridharma (pendidikan/pengajaran, Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat).<sup>117</sup>

Sistem evaluasi kinerja dosen Unisma berdasarkan data yang di peroleh berdasarkan BAN-PT: Borang akreditasi Unisma 2017. Didasarkan pada pelaksanaan pengajaran yang mengacu pada sistem penyelenggaraan pendidikan. Sistem penyelenggaraan pendidikan berupa Sistem Kredit Semester (SKS). Berdasarkan keputusan Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi (Dirjen Dikti) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menetapkan standardisasi dan sertifikasi profesi untuk tenaga dosen dan guru besar sesuai dengan Tridharma Perguruan Tinggi yaitu beban kerja minimal 12 SKS (bidang pendidikan dan penelitian 9 SKS), pengabdian masyarakat dan penunjang 3 (SKS) serta maksimal 16 SKS pada setiap semesternya.<sup>118</sup>

Apabila kinerja dosen tidak mencapai target dalam semesternya akan dikenakan *punishment* yang berupa pemberhentian tunjangan profesi. Sertifikat pendidik yang diberikan kepada dosen melalui proses sertifikasi

<sup>117</sup> Hasil wawancara, dengan Ibu fera. Pada hari selasa, tanggal 25 Oktober 2016, Jam 08.00 WIB

<sup>118</sup> Sumber data; BAN-PT: Borang akreditasi Universitas Islam Malang 2017, Hal 40

merupakan bukti formal pengakuan terhadap dosen sebagai tenaga profesional jenjang pendidikan tinggi.<sup>119</sup>

## 2. Prosedur Pengukuran Kinerja Mengajar Dosen

Dalam rangka mengetahui tingkat kualitas dosen pada saat melaksanakan proses belajar mengajar. berikut tata cara mengukur Kinerja Aktivitas mengajar Dosen (KAD), sebagai berikut <sup>120</sup>:

- a. Semua dosen yang mengampu mata kuliah di Unisma pada tiap semester selalu akan dievaluasi kinerjanya.
- b. Untuk mengevaluasi kinerja mengajar dosen, dirumuskan dalam KAD yang terdiri atas komponen:
  - 1) Proses belajar mengajar kepada mahasiswa (Kuesioner Dosen/KD).
  - 2) Aktifitas Dosen (AD) dalam layanan mahasiswa yang meliputi: kehadiran kuliah, ketepatan penyerahan nilai ujian.
  - 3) Rumus  $KAD = 0,70 \times KD + 0,30 \times AD$ .
  - 4) KAD: kinerja mengajar dosen.
  - 5) KD : Kuesioner tentang dosen mengenai proses belajar mengajar yang diisi oleh mahasiswa.
  - 6) AD: Aktifitas dosen yang meliputi, kehadiran mengajar, dan ketepatan penyerahan nilai ujian.
  - 7) Besaran nilai  $IKAD = 0 \text{ s/d } 4$
- c. Pengumpulan data KAD dilakukan dalam semester yang berjalan sebagai berikut:
  - 1) KD, disampaikan pada minggu 12 atau 13 perkuliahan berlangsung, responden seluruh mahasiswa yang mengambil mata kuliah pada semester berjalan atau dengan kata lain KD diberlakukan untuk semua dosen yang mengajar pada semester berjalan dengan responden seluruh mahasiswa yang menempuh masing-masing mata kuliah pada semester berjalan.
  - 2) AD, aktifitas dosen dalam layanan akademik dalam satu semester berjalan yang terdiri dari (1) kehadiran dosen dalam memberi kuliah, (2) ketepatan waktu menyerahkan nilai ujian. Untuk team teaching komponen AD diberikan score yang sama ke semua anggota.

<sup>119</sup> Sumber data BAN-PT: Borang akreditasi .... Hal: 50

<sup>120</sup> Sumber data BAN-PT: Borang akreditasi .... Hal: 52

Sampai sejauh ini pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang menjadi tugas dan kewajiban dosen dapat terevaluasi dengan baik. Hal tersebut karena pelaksanaan peraturan-peraturan penyelenggaraan kegiatan-kegiatan yang menjadi tugas dosen Unisma telah dilengkapi dengan berbagai sistem dan perangkat untuk menjamin pelaksanaannya.

Pemantauan dan evaluasi untuk tenaga kependidikan meliputi: pemantauan kehadiran tenaga kependidikan pada setiap hari kerja dengan menggunakan sistem daftar hadir sidik jari dan laporan kinerja bulanan. Menurut hasil wawancara dengan Ibu Nur Widayanti yang mengatakan:

“Monitoring harian sesuai dengan jadwal mengajar dosen dilakukan melalui daftar hadir dosen yang dikelola oleh tenaga kependidikan setiap minggu dan pada setiap akhir semester dilakukan evaluasi melalui Daftar Hadir Mahasiswa dan Dosen”.<sup>121</sup>

Sistem evaluasi, serta rekam jejak kinerja akademik dosen dan kinerja tenaga kependidikan tertuang dalam pedoman kegiatan pelaporan Sertifikasi Dosen, serta Pedoman kebijakan akademik yang dilengkapi dengan SOP untuk menjamin keberlangsungan pelaksanaannya secara konsisten.

---

<sup>121</sup> Hasil wawancara, dengan Ibu Nur Widayanti. Pada hari rabu, tanggal 26 Oktober 2016, Jam 12.00 WIB

## **BAB V PEMBAHASAN**

### **A. Strategi Perencanaan Peningkatan Sumber Daya Manusia di Unisma.**

Kiranya perlu penulis kemukakan terlebih dahulu tentang proses manajemen sumber daya manusia, karena dengan proses manajemen yang baik maka akan menghasilkan kualitas pendidikan yang baik pula. Setidak-tidaknya proses manajemen sumber daya manusia memuat dalam peningkatan mutu di Universitas Islam Malang sebagai institusi pendidikan tinggi memposisikan faktor SDM yaitu dosen dan tenaga kependidikan sebagai komponen yang sangat penting dalam pencapaian visi dan misi organisasi.

Untuk mencapai tujuan SDM di perguruan tinggi yang berkualitas diperlukan manajemen pendidikan yang dapat memobilisasi segala sumber daya pendidikan. Melihat dunia pendidikan ibarat suatu industri yang perlu dikelola oleh komponen-komponennya secara efisien dan professional, agar menghasilkan komoditi yang bermutu tinggi serta dapat dipasarkan. Salah satu persyaratan bagi keberhasilan pendidikan adalah adanya sistem manajemen yang professional.

Manajemen sumber daya manusia yang baik di akui akan mampu meningkatkan kualitas pendidikan. Mulai dari perencanaan yang baik dan matang, perekrutan, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi serta pembinaan hubungan kerja yang efektif.

Perencanaan merupakan inti manajemen sehingga semua kegiatan organisasi yang bersangkutan, harus didasarkan kepada rencana tersebut. Karena dengan perencanaan memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumber daya mereka secara berdaya guna dan berhasil guna.

Dalam konteks perencanaan SDM di Unisma, Terdapat beberapa tugas yang menjadi tanggung jawab Unisma dalam proses perencanaan pengembangan mutu SDM, yakni mencetak calon guru (*preservice training*) dan mengembangkan kompetensi guru (*inservice training*). Program pendidikan dilakukan melalui program strata 1 (S1) yang dapat ditempuh selama 4 tahun atau 8 semester. Program ini semakin memiliki nilai positif dengan dimilikinya pendidikan lanjutan Strata 2 (S2) Pasacasarjana UNISMA. Perencanaan Sumber Daya Manusia Unisma dimaksudkan untuk memperkirakan kebutuhan SDM organisasi untuk masa depan dan rencana bagaimana memenuhi SDM yang dibutuhkan

Werther dan Davis membuat batasan perencanaan sumber daya manusia yakni: *systematically forecast an organization's future demand for, and supplay of, employess.*<sup>122</sup> Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu perencanaan yang sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan atau pasokan tentang pekerja (karyawan). Dengan perkiraan jumlah dan tipe kebutuhan tenaga manusia, bagian kepegawaian atau manajer sumber daya manusia akan mempunyai perencanaan yang baik dalam rekrutmen, seleksi, pengembangan tenaga, dan kegiatan-kegiatan lain.

---

<sup>122</sup> Soekidjo Notoatmodjo. *Pengembangan...* Hal: 14

Sistem perencanaan SDM Unisma mengacu kepada kebutuhan tenaga kerja untuk mendukung sasaran organisasi, yaitu tenaga kerja yang terampil, ahli dan profesional dan berakhlaqul karimah.

Aspek perencanaan dalam sistem pengelolaan kepegawaian dikembangkan dalam rangka mencapai visi organisasi Unisma. Dalam pencapaian visi ini membutuhkan dukungan SDM yang berkualitas dan dalam jumlah yang memenuhi standart kualifikasi serta rasio yang memenuhi standar tertentu. Oleh karena itu, perencanaan SDM dilakukan dengan memperhatikan klasifikasi ketenaga kerjaan di lingkungan universitas, yang secara umum dibedakan atas tenaga kependidikan dan tenaga pendidik (dosen).

Sebagaimana dapat dilihat, terdapat 4 langkah dalam proses perencanaan SDM Strategik yang di kembangkan di Unisma, antara lain:

1. Menilai Kapasitas SDM saat ini,
2. Memperkirakan kebutuhan SDM,
3. Menganalisis Kesenjangan antara SDM yang ada dengan SDM yang dibutuhkan,
4. Mengembangkan stategi-strategi SDM untuk mendukung strategi Perguruan Tinggi di Unisma. Mencangkup Strategi Restrukturisasi, Strategi Pelatihan dan Pengembangan, Strategi Rekrutmen, Strategi Ousourcing yaitu menggunakan organisasi atau individu eksternal untuk menangani pekerjaan dengan spesifikasi khusus yang tidak dimiliki Perguruan Tinggi tersebut dan Strategi Kolaborasi

yaitu strategi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek akan suatu keahlian spesifik yang belum dimiliki SDM yang ada.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kualifikasi dan jumlah SDM yang diperlukan disesuaikan dengan hasil analisis jabatan yang dilakukan dengan memperhatikan beban kerja, jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, perkiraan kapasitas staf, prinsip pelaksanaan pekerjaan dan ketersediaan peralatan pendukung pekerjaan. Dalam perencanaan kebutuhan dosen dilakukan dengan melibatkan satuan akademik terendah, yaitu jurusan atau program studi. Setiap program studi mengajukan kebutuhan tenaga dosen ke tingkat fakultas untuk dibahas sebelum diusulkan ke universitas. Dosen merupakan SDM universitas yang harus memenuhi standar kualifikasi pendidikan dan jabatan akademik tertentu. Indikator yang dijadikan acuan untuk merencanakan kebutuhan SDM, antara lain jumlah mahasiswa yang diterima, jumlah lulusan, rencana penambahan program studi baru, serta jumlah dosen dan tenaga kependidikan yang akan memasuki usia pensiun. Implementasi manajemen SDM di Universitas Islam Malang merujuk pada semua perangkat aturan kepegawaian yang berlaku nasional. Namun, sebagai perguruan tinggi swasta tetap kreatif mengembangkan diri dalam lingkungan keagamaan yang berlandaskan aswaja.

Upaya peningkatan kualifikasi dosen dilakukan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan jabatan akademik dosen untuk mengemban tugas dan kewajiban akademik. Dalam kurun waktu yang sudah ditetapkan persentase dosen yang berkualifikasi doktor ditingkatkan. Secara bertahap, dosen yang belum berkualifikasi

doktor difasilitasi untuk mengikuti program doktor di Perguruan Tinggi lain, dalam atau luar negeri. Selain itu, tahap pengembangan universitas dibutuhkan dukungan tenaga kependidikan yang berkompeten bermutu.

## **B. Metode Pelaksanaan Peningkatan Sumber Daya Manusia di Unisma.**

### **1. Sistem Rekrutmen Unisma**

Proses penarikan penting, karena kualitas sumber daya manusia organisasi tergantung pada kualitas penarikannya. Rekrutmen berkaitan dengan mengembangkan cadangan calon karyawan sejalan dengan rencana sumber daya manusia.

Kegiatan rekrutmen dilakukan dengan memperhatikan aspek legalitas yang berlaku dalam rangka memperoleh sejumlah tenaga yang diperlukan. Adapun maksud dan pentingnya rekrutmen ini adalah: (1) menentukan kebutuhan penarikan tenaga kerja (recruitment), (2) meningkatkan jumlah pelamar kerja secara efisien, (3) membantu meningkatkan rating proses seleksi dengan mengurangi jumlah pelamar kerja yang *underqualified* atau *overqualified*. (4) mengurangi kemungkinan berhenti atau mutasi setelah diangkat. (5) memenuhi kewajiban organisasi melaksanakan program pemerataan kesempatan kerja, (6) mengidentifikasi dan menyiapkan calon-calon tenaga kerja yang potensial, (7) meningkatkan efektivitas organisasi dan

individu baik untuk jangka pendek maupun panjang dan, (8) menilai efektivitas berbagai teknik dan lokasi rekrutmen.<sup>123</sup>

Berdasarkan dari hasil analisis data dan wawancara. Unisma untuk memperoleh hasil seleksi yang tepat perlu mempertimbangkan tiga masukan penting, yakni analisis jabatan, rencana sumber daya manusia dan penarikan.

Rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan dengan tujuan utama untuk mencari dan memikat para pelamar pekerjaan dengan memberikan mereka motivasi untuk bisa memperlihatkan kemampuan dan pengetahuan mereka demi menutupi kekurangan posisi yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian dalam sebuah suatu instansi lembaga pendidikan terutama dalam perguruan tinggi swasta.

Dalam proses pertama untuk mendapatkan calon pekerja yang efektif dan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, sebuah lembaga pendidikan perguruan tinggi islam akan menghadapi beberapa proses, dari mulai menentukan kualifikasi pelamar sampai akhirnya pelamar tersebut akan diangkat menjadi tenaga kepegawaian maupun dosen.

Secara umum, SDM di Unisma baik dosen maupun tenaga kependidikan lainnya, terdiri dari dua aspek yakni pegawai tetap dan pegawai tidak tetap. Untuk mendapatkan calon karyawan yang sesuai, sangat dibutuhkan strategi

---

<sup>123</sup> Burhanuddin Dkk. *Manajemen...* Hal: 74

rekrutmen karyawan yang tepat dan efektif, jangan sampai proses rekrutmen karyawan ini hanya jadi ajang membuang-buang waktu, anggaran dan tenaga tanpa menghasilkan apa yang dibutuhkan. rekrutmen Unisma Rekrutmen dalam melaksanakan penerimaan dosen dilakukan berdasarkan jumlah rasio dosen dan mahasiswa.

Dalam konteks kepegawaian di Unisma, pegawai Tetap adalah pegawai yang mempunyai hubungan kerja tetap dengan yayasan dan diangkat oleh yayasan setelah melalui masa percobaan minimal 1 (satu) tahun dan maksimal 2 tahun. Sedangkan Pegawai Tidak Tetap adalah pegawai yang diangkat berdasarkan kesepakatan kerja antara pegawai dengan unit pengguna pada pelaksana yayasan untuk jangka waktu dan pekerjaan tertentu dengan beban anggaran oleh unit yang bersangkutan.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui sistem rekrutmen pegawai Universitas Islam Malang mempunyai maksud dan tujuan. Maksud dan tujuannya yang pertama adalah Penerimaan Pegawai Yayasan Unisma dilakukan untuk memenuhi kebutuhan kekurangan tenaga kerja di lingkungan Yayasan Unisma, sesuai dengan acuan perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang disusun yayasan atas usulan Pelaksana Kegiatan Yayasan. Sedangkan yang kedua yaitu Pengisian formasi pekerjaan disesuaikan dengan kualifikasi yang dibutuhkan.

Soekidjo Notoatmodjo mengatakan bahwa agar pencarian organisasi dan pelamar dapat bertemu, terdapat tiga kondisi yang harus terpenuhi yaitu:

- a) Adanya sebuah media komunikasi yang menghubungkan.
- b) Adanya kecocokan dari pelamar antara karakteristik pribadinya dengan persyaratan kerja organisasi
- c) Adanya motivasi untuk melamar.<sup>124</sup>

Penjelasan Notoatmodjo tersebut sejalan dengan Peraturan Yayasan Universitas Islam Malang Nomor : 01/PER.1/Y.V/2015 tentang seleksi.yang menyebutkan bahwa bagi calon SDM Unisma baik itu tenaga kependidikan maupun dosen mampu menjalankan seleksi yang diadakan oleh tim penerimaan kepegawaian.

Proses rekrutmen di Unisma dapat dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan, pendekatan tersebut yaitu:

- a) Pendekatan rekrutmen “pencarian” (*prospecting theory of recruitment*)

Menurut pendekatan ini rekrutmen dapat dilakukan sebagai sebuah proses satu arah (*one-way process*) yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencari calon karyawan.

- b) Pendekatan rekrutmen “pasangan” (*mating theory of recruitment*)

pendekatan ini mengemukakan bahwa calon karyawan maupun menejer sama-sama mencari organisasi, sebagaimana organisasi mencari mereka.

<sup>124</sup> Soekidjo Notoatmodjo. *Pengembangan...* Hal: 137

Selain itu, untuk memperoleh hasil seleksi yang tepat, Unisma juga perlu mempertimbangkan tiga masukan penting, yakni analisis jabatan, rencana sumber daya manusia dan penarikan. Tiga dimensi seleksi Unisma tersebut dapat dilihat pada langkah-langkah seleksi Unisma berikut:

- a) Unisma menganalisa kebutuhan tenaga kependidikan dan dosen dengan cara menghitung formasi yang ada dan yang dibutuhkan untuk tenaga kependidikan, sementara untuk dosen melakukan perhitungan rasio dosen yang ada dengan jumlah mahasiswa.
- b) Melakukan tahap penyampaian atau pengumuman penerimaan dosen maupun staf kepegawaian di media elektronik maupun surat kabar.
- c) Setiap surat lamaran yang masuk pada panitia akan diperiksa oleh panitia, dan bagi pelamar yang tidak sesuai dengan kualifikasi formasi yang sedang dibutuhkan, surat lamaran langsung dikembalikan.
- d) Panitia mengumumkan kesempatan mengajukan lamaran kerja kepada masyarakat umum beserta daftar formasi yang dibutuhkan, kualifikasi pelamar pada masing-masing formasi, dan jadwal kegiatan penerimaan pegawai.

Selain itu, Calon dosen tetap yang mengajukan lamaran tertulis yang ditujukan kepada rektor, diharuskan melampirkan semua persyaratan. Sedangkan untuk dosen tidak tetap dilakukan berdasarkan surat lamaran yang

diterima dan adanya refrensi dari teman sejawat yang sudah mengajar. Dan untuk tenaga kependidikan dilakukan berdasarkan surat lamaran yang diterima rektor dan adanya refrensi dari tenaga kependidikan yang sudah bekerja.

Dengan demikian, melihat langkah-langkah seleksi yang diterapkan Unisma tersebut, dapat diketahui bahwa sistem rekrutmen Unisma dilaksanakan secara transparan dan diadakan pada kebutuhan dan tingkat kompetensi yang sesuai.

## **2. Sistem Seleksi Sumber Daya Manisua di unisma**

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan lembaga agar karyawannya memiliki kualifikasi sebagaimana yang di tetapkan dalam peraturan yayasan Unisma. Pelaksanaan seleksi penerimaan tenaga kependidikan dan dosen baru bagi setiap formasi. Dengan pelaksanaan seleksi yang baik, karyawan yang diterima akan lebih qualified sehingga pembinaan, pengembangan, dan pengaturan karyawan menjadi lebih mudah.

Dalam metode atau tahap ini jumlah SDM yang akan diterima betul-betul atas perhitungan dan analisis beban kerja serta standart prestasi kerja. Analisis beban kerja adalah penentuan jumlah pekerja yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Analisis beban kerja

hanya dapat diterapkan terhadap volume pekerjaan atau unit pekerjaan yang mempunyai standart fisik.

Seleksi yang diselenggarakan Unisma terdapat prsosedur atau tahapan yang harus diikuti oleh calon tenaga kependidikan dan dosen di Unisma, sebagaimana dapat dilihat pada tahapan-tahapan seleksi:

- a) Seleksi berkas; dimana berkas-berkas yang dikumpulkan harus lengkap untuk mengevaluasi persyaratan, tes kesehatan, dan kelakuan baik.
- b) Ujian tulis; dimana ada tiga ujian materi diantaranya materi Ke-Islaman dan Ke-Aswajaan An Nahdliyah, materi Potensi akademik, dan Kepribadian dan profesionalisme
- c) Ujian praktik; diantaranya ujian praktik keislaman, keaswajaan, dan komputer.
- d) Wawancara; dilakukan untuk mendalami kemampuan bagi calon kepegawaian dan untuk mengevaluasi kepribadian dan profesionalisme.

Di sisi lain, pihak tim seleksi kepegawaian yang berasal dari personalia memiliki peran sebagai tim seleksi penerimaan SDM yang ada di Unisma. Untuk keputusan hasil dari seleksi tersebut yang memiliki peranan dalam membuat surat keputusan untuk diterima ataupun tidak yaitu pihak yayasan.

Sebagaimana dapat dilihat pada Peraturan Yayasan Universitas Islam Malang Nomor : 01/PER.1/Y.V/2015 pasal 5 ayat 7. Bahwa hasil seleksi

penerimaan pegawai di Unisma dilaporkan kepada pelaksana kegiatan yayasan untuk mendapatkan persetujuan; selanjutnya setelah pimpinan pelaksana kegiatan yayasan menyetujui, calon pegawai tidak tetap dan didistribusikan oleh panitia kepada pimpinan unit pengguna pada pelaksana yayasan yang mengajukan untuk mengisi formasi yang dibutuhkan. Tatacara penggajian dan pemberian penghargaan kepada pegawai tidak tetap diatur oleh masing-masing unit pengguna pada pelaksana yayasan yang bersangkutan.<sup>125</sup>

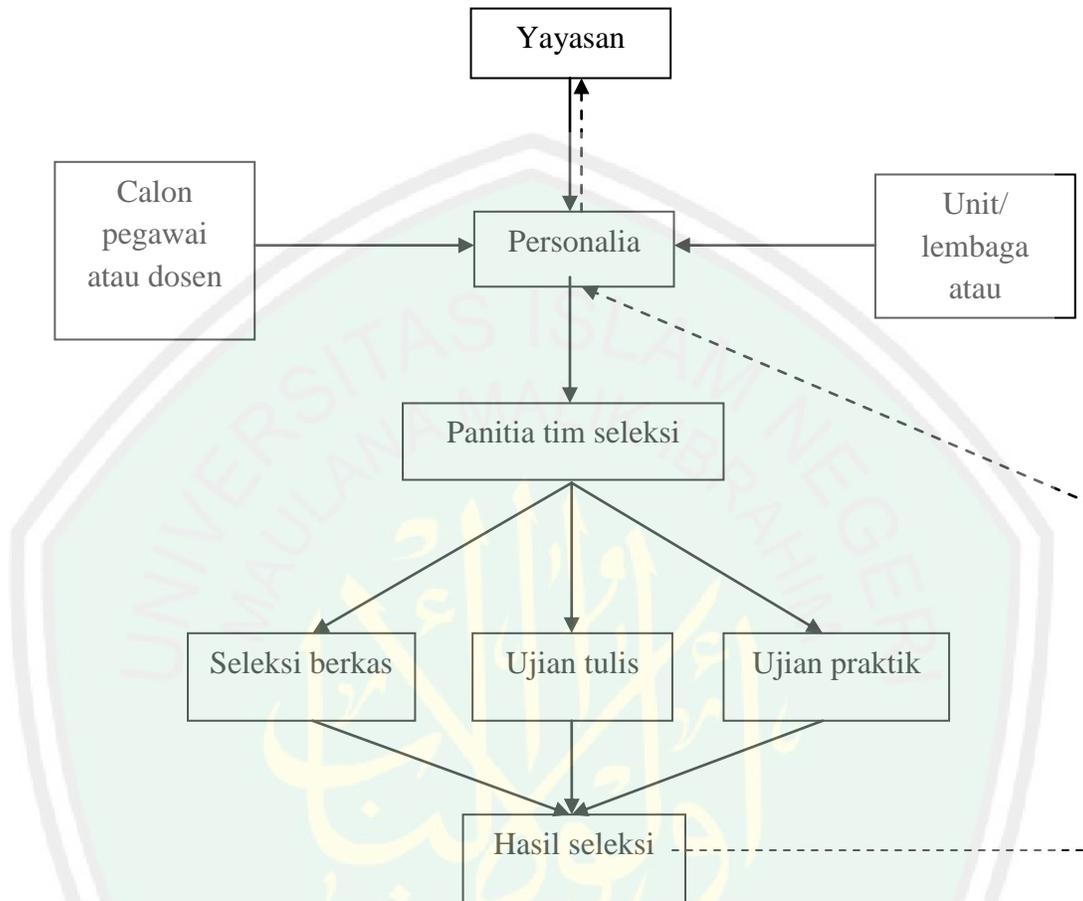
Dalam konteks seleksi penerimaan dosen di Unisma, seleksi untuk dosen tetap dilakukan oleh tim khusus yang terdiri dari pimpinan fakultas yang kemudian dilakukan serangkaian tes seperti halnya tes persyaratan, psikkotes, wawancara, kesehatan. Jika dinyatakan lulus tes maka tim akan melaporkan hasil tes serta mengusulkan menjadi dosen tetap kepada dekan. Kemudian diusulkan kepada rektor dan ditetapkan oleh yayasan Unisma. Sedangkan untuk dosen tidak tetap seleksi diatur sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh fakultas. Dan untuk seleksi tenaga kependidikan diatur sesuai dengan kebijakan rektor yang telah ditetapkan.

Penjelasan terkait proses dan metode seleksi di Unisma sebagaimana telah dibahas pada bagian tersebut, peneliti tampilkan pada gambar. Sebagaimana gambar 5.1 berikut ini.

---

<sup>125</sup> Peraturan Yayasan Universitas Islam Malang ..... Pasal 5 ayat 7

**Gambar 5.1:** Metode Seleksi Sumber Daya Manusia di Unisma.



### 3. Sistem Pengembangan Sumber Daya Manusia di Unisma

Unisma secara konsisten berupaya mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi dan kompetensi SDM sebagai investasi yang bersifat strategik. Upaya ini sekaligus bertujuan meningkatkan profesionalisme SDM Unisma dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diemban. Seorang dosen harus mampu menjalankan Tridarma perguruan tinggi (pendidikan, penelitian dan pengabdian) serta harus juga memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan.

Sistem pengembangan yang di terapkan oleh unisma mengacu pada Peraturan Yayasan Universitas Islam Malang Nomor : 01/PER.1/Y.V/2015 pada bab VII. Bahwa Pendidikan dan pelatihan adalah program peningkatan dan pemutakhiran pengetahuan, keahlian, dan keterampilan pegawai. Pendidikan dan pelatihan diperuntukkan bagi pegawai yang akan memulai pekerjaan, akan menduduki formasi tertentu atau meningkatkan kompetensi sebagai tuntutan kualifikasi pekerjaannya. Adapun pola program pendidikan dan pelatihan yang diterapkan Unisma sebagai berikut ini.

- a) Program pendidikan dan pelatihan pegawai dibagi dalam tiga kategori yaitu jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.
- b) Pola pendidikan dan pelatihan yang ditempuh berdasarkan: pendidikan bergelar, seminar atau lokarkarya, kursus atau penataran, dan, sertifikasi serta
- c) pelatihan ditempat kerja.

Berdasarkan hasil penelitian diatas, Unisma menggunakan Program pelatihan dan pengembangan dapat dilaksanakan dalam model (1) *on the job programs* yakni pelatihan yang dilaksanakan berdasarkan pengalaman langsung dalam bekerja di organisasi tertentu. Segep pengalaman yang diberikan difokuskan kepada jenis pekerjaan atau jabatan yang ditangani. Model ini bisa dilaksanakan secara formal maupun informal oleh organisasi dalam rangka membina staffnya; (2) *off the job programs* adalah model

pelatihan di luar jabatan yang dilaksanakan secara formal misalnya melalui kursus-kursus, pendidikan dan pelatihan.

Dalam upaya peningkatan SDM yang ada di Unisma, maka terdapat beberapa cara yang dilakukan Unisma untuk peningkatan SDM. Diantaranya adalah sebagaimana berikut ini.

a) Program studi lanjut.

Upaya yang dilakukan Unisma dalam meningkatkan SDM melalui program studi lanjut, yang melanjutkan dalam negeri ataupun luar negeri, baik itu yang biasiswa maupun dengan mandiri. Terdapat untuk dosen yang studi pada tahun 2015 bagi program Magister berjumlah 4 orang dosen. Sedangkan yang menempuh program doktor berjumlah 55 orang dosen.

Dukungan SDM dalam pelaksanaan PKM yaitu Unisma memiliki 290 tenaga pengabdian dengan rincian: 13 orang adalah guru besar, 72 orang diantaranya bergelar doktor, 207 bergelar magister (sedang studi S3) dan sisanya sebanyak 11 orang bergelar sarjana (sedang studi S2). Jumlah pengabdian yang cukup besar dengan spektrum kompetensi dan bidang ilmu yang sangat melebar merupakan modal yang sangat penting bagi Unisma. Semakin sedikitnya jumlah dosen bergelar S1 dan S2 menunjukkan peningkatan kapasitas mutu SDM di Unisma.

Peningkatan kapasitas SDM di Unisma juga dapat dilihat dari ahli jenjang tingkat jenjang pendidikan pada dosen tetap sebagaimana rinciannya: untuk S1/profesi/D4 guru besar berjumlah 1, kepala lektor 2, lektor 4, dan tenaga pengajar 4. Sedangkan untuk S2 guru besarnya berjumlah 1, kepala lektor 32, lektor 44, asisten 32, dan tenaga pengajar berjumlah 98. Serta untuk S3 guru besarnya berjumlah 11, kepala lektor 29, lektor 24, asisten 4 dan tenaga pengajarnya berjumlah 4 orang. Dari total 290 dosen yang ada di unisma.

b) Diklat Kepegawaian Dan Ke NU-an Bagi Dosen Dan Karyawan Unisma

Yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan pemahaman dosen dan karyawan Unisma terhadap spirit Keaswajaan, diklat ini juga sebagai persyaratan kelulusan bagi dosen dan karyawan Unisma untuk menaikkan status sebagai pegawai tetap.

c) Workshop Learning By Resarch

*Workshop Learning By Resarch* memiliki maksud supaya Jurnal dosen Unisma yang telah masuk Publikasi Jurnal Internasional Index Scopus ada 24 orang dan masuk di 5 besar, kita tidak boleh berpuas diri, justru jadikan prestasi ini menjadi acuan untuk menjadi lebih baik lagi untuk lebih ditingkatkan lagi.

d) Perpustakaan Unisma Asah Bakat Menulis Dosen

Perguruan tinggi mengemban amanat tridharma perguruan tinggi, yang meliputi bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat,

salah satunya adalah penelitian. unisma masih 76 yang telah diterbitkan dan berharap ini nantinya dapat memotivasi dosen menghasilkan karya tulis dan menelurkan kedalam jurnal, majalah, maupun buku sebagai sumber ilmu pengetahuan.

Kegiatan seperti ini harapannya dosen menjadi termotivasi dan mendapatkan trik-trik jitu dalam menulis. Supaya para dosen mampu lebih banyak lagi dalam menghasilkan karya ilmiah baik itu berupa penelitian, jurnal dan artikel yang bertaraf nasional dan internasional. Tidak hanya pada karya ilmiah namun juga bisa mensumbangsih buku-buku ajar atau teks baik cetakan dan elektronik.

e) Sarasehan Peningkatan Kapasitas LPTNU

Peningkatan Kapasitas LPTNU dalam Menunjang Pengembangan Sumberdaya Manusia di Unisma yang sudah mulai maju, Unisma sudah punya 14 profesor. Mulai dari bawah sampai pimpinan selalu membawa agenda perubahan yang jelas dan menghasilkan sesuatu, itu merupakan upaya Unisma. Mengembangkan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) tidak selalu identik dengan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) Kalau dibandingkan jelas berbeda, kita tidak mendapat anggaran dari pemerintah sehingga perlu usaha yang maksimal.

f) Unisma *Speak English* Tingkatkan Kualitas Civitas Akademika

Unisma *Speak English* bertujuan untuk Tingkatkan Kualitas Civitas Akademika Acara yang bertemakan “*Unisma Speak English*” atau yang

disingkat dengan USE ini bertujuan untuk menciptakan atmosfer Bahasa Inggris di lingkungan Unisma. Acara dihadiri oleh jajaran rektorat, dekan dan dosen Fakultas beserta mahasiswa yang ada di Unisma

g) Mengadakan Diklat Pekerti.

Untuk dapat melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai pendidik dan pembelajar setiap dosen perlu memiliki kompetensi profesional, pedagogik, kepribadian dan sosial (UU Guru dan Dosen). Kedudukan dosen sebagai tenaga profesional, berfungsi meningkatkan martabat dan perannya sebagai agen pembelajaran, pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian pada masyarakat dalam kerangka meningkatkan mutu pendidikan nasional.

#### 4. Sistem Kompensasi

Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena adanya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar, maka para karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Adapun tujuan dalam pelaksanaan kompensasi ini adalah, untuk:

- a) Menarik perhatian tenaga kerja yang potensial dan bermutu
- b) Mempertahankan tenaga kerja yang berdedikasi tinggi
- c) Membangkitkan semangat kerja staff, dan

- d) Mengadministrasikan system pembayaran gaji, upah dan insentif lainnya secara legal.<sup>126</sup>

Unisma memberi kompensasi untuk para dosen dan tenaga kependidikan. Sistem itu sendiri diatur dalam Peraturan Yayasan Universitas Islam Malang Nomor : 01/PER.1/Y.V/2015 pada bab XI. Penghargaan adalah pengakuan terhadap masa pengabdian dan prestasi kerja pegawai. Pemberian penghargaan bertujuan untuk memberikan motivasi kepada pegawai agar meningkatkan kinerja.

Kompensasi pada dasarnya terkait langsung dengan kinerja, prestasi, dan jenjang jabatan setiap pendidik dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, dalam pelaksanaannya pemberian kompensasi pada dasarnya pertimbangan hasil evaluasi yang bersangkutan mulai dari tingkat unit kerja, laboratorium, fakultas, jurusan sampai dengan universitas. Setiap SDM yang memiliki kinerja dan prestasi baik akan berpeluang memperoleh kompensasi yang seimbang.

Pegawai yang berhak mendapatkan penghargaan akan mendapat penghargaan berupa pemberian pujian di depan umum atau pemberian tanda penghargaan lain dari Yayasan. Bentuk, jenis, dan nilai tanda penghargaan akan ditetapkan dalam peraturan tersendiri oleh Yayasan. Jika masalah

---

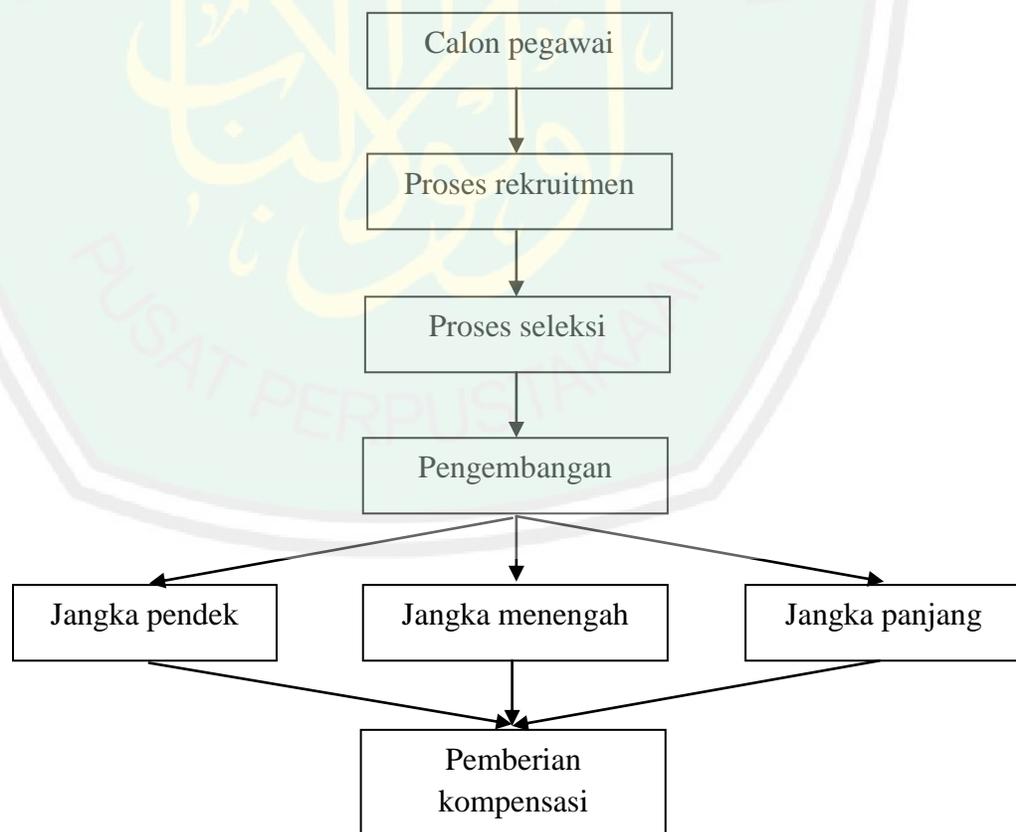
<sup>126</sup> Siagian, Sondang P. Manajemen Sumber ... Hal: 78

wujudnya biasanya berupa kesejahteraan pegawai uang, barang, ataupun juga haji dan umroh gratis dan lain-lain.

Dalam pemberian kompensasi apakah itu berupa upah, gaji, bonus atau bentuk-bentuk lainnya, penting sekali diperhatikan masalah keadilan tersebut. Keadilan bukan berarti sama rasa sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait adanya hubungan antara pengorbanan (*input*) dengan *output*.

Selanjutnya dalam memahami metode peningkatan SDM di Unisma, peneliti tampilkan sebagai mana pada gambar 5.2 sebagai berikut ini.

**Gambar 5.2:** Metode peningkatan SDM di Unisma



Sebagaimana dapat dilihat pada gambar tersebut, dapat diketahui bahwa Pegawai maupun dosen di lingkungan Universitas Islam Malang berhak mendapatkan penghargaan pegawai yang kinerjanya dan prestasinya baik. Penghargaan tersebut berupa pemberian pujian atau pemberian tanda penghargaan lainnya dari Yayasan maupun dari jajaran rektorat. Bentuk, jenis, dan nilai tanda penghargaan akan ditetapkan dalam peraturan tersendiri oleh Yayasan. Jika masalah wujudnya biasanya berupa kesejahteraan pegawai uang, barang, ataupun juga haji dan umroh gratis dan lain-lain.

### **C. Sistem Evaluasi Peningkatan Sumber Daya Manusia di Universitas Islam Malang.**

Tahap akhir dalam proses peningkatan sumber daya manusia adalah mengadakan evaluasi atas program-program yang dilaksanakan, mengukur sejauh mana keefektifan program telah dicapai. Tahap ini merupakan tahap yang penting karena akan menunjukkan sejauh mana manfaat yang didapatkan oleh organisasi melalui program-program tersebut. Oleh karena itu departemen peningkatan SDM harus mendokumentasikan upaya tersebut dan menunjukkan pada manajemen bahwa usaha tersebut benar-benar merupakan usaha yang memberikan manfaat bagi organisasi.

Ketetapan keseragaman dan evaluasi beban kinerja dosen di Universitas Islam Malang diadakan oleh Biro Administrasi Akademik. Selain dilakukan evaluasi beban kerja juga evaluasi berdasarkan penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) yang

mengacu kepada: 1) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara 2) Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang P.3 PNS 3) Surat Edaran Kepala BAKN No. 02/SE/1980.<sup>127</sup>

Penilaian tersebut merupakan upaya peningkatan mutu pendidikan di lingkungan Unisma dan upaya memperbaiki kesejahteraan hidup dosen dengan mendorong para dosen untuk secara berkelanjutan meningkatkan profesionalismenya. Setelah pemenuhan sertifikasi dosen, pencapaian angka kredit beban pengajaran maka dilaksanakan evaluasi yang dilaksanakan dua kali dalam setahun, yakni pada semester ganjil dan semester genap yang bertujuan untuk meningkatkan 4 hal, yakni peningkatan profesionalisme kerja, peningkatan proses dan hasil pendidikan, menilai akuntabilitas kinerja dosen, serta meningkatkan atmosfer akademik di jenjang perguruan tinggi.

Menurut Moeheriono Pada dasarnya, evaluasi atas suatu program peningkatan mutu harus meliputi beberapa aspek aspek, yaitu (1) tanggapan peserta atas program yang dijalankan, (2) sejauh mana peserta telah mempelajari dan menguasai materi yang diberikan, (3) kemampuan peserta dalam mengaplikasikan pengetahuan baru yang telah diperoleh dan (4) apakah tujuan program pengembangan yang dicanangkan telah tercapai.<sup>128</sup>

Dalam konteks Evaluasi peningkatan SDM di Unisma dapat diketahui bahwa apabila kinerja dosen tidak mencapai target dalam semesternya akan dikenakan

---

<sup>127</sup> Sumber data BAN-PT: Borang akreditasi .... Hal: 50

<sup>128</sup> Moeheriono. *Pengukuran ...* Hal. 67

*punishment* yang berupa pemberhentian tunjangan profesi. Sertifikat pendidik yang diberikan kepada dosen melalui proses sertifikasi merupakan bukti formal pengakuan terhadap dosen sebagai tenaga profesional jenjang pendidikan tinggi.

Evaluasi peningkatan SDM di Unisma juga menunjukkan bahwa Keberhasilan pengelolaan SDM di lingkungan Unisma sangat ditentukan oleh keberhasilan rektor serta tim manajemen dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di kampus. Dalam hal ini, peningkatan sumber daya manusia di Unisma melalui aplikasi berbagai konsep dan teknik manajemen personalia sebagaimana telah di jelaskan pada bagian-bagian terdahulu merupakan strategi tim manajemen dalam meningkatkan SDM di lingkungan Unisma.

Selain itu, Sistem evaluasi sumber daya manusia di Unisma juga menyediakan informasi yang digunakan untuk menentukan efektivitas peningkatan SDM di Unisma. Kajian peningkatan SDM dapat dilakukan dengan mengevaluasi biaya pelatihan dengan menggunakan cost-benefit atau analisis efektivitas biaya khususnya dalam kaitannya dengan pelaksanaan rekrutmen, pelatihan-pelatihan, serta kompensasi dalam upaya meningkatkan SDM di lingkungan Unisma.

## **BAB VI PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Setelah melakukan penelitian dan analisis data hasil penelitian, maka ada beberapa kesimpulan yang sesuai dengan fokus penelitian yang dapat diambil dalam penelitian, yaitu:

1. Strategi perencanaan manajemen SDM di Universitas Islam Malang merujuk pada semua perangkat aturan kepegawaian sebagaimana yang ditetapkan dalam peraturan Yayasan. Namun, sebagai perguruan tinggi swasta tetap kreatif mengembangkan diri dalam lingkungan keagamaan yang berlandaskan aswaja. Kualifikasi dan jumlah SDM yang diperlukan disesuaikan dengan hasil analisis jabatan yang dilakukan dengan memperhatikan beban kerja, jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, perkiraan kapasitas staf, prinsip pelaksanaan pekerjaan dan ketersediaan peralatan pendukung pekerjaan.
2. Metode peningkatan SDM di Unisma dalam menjalankan Tridarma perguruan tinggi, Unisma secara konsisten berupaya mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi dan kompetensi SDM sebagai investasi yang bersifat strategik. Dimana metode tersebut mengacu pada Peraturan Yayasan Universitas Islam berawal dari proses rekrutmen, seleksi, pengembangan hingga pemberian kompensasi. Untuk peningkatan SDM

menggunakan program pelatihan dan pengembangan yang pertama berdasarkan pengalaman langsung dalam bekerja di organisasi yang ada di Unisma seperti penulisan karya ilmiah, Diklat kepegawaian dan Ke NU-an. Dan yang kedua pelatihan di luar jabatan yang dilaksanakan secara formal misalnya melalui program pendidikan studi lanjut, Workshop Learning By Resarch, Sarasehan Peningkatan Kapasitas Lptnu, Unisma *Speak English* dan Diklat Pekerti.

3. Sistem evaluasi di Unisma dimanfaatkan untuk mengambil keputusan terhadap sebuah proses secara menyeluruh (input, proses, output). Ketetapan keseragaman dan evaluasi beban kinerja dosen di Universitas Islam Malang diadakan oleh Biro Administrasi Akademik. Selain dilakukan evaluasi beban kerja juga evaluasi berdasarkan penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) yang mengacu kepada: Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara , Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang P.3 PNS , Surat Edaran Kepala BAKN No. 02/SE/1980. Selain itu, dalam konteks Evaluasi peningkatan SDM di Unisma dapat diketahui bahwa apabila kinerja dosen tidak mencapai target dalam semesternya akan dikenakan *punishment* yang berupa pemberhentian tunjangan profesi.

## **B. Saran**

Sebagai tindak lanjut dari beberapa temuan penelitian, maka peneliti merekomendasikan dalam bentuk saran terkait kendala-kendala dalam

mengimplementasikan manajemen peningkatan mutu SDM di Unisma sebagaimana berikut ini:

1. Para pimpinan di dalam bagian unit atau fakultas, dosen dan tenaga kependidikan lainnya adalah tenaga profesional. Karena itu harus terdidik dan terlatih secara akademik dan profesional serta mendapat pengakuan formal sebagaimana mestinya. Selain itu, terkait posisinya sebagai pimpinan hendaknya konsisten dengan kebijakan, selalu kreatif dan produktif dalam melakukan inovasi bagi SDM yang ada, dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan.
2. Dosen dan tenaga kependidikan sebagai tenaga profesional harus memiliki kemandirian dan kesadaran dalam keseluruhan kegiatan Universitas. Sebab sumber daya manusia itu sendiri yang mampu mendayagunakan faktor-faktor lainnya sehingga manajemen pendidikan yang bermutu dan penentu baik buruknya mutu Universitas.
3. Komunikasi yang baik akan menghasilkan pencapaian kinerja yang baik. Jadi, kekompakan segala pihak yang terlibat dalam kampus hendaknya kembali memperkuat jalinan komunikasi agar tercipta atmosfer kekeluargaan dalam menjalankan misi untuk mencapai visi yang telah dirancang sebagai cita-cita kampus tersebut.
4. Bagi peneliti lanjutan, diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi, serta diharapkan dapat dilakukan penelitian lebih lanjut dan

mendalam tentang perlunya penggunaan strategi peningkatan mutu sumber daya manusia, yang dirasa masih perlu perbaikan dan penelitian yang berkelanjutan dengan fokus lain, sebab dalam penelitian ini masih banyak keterbatasan dan kekurangan.

5. Penelitian ini dapat dikembangkan untuk penelitian selanjutnya dengan menggunakan data lebih lengkap baik dari lingkungan internal maupun eksternal dan memperbanyak jumlah informan serta melibatkan informan dari semua direktorat sesuai dengan struktur organisasi agar dapat analisis lebih mendalam.



## Daftar Rujukan

- Ahmad ibnu Daud al-Muzjaji al-Asy'ari, 2000, *تيماسلا تراادلا اتمدقم*, (Jeddah-Saudi Arabia), Cet. 1
- Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar*, Jakarta: Rineka Cipta, 1993
- Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 1990
- Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Burhanuddin. Dkk, *Manajemen Pendidikan*, Malang: Universitas Negeri Malang, 2003
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*, CV Penerbit Diponegoro, Bandung Cetakan ke 4 Thn 2004
- Depdiknas. *Kebijaksanaan di Bidang Pendidikan Dasar*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen. 2001.
- Djojonegoro, Wardiman. *Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia untuk Pembangunan*. Jakarta: Depdikbud. 1995.
- E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep, Karakteristik, Implementasi, dan Inovasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002,
- \_\_\_\_\_, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2005
- Edwin. B. Flippo Alih bahasa oleh Moh Masud *Manajemen Personalial*, Jakarta: Erlangga, 1984
- Engkoswara. *Paradigma Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi Daerah*. Bandung:Yayasan Amal Keluarga. 2001.
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 1996

- \_\_\_\_\_. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2000.
- Faustino. Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003
- Hadari Nawawi, *Metodologi Penelitian Bidang Sosial*, Yogyakarta: Gajah Mada Press, 2005
- Hall T. Douglas. & James Goodale G, *Human Resources Management, Strategy, Design and Impelementation*, Scott Foresman and Company, Glenview, 1986
- James A.F Stoner dkk Alih Bahasa Oleh Drs. Alexander Sindoro, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Indeks, Gramedia Grup, 1996
- Jusuf Amir Feisal, *Reorientasi Pendidikan Islam*, Jakarta: Gema Insani Press Cet. 1, 1995,
- Kartadinata, Sunaryo. Pendidikan dan Pengembangan SDM Bermutu Memasuki Abad XXI. Purwokerto: Makalah Konvensi. 1997.
- Lexy Moleong. J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002
- M. Bukhori. Dkk, *Azas Azas Manajemen*, Yogyakarta: Aditya Media, 2005
- Malayu Hasibuan S. P, *Manajemen, Dasar, Pengertian, Dan Masalah Edisi Revisi*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003
- Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2009.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: University Press, 2008.
- Sanusi, Achmad. *Pendidikan Alternatif*. Bandung: Program Pascasarjana dan PT Grafindo Media Pratama. 1998.
- Sergiovani, *Journal of Leadership Education, Association of leadership Educator*, vol. 5 Number 2, 2006

Shqiponja Nallbani, *The Role Of Human Resource Management With Special Qualifications Provided For Enhancing The Quality Of Higher Education In Kosovo*, Volume IV, Issue 6, 2013

Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. 1998.

Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003

Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2009.

Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi IV, Jakarta: Rineka Cipta, 1998.

Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 4*, BPFE Yogyakarta: Yogyakarta Anggota IKAPI, 2000

T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*, BPFE-Yogyakarta, 2001

Tim Penyusun Universitas Islam Malang, *Pedoman Akademik Universitas Islam Malang*, Tahun 2016/2017. UNISMA,

Undang-Undang RI No 20 Tahun 2003; *Tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Penjelasannya*, Bandung: Citra Umbara, 2003

Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005

<http://blogspot.co.id/2012/05/tinjauan-filosofis-pengembangan-sdm.html>

<http://www.unisma.ac.id/berita-338.html>.

<http://www.unisma.ac.id/statis-1-profil.html>

**Lampiran 1.**  
**Pedoman wawancara**

1. Bagaimana gambaran umum mengenai strategi manajemen sumber daya manusia di unisma?
2. Bagaimana kualitas sumber daya manusia yang ada saat ini di tinjau dari tingkat kependidikan terakhir dan jabatan fungsional di unisma?
3. Bagaimana sistem peningkatan sumber daya manusia yang berlaku di unisma?
4. Bagaimana proses rekrutmen tenaga sumber daya manusia yang berlaku di unisma?
5. Apa saja yang menjadi bahan kriteria pertimbangan untuk penerimaan tenaga kependidikan atau dosen sumber daya manusia?
6. Bagaimana proses seleksi dan penempatan tenaga sumber daya manusia yang berlaku di unisma?
7. Bagaimana proses penciptaan dan pembinaan hubungan kerja yang efektif tenaga sumber daya manusia di unisma?
8. Apa saja program yang dipakai dalam peningkatan sumber daya manusia yang diterapkan di unisma?
9. Bagaimana proses jalannya program yang telah ditetapkan dalam meningkatkan sumber daya manusia?
10. Bagaimana sistem evaluasi peningkatan sumber daya manusia yang berlaku di unisma?

**Lampiran 2.****Data yang dibutuhkan dalam penelitian**

1. Mengenai profil unisma.
2. Struktur organisasi UNISMA.
3. Data dosen dan tenaga kependidikan UNISMA.
4. Data dosen atau tenaga kependidikan yang menempuh studi lanjut.
5. Data Rasio dosen dan mahasiswa.
6. Daftar lamaran tenaga pendidikan dan dosen.
7. Program-program diklat/workshop yang telah diikuti oleh dosen dan tenaga kepegawaian.
8. Daftar judul karya ilmiah/buku yang dihasilkan oleh dosen.



**Lampiran 3**  
**Gelar Akademik Guru Besar Universitas Islam Malang**

No	NPP_NIP	Nama	JK	Jab.
----	---------	------	----	------

FAI

1	1930200010	Prof. Dr. H. Maskuri, M.Si.	L	GB
2	131207194432107	Prof. Dr. Junaidi Ghoni	L	GB
3		Prof. Dr. K.H.M. Tolchah Hasan	L	GB

FH

	121111194432179	Prof. Dr. H. Ahmad Sodiki, S.H	L	GB
--	-----------------	--------------------------------	---	----

FKIP

1	19651111199102100	Prof. Dr. H. Surahmat, M.Si	L	GB
2	19691218199403100	Prof. Dr. H. Dimiyati Ahmadin, M.Pd	L	GB
3	2000200006	Prof. Drs. Rosyidan, M.A	L	GB
4	19670403199203100	Prof. Drs. H. Junaidi Mistar, M.Pd., Ph.D	L	GB

EKONOMI

1	19500228198503200	Prof. Dr. Hj. Nurhajati, S.E., M.P	L	GB
2	1080012009	Prof. Dr. Yusuf Imam Suja'i. S.E., M.P	L	GB

FIA

1	1850200008	Prof. Dr. H. M. Bashori Muchsin, M.Si	L	GB
2	1810200014	Prof. Dr. Drs. Ya'qub Cikusin, S.H., M.Si	L	GB

**Lampiran 4**  
**Gelar Akademik Gelar Doktor Universitas Islam Malang**

No	NPP_NIP	Nama
----	---------	------

FAI

1	1910200036	Dr. H. Anwar Sa'dullah, M.Pd.I
2	1930100008	Dr. Drs. M. Endri Julianto, M.Pd
3	21507071978321000	Nur Hasan, M.Ed., Ph.D
4	21525061986321000	Dr. Muhammad Ahda Arafat, M.A
5	2060100008	Dzulfikar Rodafi, Lc., M.A., Ph.D
6	1880200022	Dr. Drs. H. Munir Ilham, M.Ag
7	1930200010	Dr. H. Maskuri, M.Si
8	1840200016	Dr. H. M. Ilyas Thohari, M.Pd
9	1900200003	Dr. H. Muhammad Hanif, M.Pd.I
10	131207194432107	Prof. Dr. Junaidi Ghoni

FH

1	1900200005	Dr. Suratman, S.H., M.H
2	1890200008	Dr. H. Nanang Sulistiono, S.H., M.H
3	1920200006	Dr. H. Abadul Wahid, S.H., M.Ag
4	1910200033	Dr. H. Mariyadi, S.H., M.Ag
5	1940200032	Dr. Rahmatul Hidayati, S.H.,M.H
6	121111194432179	Dr. H. Ahmad Sodiki, S.H.
7	19650701198101001	Dr. H.Abdul Rokhim, S.H., M.Hum
8	1900200004	Dr. Sunardi,S.H.,M.H
9	196706052005011002	Dr. H.M. Muhibbin, S.H.,M.Hum
10	196705211992031002	Dr. H. Budi Purnomo, S.H., M.Hum
11	196705211992031002	Dr. Mustofa, S.H., M.Hum

FAPERTA

1	1920200004	Dr. Ir. H. Agus Sugianto, S.T., M.P
2	1890200010	Dr. Ir. Mahayu Woro L, M.P
3	1920200015	Dr. Ir. Nurhidayati, M.P
4	196811091994032002	Dr. Ir. Anis Sholihah, M.P

5	1900200010	Dr. Ir. Sugiarto, M.P
6	1910200013	Dr. Ir. Hj. Anis Rosyidah, M.P
7	209042009	Novi rvarita, S.P., M.P., M.Sc., Ph.D
8	1870200016	Dr. Ir. H. Bambang Siswandi, M.S.
9	1890200024	Dr. Ir. H, Masyhuri Mahfudz, M.P.
10	1990200010	Dr. Ir. Dwi Susilowati, S.P., M.P

## FAPET

1	1840200018	Dr.Ir. Sumartono, M.P
2	1890200018	Dr. Ir. Inggit Kentjonowati, M.P
3	196101141987031003	Dr. Ir. Lilik Rahardjo, M.P.
4	196003231990031001	Dr. Ir. H. Usman Ali, M.P.
5	1900200011	Dr. Ir. Mudawamah, M.Si.
6	1900200034	Dr. Ir. Badat Muwakhid, M.P.
7	196105041990032001	Dr. Ir. Umi Kulsum, M.P.

## TEKNIK

1	1940200029	M. Jasa Afroni, S.T.,M.T.,Ph.D.
2	1890200012	Dr. Ir. Eko Noerhayati, M.T.

## MIPA

1	196907172005012001	Dr. Nour Athiroh As., S.Si., M.Kes
2	133112198432222	Dr. Nurul Jadid Mubarakati, S.Si., M.si
3	2015	Dr. Ratna Juniwati, S.Si., M.Si

## FKIP

1	195808031991032001	Dr. Hj. Luluk Sri Agus P, M.Pd.
2	196810281993031002	Dr. Ahmad Tabrani, M.Pd
3	130701197232227	Dr. Ari Ambarwati, M.Pd
4	196901071993032001	Dr. Hj. Dyah Werdiningsih, M.Pd
5	1930200044	Dr. Hasan Busri, M.Pd.
6	19691218199431001	Dr. Drs. H. Nur Fajar Arief, M.Pd
7	196808231993032003	Dr. Sri Wahyuni, M.Pd
8	121007196332160	Dr. Abdul Rani, M.Pd

9	1949052419781000	Dr. Muchtar Data, M.Pd
10	196912181994031000	Dr. H. Dimiyati Ahmadin, M.Pd
11	1890200017	Dr. Hj. Mutmainnah Mustofa, M.Pd
12	196704031992031002	Dr. Drs. H. Junaidi Mistar, M.Pd., Ph.D
13	1920200011	Dr. Drs. Alfian Zuhairi, M.Pd
14	1880200001	Dr. Drs. H. Rulam Ahmadi, M.Pd
15	1910200005	Dr. Sunismi, M.Pd
16	196511111991021001	Prof. Dr. Drs. H. Surahmat, M.Si

#### EKONOMI

1	195002281985032001	Dr. Hj. Nurhajati, S.E., M.P
2	1080012009	Dr. Yusuf Imam Suja'i, S.E., M.P
3	1980200011	Dr. Hj. Nur Hidayati, S.E., M.M.
4	131112196332121	Dr. M. Agus Salim, M.M
5	1840200017	Dr. Drs. H. N. Chozin Askandar, S.H., M.Ag

#### FIA

1	1890200005	Dr. Hj. Siti Saroh, M.Si
2	1960200002	Dr. Hj. Rini Rahayu K., M.Si
3	1850200008	Dr. H. M. Bashori Muchsin, M.Si
4	1810200014	Dr. Drs. Ya'qub Cikusin, S.H., M. Si
5	2090200008	Dr. Drs. Ali Maskur, M.Si
6	1880200001	Dr. Drs. H. Rulam Ahmadi, M.Pd
7	2151561976321000	Dr. Afifuddin, S.Ag., M.Ag
8	151020196832135	Dr. Sunaryo, S.Sos., M.M

**Lampiran 5****Data dosen menempuh studi lanjut****Data Dosen Yang Menempuh S2 Pada Tahun 2016**

No	Nama	Fakultas	Jenjang	Tempat studi	Biaya
1	Ir. Susilo, ST	Teknik	S-2	Universitas Brawijaya Malang	BPPS
2	Ir.Siti Muslikha	Pertanian	S-2	Universitas Brawijaya Malang	BPPS
3	Ir. H. Amirullah	Teknik	S-2	Universitas Brawijaya Malang	Sendiri
4	Ita Athia, S.Sos.,MM	Ekonomi	S-2	Universitas Islam Malang	Sendiri

**Data Dosen Yang Menempuh S3 Pada Tahun 2016**

No	Nama	Fakultas	Jenjang	Tempat Studi	Biaya
1	H.M. Fatich, S.H.,M.H.	Hukum	S-3	Universitas Brawijaya Malang	BPPS
2	Drs. Zainal Abidin, AMS.,M.Pd	KIP	S-3	Universitas Negeri Malang	Mandiri
3	Ana Rokhmalatus S. S.H., M.H.	Hukum	S-3	Universitas 17 Agustus Surabaya	Sendiri
4	Dr. Noer Aini, M.Kes	Kedokteran	S-3	Flinders University Australia	BPPS
5	Ir. Priyagung Hartono, M.T.	Teknik	S-3	Universitas Brawijaya Malang	BPPS
6	Dzulfikri, S.Pd.,M.Pd.	KIP	S-3	Universitas Negeri Malang	Sendiri
7	Drs. Raden rara Ettie, M.Kes	KIP	S-3	Universitas Brawijaya Malang	BPPS
8	Drs. Mustangin, M.Pd.	KIP	S-3	UNESA Surabaya	BPPS
9	Dr. Rahma Triliana, M.Kes	Kedokteran	S-3	Flinders University Australia	BPPS
10	Dr. HRM. Hardadi	Kedokteran	S-3	Universitas Brawijaya Malang	BPPS

	Airlangga, Sp.PD				
11	Dini Sri Damayanti, M.Kes	Kedokteran	S-3	Universitas Brawijaya Malang	HPEQ
12	Dr. Sigit Wahyu Jatmiko, Sp.BP- RE	Kedokteran	S-3	Universitas Airlangga Surabaya	Sendiri
13	Siti Nurul Mubarakah, S.Si., M.Kes	Kedokteran	S-3	Flinders University, Australia	HPEQ
14	Afifulloh, S.Ag.,M.Ag.	FAI	S-3	UIN SA Surabaya	BPPS
15	Dra. Hj. Rini Rahayu K, M.Si.	FIA	S-3	Universitas Brawijaya Malang	BPPS
16	Dr. Farida Rusniah, M.Kes (MARS)	Kedokteran	S-3	Universitas Indonesia	HPEQ
17	Rahmatul Hidayati, S.H., M.H.	Hukum	S-3	Universitas Brawijaya Malang	BPPS
18	Moh. Badrih, S.Pd.,M.Pd	KIP	S-3	Universitas Negeri Malang	BPP-DN
19	Abdul Wahid Masuni, SE.M,SA	Ekonomi	S-3	Untag Surabaya	Sendiri
20	Imam Wahyudi Karimullah, S.S., M.A	KIP	S-3	UniversitasNegeri Malang	Sendiri
21	Drs. H. Slamet Muchsin, M.Si	FIA	S-3	Universitas Brawijaya Malang	BPPS
22	Dra. Hj. Nurul UmiAti, M.Si	FIA	S-3	Universitas Brawijaya Malang	BPPS
23	Ir. Sunawan, MP	Pertanian	S-3	Universitas Brawijaya Malang	BPPS
24	Ir. Djuhari, M.Si	Pertanian	S-3	Universitas Brawijaya Malang	BPPS
25	Ir. Zainul Arifin,MP	Pertanian	S-3	Universitas Brawijaya Malang	BPPS
26	Ir. Maria Ulfah, MP	Pertanian	S-3	Universitas Brawijaya Malang	BPPS

27	drh. Nurul Humaidah.M.Kes	Peternakan	S-3	Universitas Brawijaya Malang	BPPS
28	Abid Zamzami, S.H., M.H	Hukum	S-3	Universitas Brawijaya Malang	Sendiri
29	H. Hadi Sunaryo, SE., MM	Ekonomi	S-3	Universitas Merdeka Malang	Sendiri
30	Budi Wahono, SE., M.M.	Ekonomi	S-3	Universitas Merdeka Malang	Sendiri
31	Azizah Rahmawati, ST.,MT	Elektro	S-3	Universitas Brawijaya Malang	BPP-DN
32	Pardiman, SE.,MM	Ekonomi	S-3	Universitas Brawijaya Malang	Sendiri
33	Muhammad Yunus. S.Pd., M.Pd	KIP	S-3	Universitas Negeri Malang	BPP-DN
34	Drs. Yahya Alaidrus, M.Pd	KIP	S-3	Universitas Negeri Malang	BPP-DN
35	Drs. H. A. Subekti	FAI	S-3	Universitas Islam Malang	Beasiswa Universitas
36	Drs. H. Fathurrahman Alfa, M.Ag	FAI	S-3	Universitas Islam Malang	Beasiswa Universitas
37	Ir. Istirochah Pudjiwati, Mp	Pertanian	S-3	Universitas Brawijaya Malang	BPP-DN
38	Siti AsmaniyahM., SP.,MP	Pertanian	S-3	Universitas Brawijaya Malang	BPP-DN
39	Erna Sulistyowati, M.Kes	Kedokteran	S-3	Graduate Institute Medichine Kaohsiung Medical University Taiwan	BPP-LN
40	M. Ghufron, SE.,MM	Ekonomi	S-3	Universitas Merdeka Malang	Sendiri
41	Anis Fuady, S.Pd., M.Sc	KIP	S-3	Universitas Negeri Malang	BPP-DN
42	Ena Marlina , St.,MT	Teknik	S-3	Universitas brawijaya Malang	BPP-DN
43	Drs. Muhammad	Ekonomi	S-3	Universitas Merdeka Malang	Sendiri

	Hufron, M.M				
44	Drs. H. Kodir Djaelani, M.M	Ekonomi	S-3	Universitas Merdeka Malang	Sendiri
45	Drs. Rosichin Mansur, M.Pd	FAI	S-3	Universitas Islam Malang	Beasiswa Universitas
46	Drs. H. Ach. Faisol, M.Ag	FAI	S-3	UIN SA Surabaya	Mandiri
47	Muhammad Sulistiono, M.Pd	FAI	S-3	Universitas Islam Malang	Kemenag
48	Fita Mustafida, M.Pd	FAI	S-3	Universitas Islam Malang	Kemenag
49	Ir. Hj. Nikmatul Khoiriyah	Pertanian	S-3	Universitas Brawijaya Malang	BPP-DN
50	Ir. Hasan Zayadi., M.Si	MIPA	S-3	Niversitas Brawijaya Malang	BUDI DN
51	Hayat, M.Si	FIA	S-3	Universitas Brawijaya Malang	BUDI DN
52	Rony Malavia, SE.,MM	Ekonomi	S-3	Universitas Brawijaya Malang	BUDI DN
53	Isbadar Nursit, S.Pd., M.Pd	KIP	S-3	Universitas Negeri Malang	BUDI DN
54	Hamidin, S.Pd., M.Pd	KIP	S-3	Universitas Negeri Malang	BUDI DN
55	Zuhriyah Zakariyah, S.Pd., M.Pd	FAI	S-3	Universitas Negeri Malang	Kemenag

**Lampiran 6**  
**Peserta Diklat Kepegawaian 7 Ke-Nu-An**

**Peserta Dosen Yayasan Universitas Islam Malang Tahun 2016**

No	NPP	Nama	Jabatan	Satuan Kerja
1	151406198932230	Yoni Rina Bintari, S.Si.,M.Sc	Dosen	Fak. Kedokteran
2	151201199032231	Diah Retno Widowatin S.Pd., M.Pd	Dosen	Fak. KIP
3	153006198332232	Ika Hidayanti, S.Pd.,M.Pd	Dosen	Fak. KIP
4	151402199032234	Yorita Febry Lismanda, S.Pd., M.Pd	Dosen	Fak. Agama Islam
5	151020196832135	Dr. Sunariyanto S.Sos.,MM	Dosen	Ilmu Administrasi
6	150507198732237	Ika Anggraheni, S.Pd., M.Pd	Dosen	Fak. Agama Islam
7	151407198032140	Khalikussabir, S.E.,M,M	Dosen	Ekonomi
8	151403198832243	dr. Merlita Herhani M.Biomed	Dosen	Fak. Kedokteran
9	151906197432141	dr. Sigit Wahyu Jatmiko Sp.BPRE	Dosen	Fak. Kedokteran
10	151207198132242	dr. Rima Zakiyah Sp. Rad	Dosen	Fak. Kedokteran
11	141208198732124	Zukhriyah Zakariyah, M.Pd	Dosen	Fak. Agama Islam
12	141111198132134	Anis Fuady, S.Pd.,M.Pd	Dosen	Fak. KIP
13	2100200026	Rio Risandiansyah S. Ked	Dosen	Fak. Kedokteran
14	151608198832225	Devi Wahyu Ertanti, S.Pd., M.pd	Dosen	Fak. Agama Islam
15	215250619863210 03	Dr. H.Muhammad Ahda Arafat, M.A	Dosen	Fak. Agama Islam

**Peserta Karyawan Yayasan Universitas Islam Malang Tahun 2016**

No	NPP	Nama	Jabatan	Satuan Kerja
1	151920198931205	Rizka Febri Rahayu	Staf	LP2RP
2	152412198931206	Chintia Laili Alisa	Staf	BAUK
3	150208198731107	Syamsul Arifin	Staf	BAUK
4	152508199231207	Siti Kristanti	Staf	BAAK

5	150809198531108	Syamsudin	Staf	MIPA
6	151702198431209	Suciati	Staf	BAKPK
7	150408198031110	Ramadhani Fitria R.,S.Pd	Staf	Fakultas Kedokteran
8	152810199131211	Dewi Muftin Nabilah	Staf	BAAK
9	151709198831212	Della Olivia W	Staf	FakultasKedokt eran
10	151007098431213	Anik Yuliani	Staf	Fakultas Kedokteran
11	151808198731214	Nurul Khabira	Staf	Fakultas Kedokteran
12	150408198532202	Nur Khanila Gustin	Staf	Fakultas Kedokteran
13	150101199431115	Zainur Ridho	Staf	Fakultas Kedokteran
14	150705197931216	Lilieek Nurhayati	Staf	BAAK
15	151408198831117	Andhika Putra Setiawan	Staf	Fakultas Kedokteran
16	150210197531118	Volvo Linandus	Sekuriti	Fakultas Kedokteran
17	152810198831145	Octaviano	Staf	Fakultas Kedokteran
18	152101198131119	Muhammad Roys	Staf	Fakultas Kedokteran
19	151802198332101	Ruli Saefudin,S.T	Staf	Fakultas Teknik
20	151004198531120	Ahmad Murtaqi	Staf	Fakultas Ekonomi
21	153007199231221	Ikfina Muhimmati, S.Pd.I	Staf	Fakultas Kip
22	151607199731123	Suprianto	Kandan g	Fakultas Peternakan
23	150812198631224	Anis Kurniyati	Staf	Fakultas Hukum
24	152010199232104	Ahmad Sahlan Ali	Staf	Lab Pusat
25	150807199132203	Halifatur Rasidah, S.Si	Staf	Lab pusat
26	142804197131138	Moch. Arifin, S.Pd.I	Staf	FAI

**Lampiran 7**  
**Hasil Karya Ilmiah SDM Unisma**

Publikasi "Jurnal Terakreditasi Nasional" Universitas Islam Malang Tahun 2013

No	Judul	Nama Jurnal	Nama Personil
1	Eksplorasi Orientasi Budaya Indonesia dalam Wacana Jurnalistik Bahasa Indonesia	LITERA	Dr. Nur Fajar Arief M. Pd
2	Komposisi Kimiawi dan Kecernaan Invintro Silase Hijauan Gembilina (Gmelina Arborrea) Menggunakan Inokulum Lactobacilus Collinoides dan Lactobacilus Delbrueckii	Pastura	Ir Badat Muwakhid M.P
3	Optimasi Sifat Mekanis Kekuatan Tarik Baja St 50 dengan Perlakuan Gas Carburizing Variasi Holding Time untuk Peningkatan Mutu Baja Standar Uji Astm A370	Mekanikal	Ir. Unung Lesmanah M.T
4	Paradigma Islaparadigma Islam tentang Pengembangan Pendidikan Islam	Jurnal Kedokteran Brawijaya	Maskuri M.Si
5	Pengaruh Diet Sambal Tomat Ranti pada Struktur dan Fungsi Hepar Tikus yang Diinduksi Tawas The Effect of "sambal Tomat Ranti" On Structure and Function of Alum-Induced Rat Liver	El Muhasaba	Dr. Erna Sulistyowati S. Ked.,M.Kes, Yudi Purnomo M.Kes.,At
6	Pengaruh Intellectual Capital terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di BEI)	Universa Medicina	Ronny Malavia Mardani S.E., M.M

7	Scurrula Atropurpurea Increases Nitrix Oxide and Decreases Malondealdehyde in Hypertensive Rats	Dr. Erna Sulistyowati S. Ked,M.Kes
---	---	------------------------------------

Publikasi "Jurnal Terakreditasi Nasional" Universitas Islam Malang Tahun2014

No	Judul	Nama Jurnal	Nama Personil
1	Analisis Kemiripan Genetika antara Kambing Peranakan Ettawa Hasil Kawin Alam dengan Inseminasi Buatan berdasarkan RAPD	Jurnal Kedokteran Hewan	Dr.ir. Mudawamah M.Si
2	Hubungan Kemandirian Peradilan dengan Keyakinan Hakim Mahkamah Konstitusi untuk Penegakan Keadilan	Yustisia	Dr. Mariyadi S.H.,M.H
3	Independensi Mahkamah Konstitusi dalam Pemakzulan Presiden dan atau Wakil Presiden	Konstitusi	Drs. Abdul Wahid M.Ag
4	Paradigma Pembelajaran dalam Persepektif Tarbiyah Ulul Albab dan Multi Intelegnces	el-QUDWAH	Abdul Halim Fathani M.Pd
5	Pemanfaatan Jerami Padi Berlabel 15N untuk Melacak Distribusi Nitrogen Dengan Indikator Tanaman Jagung	Buana Sains	Dr. Agus Sugianto, Dr. Ir. Anis Sholihah M.P
6	Pengembangan Interactive E-Book Bidang Asesmen Bahasa untuk Mengembangkan Kompetensi dan Kemandirian Mahasiswa Program Pendidikan Bahasa	LITERA	Dr. Dra. Sri Wahyuni M.Pd
7	Respon Dua Jenis Jamur Kayu yang Dibuat Melalui Pembibitan Tanam Eksplan Langsung	Buana Sains	Dr. Agus Sugianto, Dr. Ir. Anis Sholihah M.P, Priyagung Hartono

8	Strategies of Learning Speaking Skill by Indonesia Learners of English and Their Contribution to Speaking Profeciency	The Asian EFL Journal Professional Articles	Drs. Junaidi M.Pd.,Ph.D, Atik Umamah
9	Tindak Bahasa Terapis dalam Intervensi Klinis pada Anak Kritis	LITERA	Dra. Luluk Sri Agus Prasetyoningsih M.Pd

Publikasi "Jurnal Internasional" Universitas Islam Malang Tahun 2013

No	Judul	Nama Jurnal	Nama Personil
1	Enhancement In Effectiveness of Antoganistic Microbes by Means of Microbial Combination to Control Ralstonia Solanacearum on Potato Planted in Middle Latitude	AGRIVITA	Ir. Anis Rosyidah
2	Local Potential Intensification System (Siplo) the Sustainable Management of Soil Organic Potatoes	IJES	Ir. Sri Hindayanti M.Si, Ir. Nikmatul Khiriyah M.P, Dr. Ir. Sugiarto M.P
3	Nitrogen Mineralization by Maize from Previously Added Legume Residues Following Addition of New Legume Residues using 15N Labelling Technique	Journal of Tropical Agriculture	Dr. Ir. Anis Sholihah M.P
4	Nmineralization from Residues of Crops Grown with Varying Supply of 15N Concentration	Journal of Agricultural Science	Dr. Ir. Anis Sholihah M.P
5	Residual Effect Ammonium Sulfate Subtitution on Soil Properties and Productivity of Plant and Ratoon Cane	Agricultural Science	Dr. Ir. Nurhidayati M.P, Ir. Abdul Basit M.P, Ir. Sunawan M.P

6	Substitution of Ammonium Sulphate Fertilizer on Upland Sugarcane Cultivation and its Effect on Plant Growth, Nutrient Content and Soil Chemical Properties	AGRIVITA JOURNAL OF AGRICULTURAL SCIENCE	Dr. Ir. Nurhidayati M.P, Ir. Abdul Basit M.P, Ir. Sunawan M.P
7	The Influence of Green Supply Chain Management (Gscm) Toward Economic Performance on Agribusiness Apples	Academic Research Intrenasional/Sa vap International	Dr. Dwi Susilowati S.P, M.P

Publikasi "Jurnal Internasional" Universitas Islam Malang Tahun 2014

No	Judul	Nama Jurnal	Nama Personil
1	Antioxidative and Blood Pressure-lowering Effects of Scurrula Antropurpurea on Deoxycorticosterone Acetatesalt Hypertensive Rats Deoxycorticosterone Acetatesalt Hypertensive Rats	Biomarkers and Genomic Medicine	Dr. Nour Athiroh Abdoes Sjakoeer S.Si.,M.Kes
2	Earthworm Pontoscolex Corethurus and Nitrogen Mineralization Rate in Incubation Experiment with Different Quality Organic Matters from Sugar Agro-Industry Waste	International Journal of Applied Biology and Pharmateuctical Technology (IJABPT)	Dr. Ir. Nurhidayati M.P, Ir. Abdul Basit M.P
3	Effect of Agro-ecological Zone on the Dairy Cattle Production System in East- Java	Livestock Research for Rural Development	Dr. Ir. Liliek Rahardjo M.P
4	Effect of Different Carbon Sources on the Biological Phosphorus Removal by a Squenching Batch Reactor Using Pressurized Pure Oxygen	Biotechnology & Biotechnological Equipment	Novi Arfarita M.P, Ph.D

5	Effect of <i>Scurrula Atropurpurea</i> on Nitric Oxide, Endothelial Damage, and Endothelial Progenitor Cells of DOCA-salt Hypertensive Rats	IJBMS	Dr. Nour Athiroh Athiroh Abdoes Sjaokoer S.Si.,M.Kes
6	Genetic Variations of Tyrosinase (TYR) gene of Feather Colours in Local Indonesian Canary ( <i>Serinus Canaria</i> )	Research Journal of Pharmaceutical, Biological and Chemical Sciences	drh. Muhammad Zainul Fadli M.Kes
7	Induced Restinance of Potato ( <i>Solanum Tuberosum L.</i> ) Toward <i>Ralstonia Solanacearum</i> Disease with Combination of Several Bio-control Microbes	Journal of Biology, Agriculture and Healthcare	Ir. Anis Rosyidah
8	On Path-Jahangir Ramsey Numbers I	Applied Mathematical Sciences	Prof. Dr. Drs. Surahmat M.Si
9	Potential Biomediation of Mercury-Contaminated Substrate Using Filamentous Fungi Isolated From Forest Soil	Journal of Environmental Sciences	Novi Arfarita M.P, Ph.D
10	Potential Use of <i>Asperigillus Flavus</i> Strain KRP1 in Utilization of Mercury Containment	Procedia environmental Sciences	Novi Arfarita M.P, Ph.D
11	Potential Use of Soil-born Fungi Isolated from Treated soil in Indonesia to Degrade Glyphosate Herbicide	Journal of Degraded and Mining Lands Management	Novi Arfarita M.P, Ph.D
12	Rainbow Connection Numbers Of Some Graphs	Applied Mathematical Sciences	Prof. Dr. Drs. Surahmat M.Si
13	Rehabilitation of Artisanal Small-scale Gold Mining Land in West Lombok, Indonesia: #. Exploration of Indigenous Plant Species and The Associated Mycorrhiza for Phytoremediation of Mercury Contaminated Soils	American-Eurasian Journal of Sustainable Agriculture	Novi Arfarita M.P, Ph.D

14	Significant Influence of Mammas Hand Massage on Milk Yield in Dairy Cattle	Journal of Biology, Agriculture and Healthcare	Dr. Ir. Inggit Kentjonowaty M.P
15	Satr-Path Size Multipartite Ramsey Numbers	Applied Mathematical Sciences	Prof. Dr. Drs. Surahmat M.Si
16	Strategies of Learning Speaking skill by Indonesian of English and Their Contribution to Speaking Proficiency	Teflin Journal	Drs. Junaidi M.Pd., Ph.D
17	Strategies of Writing Skill by Indonesian Senior High School Students	Arab World English Journal	Drs. Junaidi M.Pd., Ph.D, Alfian Zuhairi S.Pd., M.Pd
18	The Agribuisness of Batu Apples with Environmet Concept	Academic Reserach International	Dr. Dwi Susilowati S.P., M.P
19	The Effect Fermentation of Local Agroindustry Waste Using Celluolytic Bacteria Cellulomonas on Nutrient Content as Feed Stuff	Journal of Biology, Agriculture and Healthcare Internasional	Ir. Usman Ali, M.P
20	The Increase in Effectiveness of Broccoli Waste as Bio-Fumigant to Control Ralstonia Solanacearum on Tomato (solanum lycopersium)	Journal of Biology Agriculture and Healthcare	Ir. Anis Rosyidah
21	The Model of Mathematics E-Portofolio Assesment for Senior High School	ARNP Journal of Science and Technology	Drs. Zainal Abidin M.Pd
22	The Pattern of Stomatal Opening Through the Exposure of High Frequency Sound Wave eith the Different Duration and Age of Soybeans (Glycine max (L.) Merrill)	Agriculture Science	Ir. Istirochah Pujiwati M.P
23	Utilization of Maize cob biochar and Rice Husk Charcoal as Soil Amendments for Improving Acid and Productivity	Journal of Degraded and Mining Lands Management	Dr. Ir. Nurhidayati M.P

Daftar Artikel Termuat Dalam Jurnal Ilmiah Internasional Universitas Islam  
Malang Tahun 2015

NO	JUDUL	NAMA JURNAL	NAMA
1	Anti-Diabetic Potential of Urena Lobata Leaf Extract Through Inhibition of Depiptidyl Peptidase IV Activity	Asian Pacific Journal of Agriculture	Yudi Purnomo M.Kes.,Apt
2	Anti-Hiperglycemic Effect of Urena Lobata Leaf Extract byInhibition of Dipeptidyl Peptidase IV (Dpp-IV) on Diabetic Rats	International Journal of Pharmacognosy And Phytochemical Research	Yudi Purnomo M.Kes.,Apt
3	Effect of Addition of New Crop Residues on Recovery of 15N Previously Added Residues by Maize	Journal of Agriculture and Environmental Sciences	Dr. Ir. Anis Sholihah M.P., Dr. Agus Sugianto
4	Evaluation of Metahnolic Extract of Scurulla Atropurplea (Bi) Dans Sub_chronic Exposure on Witar Rat Liver	Advances In Environmental Biology	Dr. Nour Athiroh Abdoes Sjakoer S.Si., M.Kes
5	Improvement Of Nitrogen Use Efficiency Derived from Ammonium Sulfate Substitute Fertilizer In Sugarcane Cultivation Through The Addition Of Organic Amandement	International Journal Of Plant &Soil Sciences	Dr. Ir. Nur Hidayati M.P., Ir Abdul Basit M.P
6	Improvement of Physixal and Biological Quality of Soil in A Sugarcane Planation Through the Management of Organic Matter Input	Journal of Agricultural Science and Technology	Dr. Ir. Nur Hidayati M.P., Kurniatun Hairiah, Didik Suprayogo, Dr. Endang Arisoesilaningsih
7	Isolation and Characteristic of Nitrogen-Fixing Bacteria and Phosphate-Solublizing Bacteria from Soil High in Mercury in Tailings and Compost Areas of Artisinal Gold Mine	Agrivita	Novi Arfarita M.P., Ph.D

8	Morphological Characteristic of Purple Long Yard Bean Cultivars and Their Tolerance to Drought Stress	Journal of Degraded Andmining Landsmanagement	Dr. Ir. Mahayu Woro Lestari, M.P
9	Optimization of Cassava Distribution and Marginal Area Usage for Supporting Food Endurance	International Journal of Applied Engineering Research	Dr. Ir. Masyhuri, M.P
10	Phenotypic and Genetic Characterization of Bacillus Species Exhibiting Strong Proteolytic Activity Isolated from Terasi, an Indonesian Fermented Seafood Product	Journal Northeast Agricultural	Novi Arfarita M.P., Ph.D
11	The Effect of Customer Relationship Marketing (Crm) and Service Quality to Corporate Image, Value, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty	European Journal of Business and Management	Dra. Rini Rahayu Kurniati M.Si

Daftar Artikel Termuat Dalam Jurnal Ilmiah Terakreditasi Nasional Universitas Islam Malang Tahun 2015

NO	JUDUL	NAMA JURNAL	NAMA
1	Isolasi dan Identifikasi Bakteri Penghasil Protease yang Diskrinting dari Terasi	El-Hayah	Novi Rfarita M.P., Ph.D
2	mengintegrasikan layanan pendidikan Nonformal dan Pendidikan Formal untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Sekolah	Dedikasi	Dr. Rulam Ahmadi M.Pd
3	Observasi Efek Ekstrak Etanol Daun Bambu Jawa ( <i>Gigantochloa Atter</i> (Hassk) Kurz) dengan Parameter Fisik dan Fisiologi Hewan Uji Tikus ( <i>Rattus Sp.</i> ) yang Diinduksi Boraks	El-Hayah	Novi Rfarita M.P., Ph.D, Dr. Muhammad Hardadi S.Ked

4	Strategi Metakognisi Pembelajar Anak dalam Pembelajaran Bahasa Indonesia di Sekolah Dasar	Cakrawala Pendidikan	Dr. Dyah Werdiningsih M.Pd
---	---	----------------------	----------------------------

## Daftar Buku Ajar Universitas Islam Malang Tahun 2015

NO	NAMA	JUDUL	PENERBIT
1	Dr. Ir. Eko Noerhayati M.T	Metode Neraca Air DADS dengan Aplikasi Minitab	BPFE Unisma
2	Dr. Ir. Masyhuri M.P	DEKONSTRUKSI MODEL EKONOMI ISLAM Yang Terukur	UIN Maliki Perss
3	Ir. Umar Said Sugiharto	Pengantar Hukum Indonesia	Sinar Grafika
4	Ir. Umar Said Sugiharto	HUKUM PENGADAAN TANAH (Pengadaan Hak Atas Tanah Untuk Kepentingan Umum Pra dan Pasca Reformasi)	Setra Press
5	Dr. Ir. Rini Rahayu Kurniati, M.Si	Akuntansi Syariah	FIA Unisma
6	Dr. Mudawamah, M.Si	Ilmu Pemuliaan Ternak	Tunggal Mandiri Publishing
7	Ir. MN. Sudjoni, MBA, MP	Manajemen Usaha Kecil (Small Entrprise Management)	Unisma Press
8	Drs. Abdul Wahid, S.H.,M.H	Memutus Mata Rantai Pendanaan Terorisme	Nirmana Media
9	Abdul Azis Irsyad	Ulama Nusantara( ( Kiprah Ulama Nusantara di Tanah Suci Mekkah)	Unisma Press

## Lampiran 8

### Hasil Seleksi Penerimaan Karyawan Unisma

Lampiran :

#### DAFTAR CALON KARYAWAN TETAP YAYASAN UNIVERSITAS ISLAM MALANG YANG DINYATAKAN LULUS

No 1	Nama 2	Formasi 3	Keterangan 4
1	Dea Fatimatul Zahroh	Administrasi Umum	Lulus
2	Yazid Al Madani	Administrasi Umum	Lulus
3	Ma'ratus Safitri	Administrasi Umum	Lulus
4	Anggun Rochmawati	Administrasi Umum	Lulus
5	Aprinia Dian Nur Hayati	Administrasi Umum	Lulus
6	Hayin Munfarida	Administrasi Umum	Lulus
7	Lailatul Anikha	Administrasi Umum	Lulus
8	Isnatul Hasanah	Administrasi Umum	Lulus
9	Novita Dwi Wardhany	Administrasi Umum	Lulus
10	Arina Rizkya Rahmawati	Administrasi Umum	Lulus
11	Zainul Hasan	Administrasi Umum	Lulus
12	Ahmad Baha'uddin Afandi	Administrasi Umum	Lulus
13	Sarah Prisianika Prameswari	Administrasi Umum	Lulus
14	Gatot Wiyono	Administrasi Umum	Lulus
15	Siti Aisyah	Administrasi Umum	Lulus
16	Yunita Yusticia Dewanti	Administrasi Umum	Lulus
17	Hardyanti Setyasari	Administrasi Umum	Lulus
18	Zulfa Ulin Nuha	Administrasi Umum	Lulus
19	Abdul Hamid Aly	Administrasi Umum	Lulus
20	Ismi Nia Mazda	Administrasi Umum	Lulus
21	Nikmah Avininda	Administrasi Umum	Lulus
22	Tursilowati	Administrasi Umum	Lulus
23	Yuvita Dwi Utami	Administrasi Umum	Lulus
24	Zaki Maulana	Administrasi Umum	Lulus
25	Andik Noviantok	Administrasi Umum	Lulus
26	Hadi Siswanto	Administrasi Umum	Lulus
27	Yuli Indarwati	Administrasi Umum	Lulus
28	Vina Jaziliah Nur Azizah	Administrasi Umum	Lulus
29	Sayyidatul Labiba	Administrasi Umum	Lulus
30	Setyorini	Administrasi Umum	Lulus
31	Sa'utamining Hidayah	Administrasi Umum	Lulus
32	Khoiriyah	Administrasi Umum	Lulus
33	Dia Sukmiati	Administrasi Umum	Lulus
34	Isna Laily Handayani	Administrasi Umum	Lulus
35	Wa'dun	Administrasi Umum	Lulus
36	Ahmad Yusuf	Satpam	Lulus
37	Hartanto	Satpam	Lulus
38	Rikfatur Rokhimin	Satpam	Lulus
39	Nanang Wibisono	Satpam	Lulus
40	Zulminur Ardiansyah	Satpam	Lulus
41	Suciati	Satpam	Lulus
42	Agus Irawanto	Satpam	Lulus
43	Muhammad Nurul Huda	Satpam	Lulus
44	Joni Wajaya	Satpam	Lulus
45	Astria Khairizah	Pustakawan	Lulus
46	Moch. Zawawi	Pustakawan	Lulus
47	Ach. Nizam Rifqi	Pustakawan	Lulus
48	Muhammad Alfian Afandi	Perawatan Taman	Lulus

49	Imam Saroni	Perawatan Taman	Lulus
50	Feri Siswanto	Tenaga IT	Lulus
51	Matohir	Sopir	Lulus
52	Sholikhatul Aliya	Laboran	Lulus
53	Imam Wahyudi	Akuntan / Pajak	Lulus

Malang, 1 Desember 2015  
a.n. Ketua Pansel Calon Pegawai  
Sekretaris,  
  
Drs. Mustangin, M.Pd



## Lampiran 9

### Hasil Seleksi Penerimaan dosen Unisma

Lampiran : Pengumuman Hasil Seleksi Calon Pegawai Yayasan Unisma  
 Nomor : 18/KEP.07/Y.3/XI/2015  
 Tanggal : 06 November 2015

#### DAFTAR CALON DOSEN TETAP YAYASAN UNIVERSITAS ISLAM MALANG YANG DINYATAKAN LULUS

No	Nama	Formasi	Keterangan
1	2	3	4
1	Aleria Irma Hatneny	Manajemen/FE	Lulus Bersyarat
2	Nila Puspita	Manajemen/FE	Lulus
3	Andi Normaladewi	Manajemen/FE	Lulus
4	Alfian Budi Primanto	Manajemen/FE	Lulus
5	Ita Athia	Manajemen/FE	Lulus Bersyarat
6	Fahrurrozi Rahman	Manajemen/FE	Lulus
7	Etty Saraswati	Manajemen/FE	Lulus
8	Abdul Haris	Manajemen/FE	Lulus
9	Hariri	Akuntansi/FE	Lulus
10	Ayub Wijayati Sapt Pradana	Akuntansi/FE	Lulus
11	Lia Nur Atiqoh Bela Dina	PGMI/FAI	Lulus
12	M. Kharis Fadillah	PAI/FAI	Lulus
13	Adi Sudrajat	PAI/FAI	Lulus
14	Mukhammad Nafi'u Akbar	PAI/FAI	Lulus
15	Idrus Muchsin Bin Agil	PAI/FAI (Bahasa Arab)	Lulus
16	Mufida Yusroh	PB. Inggris/FKIP	Lulus
17	Febti Ismiatun	PB. Inggris/FKIP	Lulus
18	Dzurriyyatun Ni'mah	PB. Inggris/FKIP	Lulus
19	Eko Suhartoyo	PB. Inggris/FKIP	Lulus
20	Mukhammad Bayu Permadi	PB. Inggris/FKIP	Lulus
21	Fitri Awaljyatush Solihah	PB. Inggris/FKIP	Lulus
22	Elva Riezky Maharany	PBSI/FKIP	Lulus
23	Nahnu Robid Jiwandono	PBSI/FKIP	Lulus
24	Prayitno Tri Laksono	PBSI/FKIP	Lulus
25	Ganjar Setyo Widodo	PGSD/FKIP	Lulus
26	Shinta Kusumawati	Profesi Dokter/FK	Lulus
27	Syafira Hanum	Profesi Dokter/FK	Lulus
28	Yeni Amalia	Profesi Dokter/FK	Lulus
29	Fenti Kusumawardhani H.	Profesi Dokter/FK	Lulus
30	Faisal	Profesi Dokter/FK	Lulus Bersyarat
31	Ismi Choirotin	Teknik Mesin/FT	Lulus
32	Moch. Basjir	Teknik Mesin/FT	Lulus
33	Beni K. Heriawanto	Ilmu Hukum/FH	Lulus
34	Retno Wulan Sekarsari	Administrasi Publik/FIA	Lulus
35	Suyeno	Administrasi Publik/FIA	Lulus Bersyarat
36	Ratna Djunitawati L.	Biologi/FMIPA	Lulus Bersyarat



Ketua Panitia

Dr. K.H. Noor Chozin Askandar, M.Hd.

## RIWAYAT HIDUP

**Ahmad Zaky Abroriansyah**, Lahir di Lumajang pada hari Jum'at Tanggal 15 Oktober 1992 anak kedua dari pasangan suami istri M. Uzer Umar S. Ag. dan Siti Zahro. Bertempat tinggal di desa Krai, dusun Krajan RT : 03, RW : 04 Yosowilangun-Lumajang. Jenjang pendidikan penulis:

1. Sekolah dasar di SDN Krai 01 Yosowilangun lulus tahun 2004,
2. Sekolah menengah pertama di SMPN 02 Yosowilangun lulus tahun 2007,
3. Sekolah menengah atas di SMAN Yosowilangun lulus pada tahun 2010.
4. Penulis melanjutkan pendidikan perguruan tinggi di Universitas Islam Malang, Fakultas Agama Islam, pada Jurusan Pendidikan Agama Islam (Tarbiyah) lulus pada tahun 2014.
5. Melanjutkan program studi Magister (S2) Pascasarjana di UIN Maliki Malang pada jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI), selesai pada tahun 2017.

Pengalaman organisasi dan prestasi yang dijalani oleh penulis selama hidupnya adalah:

1. Sejak SD sampai SMP Aktif dalam mengikuti kegiatan Pramuka, kwartir ranting Yosowilangun.
2. Pernah menjadi anggota Osis di SMAN Yosowilangun-Lumajang priode 2008-2009.
3. Anggota pengurus Organisasi Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia "PMII" Rayon Sunan Bonang priode 2010-2011 dan 2011-2012.
4. Sekarang menjadi REMAS masjid Nurul Jihad, perum Villa Bukit Tidar Merjosari-Malang.
5. Bekerja di UNISMA pada bagian Unisma Press mulai tahun 2014 hingga saat ini.