

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA DOSEN DALAM
PENINGKATAN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM
MENUJU REPUTASI INTERNASIONAL**

(Studi Kasus di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)

TESIS

Oleh:

Bunga Aprilia Firdausi

NIM. 230106210006



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2026**

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA DOSEN DALAM
PENINGKATAN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM
MENUJU REPUTASI INTERNASIONAL**

(Studi Kasus di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi
Manajemen Pendidikan Islam
Pada Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Oleh:

**Bunga Aprilia Firdausi
(230106210006)**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2026**

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALISTAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Bunga Aprilia Firdausi

NIM : 230106210006

Program Studi : Magister (S-2) Manajemen Pendidikan Islam

Institusi : Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Judul : **“Manajemen Pengembangan Sumber Daya Dosen untuk Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Menuju Reputasi Internasional (Studi Kasus di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)”**

Menyatakan dengan sungguh-sungguh bahwa TESIS ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, bukan plagiasi dari karya yang telah ditulis atau diterbitkan orang lain. Adapun pendapat atau temuan orang lain dalam tugas akhir ini dikutip atau dirujuk sesuai kode etik penulisan karya ilmiah dan di cantumkan dalam daftar rujukan.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa adanya paksaan dari pihak manapun.

Batu, 21 Mei 2025

Yang Membuat Pernyataan



Bunga Aprilia Firdausi

NIM. 230106210006

LEMBAR PERSETUJUAN

Naskah tesis dengan judul **“Manajemen Pengembangan Sumber Daya Dosen untuk Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Menuju Reputasi Internasional (Studi Kasus di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)”** yang disusun oleh Bunga Aprilia Firdausi (230106210006) Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Telah diperiksa dan disetujui untuk di uji.

Malang, 14 Oktober 2025

Pembimbing I



Prof. Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd. I

NIP. 197606162005011005

Pembimbing II



Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M.Pd

NIP. 197902022006042003

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam



Prof. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I

NIP.196512051994031003

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Dosen dalam Peningkatan Daya Saing Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Menuju Reputasi Internasional (Studi Kasus di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)" yang disusun oleh Bunga Aprilia Firdausi (230106210006) ini telah diuji dalam ujian tesis pada tanggal 15 Desember 2025. Tim Penguji dibawah ini telah memeriksa hasil perbaikan naskah berdasarkan catatan ujian tesis.

Penguji Utama

Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag

NIP. 197204202002121003

Ketua/Penguji

Dr. Muh. Hambali, M.Ag

NIP. 197304042014111003

Pembimbing I/Penguji

Prof. Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd.I

NIP. 197606162005011005

Pembimbing II/Penguji

Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M.Pd

NIP. 197902022006042003

Mengesahkan,

Direktur Pascasarjana



Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd

NIP. 196508171998031003

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penelitian transliterasi Arab-Latin dalam tesis ini menggunakan pedoman transliterasi model *Library of Congress (LC)* Amerika yang diuraikan secara garis besar sebagai berikut:

Huruf Arab	Huruf Latin	Huruf Arab	Huruf Latin
أ	'	ط	T
ب	B	ظ	Z
ت	T	ع	'
ث	Th	غ	Gh
ج	J	ف	F
ح	H	ق	Q
خ	Kh	ك	K
د	D	ل	L
ذ	Dh	م	M
ر	R	ن	N
ز	Z	و	W
س	S	ه	H
ش	Sh	ء	'
ص	Ṣ	ي	Y
ض	D		

Untuk menunjukkan bunyi hidup panjang (madd), maka caranya dengan menuliskan coretan horisontal di atas huruf, seperti ā, ī dan ū. (ي, و, أ). Bunyi hidup dobel Arab ditransliterasikan dengan menggabung dua huruf “ay” dan “aw” seperti layyinah, lawwāmah. Kata yang berakhiran tā’ marbūtah dan berfungsi sebagai sifat atau muḍāf ilayh ditransliterasikan dengan “ah”, sedangkan yang berfungsi sebagai muḍāf ditransliterasikan dengan “at”.

MOTTO

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَابِكُهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ

النشور
⑯

“Dialah yang menjadikan bumi untuk kamu dalam keadaan mudah dimanfaatkan. Maka, jelajahilah segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya. Hanya kepada-Nya kamu (kembali setelah) dibangkitkan”

(Q.S Al-Mulk Ayat 15)¹

“Dunia ini luas, maka jelajahilah dengan ilmu dan amal. Karena bumi bukan tempat untuk diam, tetapi untuk berkembang dan memberi manfaat”

¹ Al-Qur'an Surat Al-Mulk (67): ayat 15. "Mushaf Al-Qur'an Terjemah Ar-Rahim Kementerian Agama Republik Indonesia". (Jakarta: CV Pustaka Jaya Ilmu, 2014).

HALAMAN PERSEMBAHAN

{بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ}

Alhamdulillahi rabbil 'aalamiin, puji syukur atas kehadirat Allah *Subhanahu wa Ta'ala* yang telah memberikan nikmat, terkhusus nikmat kesehatan, kelancaran, kekuatan mental dan insyaAllah keberkahan atas karunianya sehingga penulis mampu menyelesaikan karya tulis ini. Shalawat serta salam semoga tetap tercurah limpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW beserta seluruh keluarga dan para sahabatnya.

Dengan penuh cinta dan rasa syukur, karya ini penulis persembahkan kepada kedua orang tua tercinta Ibu Rofikoh dan Bapak Suwoto, yang doa-doanya tak pernah terputus dan kasih sayangnya senantiasa menjadi pelabuhan yang menenangkan di tengah badi kehidupan. Teruntuk kakak serta kedua adik penulis, yang selalu menjadi garda terdepan dalam setiap langkah perjalanan penulis, yang tak henti membanggakan, mendukung, dan menyemangati sepanjang proses ini. Tak lupa pula kepada seluruh keluarga besar penulis, yang turut menghadirkan semangat, dukungan, dan kebahagiaan tanpa henti. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kebaikan, kesehatan, dan kebahagiaan kepada mereka semua.

Teruntuk para Bapak/Ibu Guru dan seluruh dosen yang telah memberikan petuah-petuah hebat kepada penulis yang telah ikhlas dan berkenan membimbing, memberikan ilmu, mendidik, mendoakan serta berjasa dalam setiap proses pendidikan yang ditempuh penulis. Semoga segala kebaikan, jasa dan do'a beliau-beliau diberkahi Allah *Subhanahu wa Ta'ala* dan menjadi amal jariyah serta bermanfaat di dunia dan di akhirat kelak. *Aamiin Allahuma Aamiin.*

KATA PENGANTAR

Puji Syukur atas kehadirat Allah subhanahu wa Ta'ala karena atas segala rahmat, nikmat, petunjuk, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir S2 (Magister) atau tesis di Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Shalawat serta salam semoga tetap tercurah limpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang kita nanti-nantikan syafaatnya *ila yaumil qiyamah.*

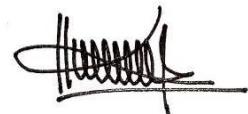
Sebuah kebahagiaan besar dan kebanggaan tersendiri bagi penulis yang telah melalui kisah perjalanan selama di bangku perkuliahan hingga terselesaikan tugas akhir ini. Namun penulis menyadari bahwa penulisan ini tidak lepas dari bimbingan dan arahan kritik yang membuat penulis menjadi lebih semangat lagi dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih sedalam-dalamnya serta penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si., CAHRM., CRMP selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah sabar dan selalu memberikan motivasi serta memberikan pelayanan dengan baik.
4. Prof. Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd.I dan Dr. Indah Aminatuz, Zuhriyah, M.Pd selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan arahan dan membimbing dengan baik sehingga penulisan tesis ini terselesaikan.

5. Segenap dosen-dosen di Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah ikhlas mendidik dan menyalurkan ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan.
6. Kepada pihak-pihak yang terkait dalam proses penelitian yang telah memberikan izin dan kesempatan bagi penulis untuk melakukan penelitian serta telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi terkait penelitian tesis penulis.
7. Teman-teman Magister Manajemen Pendidikan Islam program Fast Track Angkatan 2023 yang selalu memberikan kebahagiaan, dukungan, serta semangat.
8. Teman-teman lingkungan rumah penulis sedari masa kecil hingga sekarang yang selalu berkenan untuk menemani penulis dalam mengerjakan tugas-tugas perkuliahan hingga tugas akhir sekarang.
9. Seluruh sahabat, teman dan saudara yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah memberikan dukungan penuh dan semangat serta bantuan bentuk apapun dalam penyusunan tesis ini.

Sebagai penutup, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi positif, khususnya dalam bidang pengembangan sumber daya manusia di perguruan tinggi. Segala upaya sudah dilakukan untuk Menyusun tugas akhir (tesis) ini, namun tidak mustahil apabila dalam penulisan tesis ini masih terdapat kekurangan dan kesalahan dalam penulisan. Oleh karena itu, diharapkan saran dan kritik yang membangun serta dapat dijadikan masukan dalam menyempurnakan tugas akhir (tesis) ini.

Batu, 01 Januari 2026



Bunga Aprilia Firdausi
NIM. 230106210006

ABSTRAK

Firdausi, Bunga Aprilia. 2025. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Daya Saing Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Menuju Reputasi Internasional di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang*. Tesis, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: (1) Prof. Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd.I; (2) Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M.Pd.

Kata Kunci: Manajemen Pengembangan Sumber Daya Dosen, Daya Saing Perguruan Tinggi, Reputasi Internasional

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) memiliki peran penting dalam membentuk karakter bangsa Indonesia melalui pendekatan pendidikan yang memadukan ajaran agama dan ilmu pengetahuan sesuai dengan prinsip islam. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang merupakan salah satu PTKI yang memiliki visi untuk menjadi universitas kelas dunia. Pencapaiannya yang cukup signifikan tentu tidak terlepas dari kualitas dosen. Oleh karena itu, manajemen pengembangan sumber daya dosen menjadi faktor kunci dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi menuju reputasi internasional.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis: 1) Perencanaan pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing PTKI menuju reputasi internasional; 2) Pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing PTKI menuju reputasi internasional; 3) Evaluasi pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing PTKI menuju reputasi internasional; dan 4) implikasi pengembangan sumber daya dosen terhadap daya saing reputasi internasional di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus, bertujuan untuk menganalisis fenomena secara mendalam, serta metode dalam pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Data yang telah didapatkan kemudian diolah dengan menggunakan proses kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Kredibilitas data dilakukan dengan cara pengecekan prosedur triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Perencanaan pengembangan sumber daya dosen dalam meningkatkan daya saing PTKI menuju reputasi internasional melibatkan berbagai tahapan yakni analisis kebutuhan dosen, *job analysis*, model peningkatan produktivitas dosen, analisis kekuatan dan kelemahan dosen, serta perencanaan karir dan pengembangan; 2) Pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing dilakukan dengan beberapa aspek yakni peningkatan kualifikasi akademik dosen, kompetensi dosen, kolaborasi riset dan *networking*, serta penguatan kapasitas kepemimpinan akademik; 3) Evaluasi pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing dilakukan dengan beberapa aspek evaluasi yaitu evaluasi reaksi, evaluasi pembelajaran, evaluasi perubahan perilaku, dan evaluasi hasil; 4) Implikasi pengembangan dosen terhadap reputasi internasional dilihat dari meningkatnya publikasi jurnal internasional, jejaring akademik internasional semakin luas melalui kolaborasi riset dan pengabdian internasional, peningkatan standar mutu akademik dibuktikan melalui akreditasi internasional seperti ASIIN dan FIBAA pada 12 program studi, serta reputasi global UIN Malang meningkat dilihat dari peringkat 169 di Asia Tenggara versi *QS World University Rankings* dan predikat PTKIN terbaik tingkat nasional versi UniRank.

ABSTRACT

Firdausi, Bunga Aprilia. 2025. ***Human Resource Development Management in Enhancing the Competitiveness of Islamic Higher Education Institutions toward International Reputation at Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang.*** Thesis, Master Study Program in Islamic Education Management, Postgraduate, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University, Malang. Supervisors: (1) Prof. Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd.I; (2) Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M.Pd.

Keywords: Faculty Development Management, Higher Education Competitiveness, International Reputation

Islamic Higher Education Institutions (PTKIs) play a crucial role in shaping the character of the Indonesian nation through an educational approach that integrates religious teachings with scientific knowledge in accordance with Islamic principles. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang is one of the PTKIs with a vision to become a world-class university. Its significant achievements are inseparable from the quality of its lecturers. Therefore, the management of faculty development becomes a key factor in enhancing institutional competitiveness toward international recognition.

This study aims to describe and analyze: (1) the planning of faculty development to improve the competitiveness of PTKI toward international reputation; (2) the implementation of faculty development to enhance competitiveness; (3) the evaluation of faculty development programs; and (4) the implications of faculty development for strengthening the international reputation of Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Employing a qualitative case study approach, this research explores the phenomenon in depth through data collection techniques including observation, interviews, and documentation. The data were processed using data condensation, data display, and conclusion drawing. Data credibility was ensured through source triangulation and technique triangulation.

The findings reveal that: (1) the planning of faculty development involves several stages, including needs analysis, job analysis, productivity enhancement models, analysis of lecturer strengths and weaknesses, as well as career planning and development; (2) the implementation of faculty development encompasses academic qualification improvement, competence enhancement, research collaboration and networking, and the strengthening of academic leadership capacity; (3) the evaluation of faculty development adopts four aspects—reaction, learning, behavioral change, and results; and (4) the implications of faculty development for international reputation are reflected in the increased number of international journal publications, the expansion of global academic networks through international research and community engagement, improvements in academic quality standards evidenced by international accreditation (ASIIN and FIBAA) for 12 study programs, and the rise of UIN Malang's global standing, marked by its ranking of 169 in Southeast Asia in the QS World University Rankings and its recognition as the best national State Islamic University according to UniRank.

مستلخص البحث

فيرداوسي، بونغا أبريليا. 2025. إدارة تنمية الموارد البشرية لزيادة القدرة التنافسية للجامعات الإسلامية نحو السمعة الدولية في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج. رسالة ماجستير، برنامج ماجستير إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج. المشرفان: (1) الأستاذ الدكتور عبد المالك كريم أمر الله، م.ب.د.إ؛ (2) الدكتورة إنداه أمينة الزهرية، م.ب.د.

كلمات المفتاحية: إدارة تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، القدرة التنافسية للجامعة السمعة الدولية

تؤدي مؤسسات التعليم العالي الإسلامي (م.ب.ع.إ) دوراً مهماً في تشكيل شخصية الأمة الإندونيسية من خلال نهج تربوي يجمع بين التعاليم الدينية والمعرفة العلمية وفقاً للمبادئ الإسلامية. وتعد جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج إحدى مؤسسات التعليم العالي الإسلامي التي تتبنى رؤية ترمي إلى أن تكون جامعة عالمية المستوى. وإن ما حققته من إنجازات ملحوظة لا ينفصل عن جودة أعضائها التدريسيين؛ ولذلك يُعد تبصير تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس عاملاً أساسياً في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة نحو تحقيق سمعة دولية مرموقة.

يهدف هذا البحث إلى وصف وتحليل: ١) تحطيط تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس من أجل تعزيز القدرة التنافسية لممؤسسات التعليم العالي الإسلامي نحو تحقيق السمعة الدولية، ٢) وتنفيذ تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية نفسها، ٣) وتقدير جهود تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس في سياق تعزيز القدرة التنافسية لممؤسسات التعليم العالي الإسلامي نحو السمعة الدولية، و٤) الآثار المتترتبة على تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس في دعم القدرة التنافسية والسمعة الدولية بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.

يستخدم هذا البحث المنهج النوعي بأسلوب دراسة الحال، ويهدف إلى تحليل الظاهرة تحليلاً عميقاً أما أساليب جمع البيانات فتمثل في الملاحظة والمقابلة والوثائق. وتحالج البيانات التي تم الحصول عليها من خلال عمليات تكيف البيانات، وعرضها، واستخلاص النتائج. كما تتحقق مصداقية البيانات من خلال فحص إجراءات التثليل في المصادر والتثبت في الأساليب.

تُظهر نتائج البحث أن: ١) تحطيط تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس في تعزيز القدرة التنافسية لممؤسسات التعليم العالي الإسلامي نحو السمعة الدولية يمرّ بعدة مراحل، وهي: تحليل احتياجات أعضاء هيئة التدريس، وتحليل العمل، ونموذج رفع إنتاجية أعضاء هيئة التدريس، وتحليل نقاط القوة والضعف لديهم، إضافةً إلى التخطيط المهني والتطويري؛ ٢) أما تنفيذ تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس لتعزيز القدرة التنافسية فيتم من خلال عدة جوانب، منها: رفع المؤهلات الأكademية لأعضاء هيئة التدريس، وتعزيز كفاءتهم المهنية، وتوسيع التعاون البحثي وبناء الشبكات العلمية، فضلاً عن تقوية القدرات القيادية الأكademية؛ ٣) ويتم تقييم تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس من خلال أربعة جوانب للتقييم، وهي: تقييم ردود الفعل، وتقدير التعلم، وتقدير التغير السلوكي، وتقدير النتائج؛ ٤) وأما آثار تنمية أعضاء هيئة التدريس على السمعة الدولية فتتجلى في ارتفاع عدد المنشورات في المجالات الدولية، المفهرسة، واتساع شبكات التعاون الأكاديمي الدولي عبر الشراكات البحثية وخدمة المجتمع الدولي وارتفاع معايير الجودة الأكاديمية التي تثبتها الاعتمادات الدولية مثل وكالة الاعتماد لبرامج الهندسة وعلوم الحاسوب والعلوم المعلوماتية والعلوم الطبيعية والرياضيات، ومؤسسة الاعتماد الدولي للأعمال في آثني عشر برنامجاً دراسياً، إضافةً إلى تحسن السمعة العالمية لجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج والذي يتجلّى في حصولها على المرتبة ١٦٩ في جنوب شرق آسيا وفق تصنيفات كيو إس العالمية كأفضل الجامعات، وكونها أفضل جامعة إسلامية حكومية على المستوى الوطني بحسب تصنيف يونيروا للجامعات.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PEDOMAN TRANSLITERASI	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
مستخلص البحث	xii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus penelitian	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
E. Orisinalitas Penelitian	9
F. Definisi Istilah	18
G. Sistematika Penulisan	19
BAB II KAJIAN PUSTAKA	21
A. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia	21
1. Konsep dan tujuan Manajemen Pengembangan SDM	21
2. Model dan strategi pengembangan SDM	24
3. Manajemen Pengembangan SDM di lembaga Pendidikan tinggi	27
B. Pengembangan Sumber Daya Dosen	37
1. Konsep dan ruang lingkup pengembangan dosen	37
2. Aspek pengembangan dosen	39
3. Faktor pendukung dan penghambat pengembangan dosen	40

C. Daya Saing Perguruan Tinggi	42
1. Konsep dan indikator daya saing perguruan tinggi	42
2. Peran SDM Terhadap daya saing perguruan tinggi	46
D. Reputasi Internasional Perguruan Tinggi Keagamaan Islam	47
1. Konsep dan indikator reputasi internasional PTKI	47
2. Strategi internasionalisasi PTKI	52
3. Tantangan PTKI menuju reputasi internasional	54
E. Kerangka Berfikir	56
BAB III METODE PENELITIAN	58
A. Pendekatan dan Jenis penelitian	58
B. Kehadiran peneliti	59
C. Lokasi penelitian	60
D. Data dan sumber data	61
E. Teknik pengumpulan data	63
F. Teknik analisis data	66
G. Pengecekan keabsahan data	69
H. Prosedur penelitian	70
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	72
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	72
B. Paparan Data	77
C. Temuan Penelitian	119
BAB V PEMBAHASAN	122
A. Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Dosen untuk Meningkatkan Daya Sning Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Menuju Reputasi Internasional	122
B. Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Dosen untuk Meningkatkan Daya Sning Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Menuju Reputasi Internasional	126
C. Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Dosen untuk Meningkatkan Daya Sning Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Menuju Reputasi Internasional	133
D. Implikasi Pengembangan Sumber Daya Dosen Terhadap Reputasi Internasional Perguruan Tinggi	137
BAB VI PENUTUP	143
A. Kesimpulan	143
B. Saran	145

DAFTAR PUSTAKA	146
LAMPIRAN	154
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	164

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian	15
Tabel 2.1 Indikator Penilaian <i>QS World University Rangking</i>	48
Tabel 3.1 Data dan Sumber Data	59
Tabel 3.2 Data Informan	61
Tabel 3.3 Dokumen Penelitian	63
Tabel 4.1 Layanan Kepegawaian	101
Tabel 4.2 Indeks Kepuasan Dosen Terhadap Layanan Kepegawaian	102
Tabel 4.3 Hasil Penelitian	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Proses Pelatihan Sistem Kinerja	26
Gambar 2.2 Indikator Penilaian website perguruan tinggi oleh <i>Webometric</i>	51
Gambar 2.3 Kerangka Berfikir	54
Gambar 3.1 Model Analisis Data Mathew B. Miles, A. Michael Hubberman & Johnny Saldana	64
Gambar 4.1 Roadmap pengembangan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2006-2030	71
Gambar 4.2 Data Statistik Pegawai UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	79
Gambar 4.3 MoU Beasiswa Studi Lanjut Program S2	86
Gambar 4.4 Pelatihan Bahasa Asing Dosen UIN Malang	87
Gambar 4.5 Pelatihan Penulisan Artikel Scopus dengan Pakar dari Brunei	88
Gambar 4.6 Pelatihan Penulisan Jurnal Internasional Dengan Narasumber Dari Universiti Malaya Malaysia	89
Gambar 4.7 Kegiatan Program <i>Short Course</i> Peningkatan Kompetensi Dosen Pemula	90
Gambar 4.8 Coaching Metodologi Penelitian UIN Malang	91
Gambar 4.9 Pengabdian Masyarakat Internasional Dosen UIN Malang di Thailand	92
Gambar 4.10 Kunjungan Penelitian Kolaboratif Internasional di Universiti Islam Sultan Sharif Ali Brunei Darussalam	93
Gambar 4.11 Penelitian Kolaboratif Internasional UIN Malang dengan UKM Malaysia	94
Gambar 4.12 Dosen menjadi narasumber konferensi internasional di Thailand	95
Gambar 4.13 Sertifikasi <i>CAHRM</i> Kompetensi Dosen di Tingkat Internasional	96
Gambar 4.14 Analisis Data Survei Evaluasi dari Dosen terhadap Layanan Kegiatan Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	100
Gambar 4.15 Monitoring dan Evaluasi Triwulan III Program Beasiswa Studi Lanjut	104
Gambar 4.16 Indikator Kinerja Individu Dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	108
Gambar 4.17 Piagam Penghargaan PTKI dengan Mahasiswa Asing Terbanyak	110
Gambar 4.18 Sertifikat <i>Assosiate Membership of ASEAN University Network-Quality Assurance</i>	111
Gambar 4.19 Sertifikat AUN-QA Program Studi Manajemen	112
Gambar 4.20 Sertifikat AUN-QA Program Studi Biologi	112
Gambar 4.21 Sertifikat AUN-QA Program Studi Hukum Keluarga Islam	112
Gambar 4.22 Sertifikat AUN-QA Program Studi Bahasa dan Sastra Arab	112
Gambar 4.23 Sertifikat FIBAA Program Studi S2 Manajemen Pendidikan Islam	113

Gambar 4.24 Sertifikat FIBAA Program Studi S1 Pendidikan Agama Islam	113
Gambar 4.25 Sertifikat FIBAA Program Studi S1 Psikologi	114
Gambar 4.26 Sertifikat FIBAA Program Studi S1 Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial	114
Gambar 4.27 Peringkat Tertinggi Produktifitas Penulisan Artikel terindeks Scopus PTKIN 2024	115

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Lembaga pendidikan tinggi dalam era globalisasi menghadapi tantangan yang semakin kompleks, dinamis dan kompetitif sehingga reputasi internasional menjadi indikator penting dalam menilai kualitas perguruan tinggi.² Perguruan tinggi tidak lagi cukup hanya dengan memenuhi standar nasional, melainkan dituntut untuk menunjukkan daya saing dalam skala global melalui kinerja tridharma perguruan tinggi, publikasi ilmiah bereputasi, kerja sama internasional, serta kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berdampak luas. Hal ini berarti perguruan tinggi menghadapi tantangan besar untuk menempatkan diri dalam ekosistem pendidikan tinggi dunia yang kompetitif.

Salah satu faktor strategis dalam peningkatan daya saing terhadap reputasi internasional pada perguruan tinggi adalah kualitas sumber daya dosen yang dikelola secara sistematis melalui manajemen pengembangan yang terencana. Manajemen pengembangan sumber daya dosen pada perguruan tinggi pada hakikatnya merupakan proses terencana yang melibatkan perencanaan kebutuhan dan kualifikasi dosen, pelaksanaan program pengembangan kompetensi, serta evaluasi kinerja dan dampaknya terhadap pencapaian tujuan institusi.³ Manajemen pengembangan dosen ini dilaksanakan oleh pimpinan perguruan tinggi melalui unit-unit terkait, seperti rektorat, lembaga penjaminan mutu, lembaga penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta fakultas dan program studi. Proses ini mencakup perencanaan kebutuhan dosen, peningkatan kualifikasi akademik,

² Sulaiman, “Peningkatan Mutu Pendidikan Dalam Rangka Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi Untuk Menghadapi Era Globalisasi,” *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik* 5, no. 2 (2016): 113, <https://doi.org/10.26858/jiap.v5i2.1763>.

³ Muhammad Resky et al., “Strategi Kepemimpinan Dosen Dalam Meningkatkan Manajemen Sumber Daya Manusia Di Perguruan Tinggi” 8, no. April (2025).

pengembangan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian serta pembinaan kinerja dosen dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi.

Manajemen pengembangan dosen juga diwujudkan melalui program pelatihan berkelanjutan, fasilitasi penelitian dan publikasi ilmiah bereputasi internasional, penguatan jejaring akademik global, serta sistem evaluasi kinerja yang terukur dan berkelanjutan. Melalui manajemen yang efektif, pengembangan dosen tidak hanya diarahkan pada pemenuhan aspek administratif, tetapi juga pada peningkatan kualitas akademik dan daya saing institusi dalam skala internasional. Dengan demikian, pengelolaan kualitas dosen tidak hanya berorientasi pada pemenuhan standar administratif, tetapi diarahkan secara strategis untuk mendukung pencapaian daya saing institusi dan reputasi internasional perguruan tinggi. Dalam praktiknya, masih banyak perguruan tinggi yang menghadapi problematika pengembangan dosen yang kompleks, mulai dari ketimpangan kualifikasi akademik, rendahnya publikasi ilmiah bereputasi internasional, hingga minimnya partisipasi dalam jejaring riset global serta belum optimalnya sistem evaluasi kinerja dosen.⁴ kondisi tersebut berdampak pada lambannya proses akselerasi menuju reputasi internasional. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan pengembangan dosen yang tidak hanya bersifat parsial, tetapi terintegrasi dalam kerangka manajemen strategis perguruan tinggi.

Salah satu pendidikan tinggi yang ada di Indonesia, salah satunya yakni Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI). Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) mempunyai peranan penting dalam memajukan perguruan tinggi di Indonesia. Perkembangan PTKI dalam rangka memenuhi keinginan masyarakat melalui pendekatan pendidikan yang memadukan ajaran agama dan ilmu pengetahuan sesuai dengan prinsip islam. PTKI

⁴ Abdal Malik Fajar Alam and M. Fahim Tharaba, "Kajian Problematika Pendidikan Tinggi Islam," *Ar-Rosikhun: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2023): 31–37.

berperan penting dalam membentuk karakter bangsa Indonesia, sebagai negara yang menghadapi berbagai persoalan nasional yang bersumber dari keberagaman yang dimilikinya. Namun semua kekhawatiran tersebut mulai memudar seiring dengan munculnya PTKI sebagai salah satu contoh pendidikan multikultural di Indonesia dengan sumber daya yang kompeten, berempati, dan bermoral berakar pada PTKI yang masih bertahan hingga saat ini.⁵ Dalam konteks ini, kualitas dan pengembangan sumber daya dosen menjadi faktor kunci dalam menjawab tantangan internasionalisasi pendidikan tinggi berbasis nilai-nilai Islam. Adapun tugas selanjutnya adalah memikirkan bagaimana rencana PTKI menjadi *World Class University (WCU)*. Universitas kelas dunia atau *WCU* merupakan universitas yang telah di evaluasi, diberi peringkat, dan diakui di seluruh dunia atas operasional, fasilitas, metodologi, dan lulusannya termasuk sumber daya yang ada di dalamnya, ini merupakan standarisasi kampus di tingkat internasional.⁶ Dengan demikian untuk menjadikan PTKI menuju *WCU* tentu tidak terlepas dari kualitas dosen sebagai peran krusial dalam pendidikan tinggi.

Salah satu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam di Indonesia yang memiliki visi untuk menjadi *World Class University (WCU)* yaitu Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang menjadi salah satu PTKIN terbaik yang ada di Indonesia, hal ini dibuktikan bahwa UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dua kali berturut-turut menyandang akreditasi unggul sesuai dengan No. SK 1136/SK/BAN-PT/Ak.Ppj/PT/V/2024 yang berlaku hingga 10 April 2029.⁷ Akreditasi ini adalah penilaian yang diberikan kepada perguruan tinggi oleh lembaga

⁵ Mochamad Chairudin and Lestari Widodo, “Transformasi Dan Inovasi Perguruan Tinggi Islam Menjadi Universitas Kelas Dunia,” *DAARUS TSAQOFAH Jurnal Pendidikan Pascasarjana Universitas Qomaruddin* 1, no. 2 (2024): 146–55, <https://doi.org/10.62740/jppuqg.v1i2.149>.

⁶ Ahmad Syifaul Anam, Endang Supriadi, and Ali Imron, “Management Strategy of International Students in Higher Education State Islamic Religion,” *MIMBAR : Jurnal Sosial Dan Pembangunan* 38, no. 2 (2022): 265–74, <https://doi.org/10.29313/mimbar.v0i0.9398>.

⁷ UIN Malang, Direktori Akreditasi Nasional BAN-PT Institusi. <https://lpm.uin-malang.ac.id/akreditasi-institusi-uin-malang/>. Diakses pada 25 Desember 2024.

resmi Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN- PT). Tidak hanya itu, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang juga meraih peringkat pertama sebagai Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) terbaik se-indonesia versi Unirank, selain itu perguruan tinggi ini berhasil dinobatkan sebagai Universitas Islam terbaik ke-16 di dunia.⁸ Dengan demikian, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki daya saing yang cukup tinggi karena mampu bersaing secara nasional maupun internasional.

Pencapaian UIN Maulana Malik Ibrahim Malang juga berhasil masuk dalam jajaran perguruan tinggi kelas dunia, menduduki peringkat ke-169 di level Asia Tenggara (*South-Eastern Asia*) yang diumumkan oleh *QS World University Ranking*, sebuah lembaga pemeringkatan internasional yang diakui secara global.⁹ Faktor utama yang mendorong peningkatan peringkat UIN Malang adalah keberhasilan universitas dalam memperluas kolaborasi internasional, meningkatkan kualitas penelitian dan mengembangkan program-program akademik yang relevan dengan kebutuhan global. Selain itu, UIN Malang juga terus memperkuat daya saing melalui peningkatan fasilitas, pengembangan dosen, serta pengelolaan program-program unggulan berbasis nilai-nilai islam dan modernitas. Hal ini juga tidak terlepas dari jenjang karir dosen yang pada saat ini UIN Malang memiliki 67 Guru besar dari berbagai bidang.¹⁰

Pada tahun 2022, beberapa dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang juga mengikuti sertifikasi internasional sebanyak 72 dosen sebagai upaya untuk mewujudkan harapan menjadi *World Class University*. Dengan rincian 30 dosen sertifikasi Bahasa Arab (Lisanul Arab, Mesir), 25 dosen sertifikasi Bahasa Inggris (*Cambridge*), dan 17 dosen

⁸ Abadi Wijaya, “UIN Malang Raih Prestasi Membanggakan, Jadi Kampus Islam Terbaik di Dunia”. UIN Malang. <https://uin-malang.ac.id/r/240801/uin-malang-raih-prestasi-membanggakan-jadi-kampus-islam-terbaik-di-dunia.html>. Diakses pada 22 Desember 2024.

⁹ UIN Malang, “Berkelas Dunia, QS WUR tetapkan UIN Malang Duduki Peringkat 169 Asia Tenggara dan 901+ Asia” <https://humaniora.uin-malang.ac.id/berita/6231-berkelas-dunia-qs-wur-tetapkan-uin-malang-duduki-peringkat-169-asia-tenggara-dan-901-asia>. Diakses pada 22 Desember 2024.

¹⁰ Anggara Sudiongko, “Guru Besar UIN Malang Bakal bertambah, 14 Dosen Usulkan Kenaikan ke Guru Besar”. <https://jatimtimes.com/baca/321801/20240929/193100/guru-besar-uin-malang-bakal-bertambah-14-dosen-usulkan-kenaikan-ke-guru-besar>. Diakses pada 25 Desember 2024.

sertifikasi *CAHRM (Certified Advanced Human Resource Management)*.¹¹ Hal ini merupakan salah satu upaya dalam mengembangkan sumber daya dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam meningkatkan profesionalisme dosen dan daya saing institusi untuk berkembang menjadi lebih baik. Pencapaian lain terlihat pada 12 program studi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang mendapatkan akreditasi internasional yang terdiri dari Program Studi S1 Fisika, S1 Matematika, S1 Kimia, dan S1 Biologi melalui ASIIN serta Program Studi S1 Pendidikan Agama Islam, S1 Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial, S1 Psikologi, S1 Bahasa dan Sastra Arab, S1 Bahasa dan Sastra Inggris, S1 Hukum Keluarga Islam, S1 Akuntansi, dan S2 Manajemen Pendidikan Islam.¹² Pada tahun 2025, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang juga mendapatkan predikat sebagai 10 kampus islam terbaik *versi Science and Technology Index (SINTA)* dengan capaian skor tertinggi mencapai Skor 3th 149.549, Overall 286.076.¹³ Hal ini tentu tidak terlepas dari kualitas dosen yang mendukung pencapaian tersebut.

Namun demikian, capaian tersebut juga menyisakan manajerial yang perlu dikaji secara mendalam, khususnya terkait bagaimana perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan dosen dikelola secara sistematis, terintegrasi, dan berkelanjutan. Perbedaan tingkat partisipasi dosen dalam program internasionalisasi, variasi capaian kinerja tridharma, serta kebutuhan untuk memastikan bahwa pengembangan dosen berdampak nyata pada peningkatan daya saing institusi menunjukkan pentingnya evaluasi manajemen pengembangan sumber daya dosen secara komprehensif.

¹¹ M. Purwadi, “Menuju *World Class University*, UIN Malang Ikutan 72 Dosen Sertifikasi Internasional”, <https://edukasi.sindonews.com/read/903699/211/menuju-world-class-university-uin-malang-ikutkan-72-dosen-sertifikasi-internasional-1664896225>. Diakses pada 20 Oktober 2024.

¹² Observasi Pra-Lapangan di Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

¹³ Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Diktis, “Riset PTKIN Meningkat, Kemenag Umumkan 10 Kampus Islam Terbaik Versi SINTA 2025”. <https://pendis.kemenag.go.id/direktorat-perguruan-tinggi-keagamaan-islam/riset-ptkin-meningkat-kemenag-umumkan-10-kampus-islam-terbaik-versi-sinta-2025>. Diakses pada 5 Januari 2026.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengambil fokus pada manajemen pengembangan sumber daya dosen sebagai faktor strategis dalam meningkatkan daya saing Perguruan Tinggi Keagamaan Islam menuju reputasi internasional. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dipilih sebagai lokasi penelitian karena dinilai representatif dalam menggambarkan praktik pengembangan dosen pada PTKI yang sedang berproses menuju penguatan reputasi internasional. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang terkait “*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Dosen dalam Peningkatan Daya Saing Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Menuju Reputasi Internasional di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang*”, dengan harapan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan manajemen pendidikan tinggi Islam di era global.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian yang telah diuraikan, maka dengan ini penulis mengambil fokus penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing PTKI menuju reputasi internasional di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang?
2. Bagaimana pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing PTKI menuju reputasi internasional di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang?
3. Bagaimana evaluasi pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing PTKI menuju reputasi internasional di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang?
4. Bagaimana implikasi pengembangan sumber daya dosen terhadap daya saing reputasi internasional Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang?

C. Tujuan Penelitian

Beberapa rumusan masalah yang dipaparkan pada fokus penelitian diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menganalisis terkait perencanaan pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing PTKI menuju reputasi internasional di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Untuk menganalisis terkait pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing PTKI menuju reputasi internasional di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Untuk menganalisis terkait evaluasi pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing PTKI menuju reputasi internasional di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Untuk menganalisis terkait implikasi pengembangan sumber daya dosen terhadap daya saing reputasi internasional Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis serta praktis sebagaimana yang diuraikan dibawah ini:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat menjadi referensi dalam memberi tambahan ilmu pengetahuan serta sebagai dasar perbandingan bagi peneliti lain untuk kegiatan penelitian yang berkaitan dengan manajemen pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing perguruan tinggi keagamaan islam dalam kancah internasional.

b. Peneliti berharap hasil penelitian dapat bermanfaat untuk perkembangan kemajuan pengetahuan yang berkaitan dengan manajemen pendidikan islam, khususnya pada manajemen pengembangan sumber daya dosen.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Rektor/Pimpinan PTKI, diharapkan dari hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan dalam merancang kebijakan pengembangan sumber daya dosen di sektor pendidikan tinggi.
- b. Bagi dosen, diharapkan dari penelitian ini dosen dapat memperoleh peluang pelatihan dan pengembangan karir baik melalui kolaborasi internasional maupun nasional yang mampu meningkatkan profesionalisme, kemampuan akademik dan jejaring internasional.
- c. Bagi Lembaga UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, agar dapat digunakan sebagai sumbangan pemikiran dan sebagai bahan evaluasi serta masukan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan manajemen pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing perguruan tinggi menuju reputasi internasional.
- d. Bagi peneliti selanjutnya, dengan pelaksanaan penelitian ini dapat memberikan pengalaman dan dapat memperdalam keilmuan manajemen pendidikan islam khususnya pada bidang manajemen pengembangan SDM serta dapat mengembangkan penelitian selanjutnya terkait dengan manajemen pengembangan sumber daya dosen dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi dari segi data dan informasi yang dipaparkan di tesis ini.

E. Orisinalitas Penelitian

Penelitian ini menggunakan beberapa acuan dari penelitian sebelumnya yang sudah ada lebih dahulu. Peneliti mendapatkan banyak referensi dan sumber data, termasuk dari menelaah penelitian-penelitian yang memiliki kesamaan baik variabel maupun konteks, namun dengan fokus dan objek berbeda. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai kesamaan atau relevansi dengan penelitian ini.

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Hidayatussaliki pada tahun 2025 yang berjudul “*Manajemen Strategik Sumber Daya Manusia Dosen untuk Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi: Studi Multi Kasus pada Universitas Islam Negeri Mataram dan Universitas Muhammadiyah Mataram*”.¹⁴ Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain multi-situs. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa manajemen strategik di Perguruan Tinggi Islam harus berlandaskan integrasi nilai islami pada seluruh tahapannya. Pada input strategik, lahir konsep *value-integrated strategic input* yang mengintegrasikan analisis berbasis data dan instrumen formal dengan kepemimpinan strategis, kolaborasi kelembagaan, serta nilai-nilai moral dan spiritual islam. Pada tindakan strategik, terbentuk *islamic hybrid strategic action model* yang memadukan regulasi formal, kolaborasi partisipatif, inovasi kebijakan berbasis teknologi, dan spiritualitas. Pada hasil strategik, sinergi antara *value-integrated strategic input* dan *islamic hybrid strategic action* melahirkan capaian yang tidak hanya bersifat kinerja, tetapi juga bermakna nilai dan spiritual dirumuskan *blessed strategic outcomes model* yang memadukan rasionalitas manajerial dengan spiritualitas kelembagaan dengan maqasid al-syari’ah sebagai ukuran utama. Temuan ini memperluas teori manajemen strategik modern sekaligus menegaskan relevansinya dalam konteks pendidikan tinggi Islam. Sehingga menghasilkan temuan baru

¹⁴ Hidayatussaliki, “Manajemen Strategik Sumber Daya Manusia Dosen Untuk Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi: Studi Multi Kasus Pada Universitas Islam Negeri Mataram Dan Universitas Muhammadiyah Mataram” (Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2025), <http://etheses.uin-malang.ac.id/80936/>.

model konseptual manajemen strategik SDM dosen berbasis *value-integrative spiritual model* untuk memperkuat daya saing Perguruan Tinggi Islam di era kompetisi global.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Apriyanti Widiansyah pada tahun 2020 yang berjudul “*Manajemen Sumber Daya Dosen dalam Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren (Studi Etnografi Pada Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi Bekasi)*”.¹⁵ Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif dengan pendekatan studi etnografi model *spradley*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia dilakukan oleh lembaga tidak terlepas dari kebijakan Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam, akan tetapi tidak dilengkapi oleh perencanaan yang matang. Pola perekrutan dosen dilakukan secara internal dan eksternal melalui metode mutasi, kontrak, kerjasama mitra serta honorer. Seleksi dosen tetap yang dilakukan relatif ketat, namun demikian untuk sistem seleksi masih kurang mendukung untuk terpilihnya calon dosen terampil dalam pembelajaran sesuai bidang keilmuan yang ditekuni, karena materi tes terdiri dari pengetahuan umum, pengetahuan agama, bahasa Arab, bahasa Inggris, dan psikotes, dan tidak terdapat tes yang menguji kemampuan calon dosen dalam bidang keilmuan masing-masing. Penempatan dosen dilakukan dengan cara mengalokasikan dosen tetap dengan melalui transfer dosen dari fakultas lain. Sedangkan dalam proses lain, penempatan dosen dalam berbagai posisi, senantiasa diawali aspek primordialisme, khususnya primordialisme berdasarkan latar belakang organisasi keagamaan dan kemahasiswaan. Kegiatan pengembangan dan peningkatan kualitas dosen lembaga melakukan berbagai aspek seperti studi lanjut, pelatihan-pelatihan, untuk meningkatkan kemampuan dalam keterampilan pembelajaran maupun menulis karya ilmiah, diskusi internal antar dosen, dan beberapa kegiatan lainnya lembaga juga memberikan kompensasi berbeda antara dosen tetap, dosen

¹⁵ Apriyanti Widiansyah, “*Manajemen Sumber Daya Dosen Dalam Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren (Studi Etnografi Pada Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi Bekasi)*” (Universitas Negeri Jakarta, 2020), <https://repository.ubharajaya.ac.id/6871/1/File210126110712210126110712040309048603.pdf>.

kontrak, dosen tamu, dan dosen tidak tetap sesuai bidang tertentu. Sistem kompensasi terhadap dosen yang ada dibedakan berdasarkan status dosen tetap, dosen tidak tetap, dosen kontrak, dan dosen tamu. Dalam penelitian ini juga menghasilkan satu model baru dalam manajemen sumber daya dosen berbasis pesantren yakni MSDDBP Model.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Siti Maria Ulfah pada tahun 2021 yang berjudul “*Manajemen Pengembangan Profesionalisme dalam Peningkatan Kinerja Dosen di Universitas Singaperbangsa Karawang*”.¹⁶ Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa, pertama pengembangan profesionalisme dosen dipahami sebagai sistem monitoring dan evaluasi internal yang dilakukan dengan analisis kebutuhan yang berfokus pada kebijakan pemerintah, perkembangan, tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Kedua, program pengembangan diarahkan untuk memelihara dan memperbaiki prestasi kerja dan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Ketiga, proses dalam pengembangan sumber daya manusia meliputi identifikasi kebutuhan, menentukan tujuan program pengembangan, merencanakan dan mengembangkan program, implementasi, identifikasi dan evaluasi program. Keempat, Eksistensi MSDM menjadi challenge dalam menampilkan profil dosen profesional sesuai dengan amanah yang dipikulnya, mengemban Tri Dharma Perguruan tinggi.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Fitria Zulfa pada tahun 2021 yang berjudul “*Manajemen Pengembangan Kompetensi Profesional dalam Meningkatkan Kinerja Dosen (Penelitian di STAI Miftahul Huda Subang)*”.¹⁷ Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa

¹⁶ S M Ulfah, “Manajemen Pengembangan Profesionalisme Dalam Peningkatan Kinerja Dosen Di Universitas Singaperbangsa Karawang” (Universitas Pendidikan Indonesia, 2021), <http://repository.upi.edu/id/eprint/59036>.

¹⁷ Fitria Zulfa, “Manajemen Pengembangan Kompetensi Profesional Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen (Penelitian Di STAI Miftahul Huda Subang)” (UIN Sunan Gunung Djati, 2021), <https://digilib.uinsgd.ac.id/45504/>.

manajemen pengembangan kompetensi profesional dosen di STAI Miftahul Huda dilakukan dengan merealisasikan berbagai program kegiatan yang meliputi: (a) pembinaan dosen dalam mengelola perkuliahan yang dilakukan melalui kegiatan seminar berkaitan dengan pengelolaan perkuliahan; (b) kegiatan studi lanjut dosen ke jenjang S3 (Doktor) yang dilakukan dengan memanfaatkan sejumlah peluang beasiswa yang tersedia; (c) mendorong dosen mengikuti program sertifikasi dosen; (d) mendorong kenaikan jabatan fungsional dosen; (e) melaksanakan pengkajian dan diskusi ilmiah dosen; dan (f) mengikutsertakan dosen pada kegiatan pelatihan, seminar, workshop di bidang penelitian dan publikasi ilmiah.

Kelima, Penelitian yang dilakukan oleh Yeni Prihatin Miftahul Jannah, Nuril Mufidah dan Abdul Malik Karim Amrullah pada tahun 2023 yang berjudul “*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (Dosen) Pendidikan Bahasa Arab Sekolah Tinggi Bahasa Arab A-Raayah Sukabumi*”.¹⁸ Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa: 1) Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian tenaga kerja untuk mencapai tujuan, 2) Proses analisis jabatan digunakan untuk mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan rekrutmen pegawai meliputi tugas jabatan, tanggung jawab, keterampilan yang dibutuhkan, hasil, dan lingkungan kerja, adapun seleksi Dosen meliputi: a) Berkas lamaran calon tenaga pendidik, b) Hasil tes tulis, c) Hasil tes IBT, d) Hasil psikotest, e) Hasil wawancara, f) Hasil tes kesehatan, dan pelatihan meliputi; a) pelatihan internal dan pelatihan Internasional.

Keenam, penelitian yang dilakukan oleh Salamun pada tahun 2023 yang berjudul “*Education and Human Resource Development for Improving The Reputation of Higher*

¹⁸ Yeni Prihatin et al., “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (Dosen) Pendidikan Bahasa Arab Sekolah Tinggi Bahasa Arab Ar-Raayah Sukabumi,” *Perspektif* 11, no. 2 (2023): 185–94, <https://doi.org/10.30868/im.v4i02.3369>.

Education Institutions".¹⁹ Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dalam bentuk penelitian kepustakaan (*library research*). Hasil penelitian menyatakan bahwa untuk meningkatkan reputasi suatu perguruan tinggi sangat diutamakan melalui pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan secara informal maupun secara formal. Secara informal dapat melalui program pengembangan diri berupa pelatihan-pelatihan dan secara formal dilakukan dengan meningkatkan pendidikan dengan melanjutkan studi pada program doktoral (S3). Peningkatan dan pengembangan kualifikasi akademik esensinya menjadi kewajiban personal tiap dosen, sehingga tiap dosen tentu sangat direkomendasikan untuk menyusun kurikulum pengembangan diri (KPD) utamanya yang berhubungan dengan pengembangan dan implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Ketujuh, penelitian yang dilakukan oleh Sutiah, Abd Kholid, Anwar Soleh Purba dan Slamet pada tahun 2021 yang berjudul "*Improving the Competitiveness of Islamic Higher Education: Study Approaches to Development of Human Resource Competencies (HR)*".²⁰ Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis korelasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa: 1) Semua variabel *Human Resources Competency Development (HRCD)*, *Innovation (INOV)*, dan *Partnership Netwoking (PN)* berpengaruh positif terhadap *Competitive Advantage (CA)* yang meliputi kualitas pelayanan, keunggulan mutu lulusan, kualitas manajemen institusi dan pembiayaan kompetisi; 2) variabel inovasi, indikator organisasi manajemen inovasi dan layanan komersialisasi inovasi hasil penelitian dan pengembangan (litbang) masih rendah dan perlu ditingkatkan; 3) hasil uji simultan pengaruh gabungan *HRCD*, *INOV*, *PN* terhadap *CA* sebesar 75,8% atau sisanya 24,2% disebabkan oleh faktor lain yang belum diteliti. Dari hasil penelitian ini, penting untuk

¹⁹ Salamun, Moh Masrur, and Muhtarom, "Education and Human Resource Development for Improving the Reputation of Higher Education Institutions," *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam* 14, no. 2 (2023): 293–311.

²⁰ Sutiah et al., "Improving the Competitiveness of Islamic Higher Education: Study Approaches to Development of Human Resource Competencies (HR)," *Review of International Geographical Education Online* 11, no. 3 (2021): 477–93, <https://doi.org/10.33403/rigeo.800513>.

memprioritaskan peningkatan faktor pengembangan kompetensi SDM, manajemen inovasi, kemitraan dan jejaring secara simultan dan berkesinambungan sehingga akan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dan komparatif dalam mewujudkan sumber daya yang berdaya saing menuju *word class university*.

Kedelapan, penelitian yang dilakukan oleh Sudirman, Ramadhita, Syabbul Bachri, dan Yayuk Whindari pada tahun 2025 yang berjudul “*The transformation of state Islamic higher education institutions into World-Class University: From globalisation to institutional values*”.²¹ Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) perlu bertransformasi menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) untuk mengatasi tantangan dalam mencapai status *World Class University (WCU)*. Transformasi ini perlu disertai dengan penguatan nilai-nilai lokal guna mengurangi dampak negatif seperti komersialisasi pendidikan dan terkikisnya nilai-nilai edukatif. Universitas Islam Negeri (UIN) Malang telah mengintegrasikan nilai-nilai kelembagaan ke dalam pengelolaan akademik dan non-akademik. Nilai-nilai tersebut berperan penting dalam meningkatkan spiritualitas, moralitas dan integritas sivitas akademika.

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian

No	Nama, Judul, Tahun, Jenis, Penerbit	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	Hidayatussaliki, “ <i>Manajemen Strategik Sumber Daya Manusia Dosen untuk Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi: Studi Multi Kasus pada Universitas Islam Negeri Mataram dan</i>	Topik penelitian sama yaitu terkait SDM dosen dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi.	Fokus pada manajemen pengembangan SDM dosen untuk meningkatkan daya saing internasional perguruan tinggi.	Penelitian ini berfokus pada manajemen pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing perguruan tinggi menuju reputasi

²¹ Sudirman Sudirman et al., “Social Sciences & Humanities Open The Transformation of State Islamic Higher Education Institutions into World-Class University : From Globalisation to Institutional Values,” *Social Sciences & Humanities Open* 12, no. January (2025): 101705, <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101705>.

	<i>Universitas Muhammadiyah Mataram". (2025). Disertasi, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.</i>			internasional di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Penelitian ini berbeda dengan penelitian lain karena fokusnya pada perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan dampak pengembangan dosen terhadap daya saing reputasi internasional perguruan tinggi. Sedangkan penelitian terdahulu fokus pada manajemen SDM dosen berbasis pesantren.
2.	Apriyanti, "Manajemen Sumber Daya Dosen dalam Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren (Studi Etnografi Pada Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi Bekasi)". (2020). Disertasi, Universitas Negeri Jakarta.	Topik penelitian sama yaitu terkait manajemen SDM dosen.	Fokus pada manajemen pengembangan dosen untuk meningkatkan daya saing reputasi internasional perguruan tinggi. Sedangkan penelitian terdahulu fokus pada manajemen SDM dosen berbasis pesantren.	
3.	Siti Maria Ulfah, "Manajemen Pengembangan Profesionalisme dalam Peningkatan Kinerja Dosen di Universitas Singaperbangsa Karawang". (2021). Tesis, Universitas Pendidikan Indonesia.	Topik penelitian sama yaitu terkait pengembangan dosen.	Fokus penelitian pada manajemen pengembangan dosen untuk meningkatkan daya saing reputasi internasional. Sedangkan penelitian terdahulu fokus pada manajemen pengembangan profesionalisme dosen untuk peningkatan kinerja.	
4.	Fitria Zulfa, "Manajemen Pengembangan Kompetensi Profesional dalam Meningkatkan Kinerja Dosen (Penelitian di STAI Miftahul Huda	Topik penelitian sama yaitu terkait manajemen pengembangan dosen.	Fokus pada manajemen pengembangan dosen untuk meningkatkan daya saing reputasi internasional.	

	<i>Subang)". (2021). Tesis, UIN Sunan Gunung Djati Bandung.</i>		sedangkan penelitian terdahulu fokus pada manajemen pengembangan kompetensi professional untuk peningkatan kinerja dosen.	
5.	Yeni Prihatin Miftahul Jannah, Nuril Mufidah, dan Abdul Malik Karim Amrullah, “ <i>Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (Dosen) Pendidikan Bahasa Arab Sekolah Tinggi Bahasa Arab A-Raayah Sukabumi</i> ”. (2023). <i>Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam</i> , (S3).	Topik pembahasan sama yaitu terkait manajemen pengembangan sumber daya manusia dosen.	Fokus pada manajemen pengembangan dosen untuk meningkatkan daya saing reputasi internasional perguruan tinggi. Sedangkan penelitian terdahulu fokus pada manajemen pengembangan SDM dosen saja.	
6.	Salamun, “ <i>Education and Human Resource Development for Improving The Reputation of Higher Education Institutions</i> ”. (2023). <i>Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam</i> , (S2).	Topik pembahasan sama yaitu terkait pengembangan dosen dalam meningkatkan reputasi perguruan tinggi.	Fokus penelitian pada manajemen pengembangan dosen yang lebih spesifikasi ke reputasi internasional. Sedangkan penelitian terdahulu lebih global.	
7.	Sutiah, Abd Kholid, Anwar Soleh Purba dan Slamet, “ <i>Improving the Competitiveness of Islamic Higher Education: Study Approaches to Development of Human Resource</i>	Topik pembahasan sama yaitu membahas terkait pengembangan kompetensi SDM untuk meningkatkan daya saing	Fokus pada manajemen pengembangan SDM dosen untuk meningkatkan daya saing reputasi internasional. Sedangkan	

	<i>Competencies (HR)". (2021). Review of International Geographical Education Online, (Q3).</i>	pendidikan tinggi.	penelitian terdahulu fokus pada hubungan peningkatan SDM dalam mempengaruhi keunggulan bersaing institusi.	
8.	Sudirman, Ramadhita, Syabbul Bachri, dan Yayuk Whindari, " <i>The transformation of state islamic higher education institutions into World-Class University: From globalisation to institutional values</i> ". (2025). <i>Social Sciences and Humanities Open</i> , (Q1).	Topik pembahasan sama yaitu membahas terkait perguruan tinggi bereputasi internasional.	Fokus penelitian yaitu peningkatan daya saing perguruan tinggi menuju reputasi internasional melalui manajemen pengembangan SDM dosen. Sedangkan penelitian terdahulu fokus pada transformasi PTKIN menuju universitas kelas dunia melalui nilai-nilai kelembagaan.	

Berdasarkan hasil telaah dari beberapa penelitian terdahulu, terdapat *novelty* (kebaruan) pada fokus pembahasannya, yaitu mengenai manajemen pengembangan sumber daya manusia (SDM) dosen yang mencakup aspek perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, serta implikasinya terhadap peningkatan daya saing Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) menuju reputasi internasional, dengan studi kasus di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Hingga saat ini, belum ditemukan penelitian sebelumnya yang secara komprehensif membahas topik tersebut pada konteks institusi ini. Dalam pelaksanaannya, peneliti tetap berlandaskan pada teori-teori manajemen

pengembangan sumber daya manusia dan teori daya saing perguruan tinggi sebagai dasar analisis, sehingga penelitian ini tetap memenuhi kaidah dan standar ilmiah yang berlaku.

F. Definisi Istilah

Pada penelitian ini, peneliti menjelaskan penggunaan istilah yang dipergunakan dalam penelitian dengan tujuan untuk menghindari kesalahan persepsi guna menginterpretasikan maksud dari judul penelitian. Adapun istilah-istilah tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Dosen

Manajemen pengembangan sumber daya dosen merupakan suatu proses yang terencana, sistematis, dan berkelanjutan dalam mengelola potensi, kompetensi, dan kinerja dosen guna mencapai tujuan strategis perguruan tinggi. Kegiatan ini mencakup perencanaan kebutuhan dosen, pelaksanaan program peningkatan kapasitas melalui pendidikan lanjut, pelatihan, penelitian, publikasi ilmiah, serta evaluasi hasil pengembangan. Dalam konteks Perguruan Tinggi Keagamaan Islam, manajemen pengembangan sumber daya dosen tidak hanya berorientasi pada peningkatan profesionalisme dan akademik, tetapi juga pada penguatan integritas spiritual dan nilai-nilai keislaman yang menjadi karakter utama institusi.

2. Daya Saing Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI)

Daya saing Perguruan Tinggi Keagamaan Islam adalah kemampuan institusi pendidikan tinggi Islam dalam menciptakan keunggulan akademik, inovasi, dan kontribusi sosial yang diakui baik di tingkat nasional maupun internasional. Daya saing ini ditunjukkan melalui kualitas sumber daya manusia, mutu penelitian dan publikasi ilmiah, relevansi kurikulum, kemitraan internasional, serta tata kelola kelembagaan yang efektif. Dengan demikian, PTKI yang berdaya saing tinggi

mampu berperan sejajar dengan perguruan tinggi umum dalam kancah global tanpa meninggalkan identitas dan nilai-nilai keislaman.

3. Reputasi Internasional

Reputasi internasional adalah pengakuan global terhadap kredibilitas, kualitas, dan kontribusi suatu perguruan tinggi dalam bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Reputasi ini tercermin melalui peringkat universitas di tingkat dunia, kolaborasi akademik lintas negara, partisipasi dalam publikasi bereputasi internasional, serta jumlah mahasiswa dan dosen asing yang terlibat di dalamnya. Bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam, reputasi internasional tidak hanya diukur dari prestasi akademik, tetapi juga dari kemampuannya dalam mengintegrasikan keilmuan dan nilai-nilai Islam yang diakui secara global.

G. Sistematika Penulisan

Bab I merupakan pendahuluan yang menjelaskan gambaran secara umum permasalahan yang akan dibahas dan dikembangkan diantaranya latar belakang, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, orisinalitas, definisi istilah dan sistematika penulisan.

Bab II berisikan kajian pustaka yakni terkait konsep manajemen pengembangan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya dosen, daya saing perguruan tinggi, reputasi internasional Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI), serta kerangka berfikir.

Bab III berisikan metode penelitian yang digunakan meliputi pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan data, serta prosedur penelitian.

Bab IV berisikan paparan data dan temuan penelitian di antarnya latar belakang berdirinya UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, visi, misi dan posisi UIN Malang dalam

kancalah internasional serta pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing perguruan tinggi menuju reputasi internasional yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan implikasi.

Bab V berisikan pembahasan dan hasil penelitian terhadap temuan yang didapat dalam bab empat yang kemudian dianalisis untuk menjawab fokus penelitian ini.

Bab VI sebagai penutup yang berisikan kesimpulan dan saran yang membangun dalam penelitian ini.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Konsep dan Tujuan Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia

Manajemen pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses yang terencana dan sistematis untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu agar dapat berkontribusi secara optimal terhadap tujuan organisasi. Manajemen menurut Eiji Ogawa yang dikutip Budi Haryanto, merupakan perencanaan, pengimplementasian, dan pengendalian dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi dengan menetapkan tujuan yang lebih baik sesuai dengan situasi.²² Sehingga dapat dipahami bahwa manajemen merupakan serangkaian proses dalam mengatur kegiatan melalui perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menurut Dessler yang dikutip oleh Sagaf S. Pettalongi, merupakan pengembangan yang tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi kerja, tetapi juga pada pembentukan karakter dan kesiapan individu menghadapi perubahan organisasi.²³ Dengan demikian, manajemen pengembangan SDM bertujuan membentuk individu yang kompeten, berkarakter, dan adaptif untuk memberikan kinerja terbaik bagi keberhasilan organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia atau istilah Bahasa Inggrisnya *Human Resource Development (HRD)* sangat penting dalam upaya menciptakan keunggulan kompetitif Sumber Daya Manusia (SDM) dan organisasi dari pesaingnya. Istilah *HRD*

²² Budi Haryanto and Istikomah, *Perilaku Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, ed. Eni Fariyatul Fahyuni, 1st ed. (Sidoarjo: UMSIDA Press, 2020).

²³ S. Pettalongi, Sagaf et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed. Ajrina Putri Hawari, 1st ed. (Medan: PT Media Penerbit Indonesia, 2024).

diciptakan oleh Leonard Nadler dalam bukunya Candra Wijaya, pengembangan sumber daya manusia didefinisikan sebagai program pembelajaran yang disengaja dan dilaksanakan dalam waktu tertentu dengan tujuan antara untuk mengembangkan pengetahuan, kompetensi sikap, motivasi dan perilaku SDM dan tujuan akhirnya untuk mengembangkan kinerja SDM dan kinerja organisasi.²⁴ Sehingga dapat dipahami tujuan pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan dalam rangka meningkatkan keterampilan SDM dan kebutuhan organisasi.

Dalam perspektif islam, manajemen pengembangan sumber daya manusia tidak hanya berorientasi pada peningkatan keterampilan (*skills*), pengetahuan (*knowledge*), dan kemampuan (*abilities*), tetapi juga pada pembinaan akhlak (moral-spiritual). Allah SWT menyuruh Nabi untuk memperbaiki kondisi dan *skill* umat dengan cara memberikan kepada mereka latihan-latihan atau *training*. Untuk menambah keimanan, mereka pun memerlukan *training*. Sebagaimana firman Allah dalam surat an-Nahl ayat 125:²⁵

أَدْعُ إِلَىٰ سَبِّيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْخَيْرَةِ وَجَادِلُهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ
رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِّيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهَنَّدِينَ (١٢٥)

Terjemahan: “Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik, dan berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu, Dialah yang lebih mengetahui siapa yang sesat dari jalan-Nya dan dialah yang lebih mengetahui siapa yang mendapat petunjuk”. (QS. an-Nahl: 125).²⁶

Pada dasarnya, tidak ditemukan secara pasti tentang pola pelatihan dan pembinaan karyawan di zaman Rasulullah SAW secara formal. Namun, kendatipun

²⁴ Candra Wijaya, Rahmat Hidayat, and Tien Rafida, *Manajemen Sumberdaya Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan, Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI)*: Medan, 2019.

²⁵ Anisatul Maghfiroh, “Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah,” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 01 (2021): 403–11,<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v7i1.2138>.

²⁶ Al-Qur'an Surat An-Nahl Ayat 125. “Mushaf Al-Qur'an Terjemah Ar-Rahim Kementerian Agama Republik Indonesia”. (Jakarta: CV Pustaka Jaya Ilmu, 2014).

demikian bukan berarti sejarah islam tidak memiliki tradisi pembinaan dan pelatihan kepada umat pendukungnya. Demikianlah Allah SWT telah menciptakan manusia dengan sifat atau bakat bawaan yang perkembangannya tergantung pada kapasitas dirinya, lingkungan dan pengaruh-pengaruh eksternal lainnya. Dengan semua keunikannya, pengembangan diri berarti meningkatkan kemampuan dan potensi diri ke arah yang lebih baik, baik dari segi posisi atau jabatan, capaian, peluang dan manfaat.

Pengembangan sumber daya manusia memiliki tujuan utama untuk meningkatkan efektivitas kerja individu dan organisasi. Menurut Armstrong yang dikutip oleh Kasmawati, menyatakan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang yang berkualitas dalam mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan.²⁷ Adapun ruang lingkup pengembangan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi atau institusi mencakup 3 pokok kegiatan yang saling berkaitan, yakni:

1) Perencanaan sumber daya manusia; 2) Pendidikan dan pelatihan sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia; 3) Pengelolaan sumber daya manusia.²⁸ Sedangkan menurut Armstrong menjelaskan bahwa lingkup pengembangan SDM mencakup berbagai aspek yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan individu dalam organisasi, antara lain:²⁹

- a. Pelatihan dan pendidikan, yaitu program untuk meningkatkan keterampilan teknis dan pengetahuan umum karyawan.

²⁷ Kasmawati, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Pendidikan Islam," *Jurnal UIN Alauadin VIII*, no. 2 (2019): 392–402.

²⁸ Mukhlison Effendi, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Citra Lembaga Di Lembaga Pendidikan Islam," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 1 (2021): 39–51, <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i1.40>.

²⁹ Ash Shadiq Egim, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Berkelaanjutan*, ed. Ash Shadiq Egim, 1st ed. (Purbalingga: CV. Eureka Media Aksara, 2024).

- b. Pengembangan karir, yaitu inisiatif untuk membantu karyawan merencanakan dan mencapai tujuan karir mereka.
- c. Pengembangan *soft skills*, yaitu fokus pada keterampilan seperti kepemimpinan, komunikasi, manajemen waktu dan kerjasama tim.
- d. Pengembangan *Hard Skills*, yaitu pengembangan keterampilan teknis yang spesifik dan diperlukan dalam peran masing-masing.
- e. Evaluasi dan pengukuran, yaitu proses untuk mengevaluasi efektivitas program-program pengembangan SDM dan mengidentifikasi area perbaikan.
- f. Integrasi teknologi, yaitu pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas program pengembangan SDM.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa manajemen pengembangan sumber daya manusia adalah proses terencana yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan kinerja karyawan agar dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Proses ini memastikan bahwa sumber daya manusia memiliki kapasitas yang dibutuhkan melalui kegiatan seperti pelatihan, pengembangan karir, dan penilaian kinerja secara berkala.

2. Strategi dan Model Pengembangan Sumber Daya Manusia

Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan rencana jangka panjang dan terarah yang disusun untuk meningkatkan kompetensi, produktivitas, serta komitmen individu dalam organisasi. Strategi ini menekankan pentingnya keselarasan antara pengembangan SDM dan visi organisasi, sehingga kegiatan pelatihan, pendidikan dan pembinaan SDM yang mampu mendukung

pencapaian tujuan lembaga. Terdapat empat strategi dalam pengembangan sumber daya manusia, yaitu:³⁰

- a. Perencanaan mencakup rekrutmen, menetapkan tujuan, mengidentifikasi kebutuhan pengembangan SDM, dan membuat perencanaan pengembangan SDM.
- b. Pelaksanaan terdiri dari implementasi pengembangan, pengembangan professional, dan pengembangan karir.
- c. Implementasi mencakup pelaksanaan program pengembangan SDM dan koordinasi tenaga professional.
- d. Evaluasi melibatkan penilaian kinerja SDM dan metode pengembangan.

Sedangkan menurut Dessler yang dikutip oleh Ririn Ariyanti, menegaskan bahwa strategi pengembangan SDM harus bersifat proaktif yaitu menyiapkan tenaga kerja agar mampu menghadapi perubahan lingkungan, teknologi, dan tuntutan global.³¹ Strategi ini berfungsi sebagai arah dan kebijakan jangka panjang dalam mengembangkan potensi SDM agar selaras dengan visi dan tujuan. Selanjutnya model pengembangan sumber daya manusia yang memiliki peran sebagai kerangka operasional atau langkah sistematis dalam melaksanakan strategi tersebut. Adapun beberapa model pengembangan SDM antara lain yaitu:³²

a. ADDIE Model

ADDIE adalah singkatan dari *Analyze, Design, Develop, Implementasi, dan Evaluate*. Model ini adalah model pelatihan lima langkah untuk karyawan yang

³⁰ Nadia Putri Ananta, Aditya Ramadhan, and An Suprapto, “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Ekonomi Lokal Pada Sektor UMKM Di Sentra Wisata Kuliner Karah , Kota Surabaya,” *Bappenas Working Papers VII*, no. 1 (2024): 72–85, <https://doi.org/doi.org/10.47266/bwp.v7i1.310>.

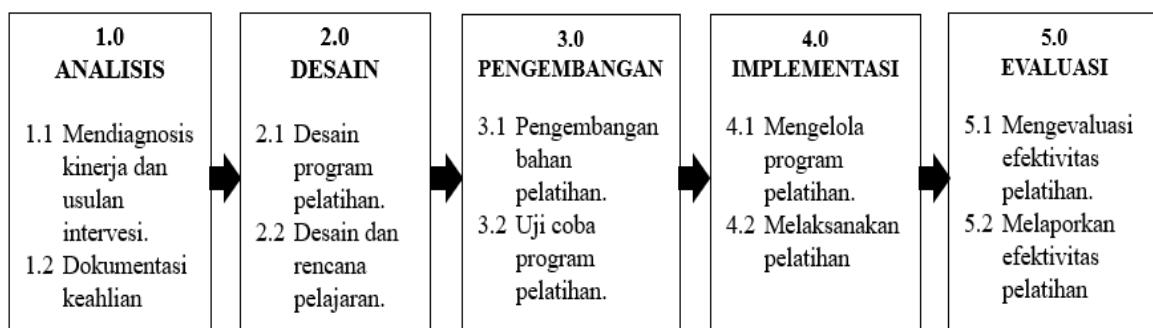
³¹ Ririn Ariyanti et al., *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, ed. Mohammad Isa Anshori, 1st ed. (Yogyakarta: Yayasan Putra Adi Dharmma, 2025).

³² Syafrida Hafni Sahrif et al., *Model-Model Pelatihan Dan Pengembangan SDM*, ed. Abdul Karim and Janner Simarmata, 1st ed. (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2023).

membantu pelatih memahami tujuan pembelajaran yang akurat. Model pelatihan yang populer untuk kebutuhan pendidikan saat ini adalah model ADDIE menghasilkan materi pelatihan yang kuat dan efektif.

b. *Training for Performance System (TPS) Model*

Model pelatihan untuk sistem kinerja (*Training for Performance System/TPS*) yang menggambarkan 5 (lima) tahap proses pelatihan yang saling berhubungan dan mendukung melalui kepemimpinan. Hal ini sangat penting karena merupakan proses yang sistematis. Para ahli memberikan pelatihan untuk memenuhi pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan oleh para karyawan. Tahap-tahap tersebut terdiri dari analisis, desain, pengembangan, implementasi dan evaluasi.³³ Proses pelatihan untuk sistem kinerja digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.1 Model Proses Pelatihan untuk Sistem Kinerja

c. *Instructional System Development (ISD) Model*

Model pengembangan sistem pembelajaran atau *Instructional System Development (ISD)* memiliki 5 tahapan proses pelatihan yang terdiri analisis, mendesain, mengembangkan, menerapkan dan mengendalikan. Model *ISD* dimulai dengan asumsi bahwa tahap analisis dalam pelatihan sangat diperlukan dengan menganalisis pekerjaan, memilih fungsi pekerjaan, menyusun ukuran

³³ Adie E Yusuf, “Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM),” in *Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM)*, ed. Edi Purwanto, 4th ed. (Tangerang Selatan: Penerbit Universitas Terbuka, 2020), 1–41.

kinerja, menganalisis pelajaran yang ada, dan memilih latar pembelajaran. Selanjutnya, desain dengan mengembangkan tujuan, tes, perilaku awal dan menentukan struktur serta sekuen. Kemudian pengembangan dilakukan dengan merumuskan aktivitas pembelajaran, rencana manajemen pembelajaran, review materi yang ada, mengembangkan pembelajaran dan validasi pembelajaran. Setelah itu implementasi dengan menerapkan rencana manajemen pembelajaran. Terakhir pengendalian yang dilakukan dengan melaksanakan evaluasi internal dan eksternal serta merevisi sistem.

Dengan demikian, strategi dan model pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) harus diintegrasikan secara harmonis karena memiliki hubungan yang saling melengkapi dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia di organisasi. Strategi berfungsi sebagai arah kebijakan dalam mengembangkan potensi SDM agar selaras dengan visi dan tujuan organisasi, sedangkan model berperan sebagai kerangka operasional atau langkah sistematis dalam melaksanakan strategi tersebut.

3. Manajemen Pengembangan SDM di Lembaga Pendidikan Tinggi

Pada lembaga pendidikan tinggi, manajemen pengembangan SDM diarahkan untuk meningkatkan kualitas tridharma perguruan tinggi yang terdiri dari aspek pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Manajemen SDM perguruan tinggi dapat didefinisikan sebagai usaha merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan menilai SDM perguruan tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi sebesar-besarnya bagi pengembangan perguruan tinggi dan pencapaian program maupun rencana kerja.³⁴ Kajian manajemen SDM perguruan tinggi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari konteks Manajemen Sumber Daya Manusia yang

³⁴ Arwidayanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional*, 1st ed. (Bandung: CV Alfabeta, 2013).

sudah berevolusi mengkhususkan pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi.

a. Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Setiap lembaga pendidikan membutuhkan strategi yang efektif dalam perencanaan pengembangan sumber daya manusia, menurut Nasir Usman yang dikutip Junaidi, menyebutkan sedikitnya ada 4 hal yang mesti dilakukan yaitu: (1) Membuat desain perencanaan, (2) Adanya program pengembangan tenaga pendidik, (3) Melaksanakan program yang telah direncanakan, (4) Melakukan evaluasi proses.³⁵ Selanjutnya Nasir juga menyebutkan bahwa Sedikitnya ada empat fase dalam proses pengembangan sumber daya manusia, diantaranya:

1) Fase Diagnostik

Fase ini merupakan upaya mencari tahu tentang kebutuhan dalam pengembangan sumber daya manusia yang berkaitan dengan kebutuhan individu, kelompok, dan kebutuhan lembaga pendidikan. Rencana yang disusun harus mampu menjawab segala persoalan dan tantangan lembaga pendidikan.

2) Fase Desain

Pada fase kedua ini yang harus dilakukan adalah merancang bagaimana desain pengembangan manajemen sumber daya manusia bisa dilakukan. Setelah mengetahui diagnosa pada fase pertama kemudian mendesain perencanaan berdasarkan; (1) apa permasalahan yang ada pada lembaga pendidikan, (2) apa kebutuhan program lembaga pendidikan, (3) apa partisipasi stakeholder, (4) bagaimana merencanakan sumber daya manusia

³⁵ Junaidi, "Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan Islam," *Journal on Education* 5, no. 3 (2023): 10040–52, <https://doi.org/10.54396/alfahim.v3i2.183>.

cadangan, (5) wajib menyusun kalender pendidikan, (6) mengetahui kebutuhan individu, (7) mengetahui kebutuhan kelompok, (8) mengoptimalkan sumber daya manusianya, (9) pandai memanfaatkan waktu, (10) mengetahui prosedur, (11) mengevaluasi setiap hal yang sudah dilakukan.

3) Fase Implementasi

Pada fase ketiga ini kita dituntut untuk bisa melaksanakan dan menjalankan desain yang sudah kita rencanakan dalam tindakan nyata. Pelaksanaannya harus sesuai dengan sebelas urutan fase di atas. Dalam fase implementasi ini juga diperlukan dukungan dari berbagai pihak dan melakukan koordinasi guna mewujudkan sumber daya manusia yang profesional.

4) Fase Evaluasi

Evaluasi merupakan fase terakhir dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia. Pada fase evaluasi ini harus melihat kinerja dan metode yang digunakan serta mengevaluasi setiap fase dalam proses pengembangan manajemen sumber daya manusia.

Dari keempat fase yang telah dijelaskan di atas maka manajer sebagai pemegang kebijakan harus mampu menganalisa untuk kemudian ditentukan kearah mana pengembangan manajemen sumber daya manusianya. Dengan menjalankan fase-fase pengembangan tersebut maka akan dapat diperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, terampil, dan cakap dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.

Pengembangan sumber daya dosen adalah nilai yang diciptakan oleh fungsi manajemen sumber daya manusia dan menentukan bagaimana pekerjaan yang

dilakukan oleh manajer bersama yang lainnya menambah nilai terhadap organisasi yang dijalankan. Dengan demikian pengembangan menentukan prioritas apa yang diperlukan untuk menciptakan nilai tersebut.³⁶ Secara umum dapat dijelaskan bahwa implementasi pengembangan sumber daya manusia harus sejalan dengan arah strategiknya (*strategic direction*) seperti visi, misi, nilai dan tujuan, sistem perencanaan manajemen, rencana strategik yang akan dilakukan.

Pada teori lain, perencanaan sumber daya manusia melibatkan sejumlah metode dan pendekatan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnisnya. Menurut Rio Nardo, terdapat beberapa metode yang umumnya digunakan dalam perencanaan SDM, yaitu:³⁷

- 1) Analisis Kebutuhan SDM: Metode ini melibatkan penilaian kebutuhan organisasi terhadap sumber daya manusia untuk mendukung rencana bisnis jangka panjang. Ini mencakup identifikasi keterampilan, kompetensi, dan jumlah karyawan yang dibutuhkan di berbagai tingkat organisasi.
- 2) *Job Analysis*: Proses analisis pekerjaan melibatkan identifikasi dan penilaian tugas-tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang diperlukan untuk setiap posisi dalam organisasi. Ini membantu dalam menentukan kebutuhan sumber daya manusia secara spesifik.
- 3) Penggunaan Model Peningkatan Produktivitas: Metode ini mencakup penggunaan model atau kerangka kerja tertentu untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Hal ini dapat melibatkan pengembangan

³⁶ Nurul Hidayati Murtafiah, “Analisis Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Handal Dan Profesional (Studi Kasus : IAI An-Nur Lampung),” *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* Vol. 10, no. 2 (2021): Hlm. 789-812, <https://doi.org/10.30868/ei.v10i02.2358>.

³⁷ Rio Nardo, *Perencanaan Dan Pengembangan SDM*, ed. Jenni Tria Ananda, *Journal GEEJ*, I, vol. 7 (Sumatra Barat: Penerbit Mitra Cendekia Media, 2024).

keterampilan, peningkatan motivasi, atau penerapan praktik kerja yang lebih efisien.

- 4) Analisis Kekuatan dan Kelemahan Karyawan: Melakukan analisis kekuatan dan kelemahan karyawan untuk mengidentifikasi di mana pengembangan keterampilan atau rotasi pekerjaan mungkin diperlukan. Ini membantu dalam menempatkan karyawan sesuai dengan potensi dan kompetensinya.
- 5) Perencanaan Karir dan Pengembangan: Fokus pada pengembangan karyawan secara individual dengan merencanakan karir mereka di dalam organisasi. Ini melibatkan identifikasi peluang pengembangan, pelatihan, dan rencana sukses untuk posisi kunci.

b. Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Implementasi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah tahap pelaksanaan dari desain program yang sudah direncanakan. Tahapan proses pengembangan manajemen sumber daya manusia menurut Sondang P Siagian yang dikutip Edi Irawan dapat dilakukan dengan enam langkah, yaitu: (1) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan/pengembangan (*job study*), ini dapat dilakukan melalui *research* atau *survey* dari karyawan atau masing-masing departemen, (2) Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan/pengembangan, (3) Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya dengan memilih metode sesuai yang dapat digunakan (4) Menetapkan metode pelatihan/pengembangan dengan menentukan cara atau bagaimana program tersebut akan dilaksanakan (5) Mengadakan percobaan (*tryout*) dan revisi (6) mengimplementasikan dan mengevaluasi, ini dilakukan di akhir program untuk melihat apakah program telah

dilaksanakan sesuai dengan rencana awal.³⁸ Setelah tahapan tersebut dilalui maka pengambilan keputusan atas rencana program pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan

Menurut Natasya Virginia Leuwol dalam bukunya yang berjudul Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi, terdapat 4 kegiatan penting dalam proses manajemen SDM, yaitu kegiatan penataan personalia (*staffing*), kegiatan pelatihan dan pengembangan (*training and development*), motivasi (*motivation*), dan pemeliharaan (*maintenance*).³⁹ Sedangkan menurut Dessler yang dikutip oleh Riska Gustiana, implementasi atau pelaksanaan pengembangan dilakukan dengan penerapan strategi sebagai berikut:⁴⁰

- 1) *Strategy's Role Management Development*, yaitu metode pengembangan manajemen yang dilakukan selaras dengan rencana strategis perusahaan.
- 2) *Candidate Assesment and the 9-Box Grid*, yaitu dalam rangka pengembangan pegawai untuk mengisi jabatan yang lebih tinggi dilakukan dengan menerapkan asesmen dan 9 boks kompetensi.
- 3) *Managerial On the Job Training and Rotation*, yaitu pengembangan di dalam lingkungan kerja yang dapat dilakukan melalui metode *coaching* (pendampingan), *action learning*, *stretch assignment* (mendorong pegawai menyelesaikan pekerjaan melampaui zona nyaman mereka).
- 4) *Off the Job Management Training and Development Techniques*, yaitu metode pengembangan yang dilakukan di luar lingkungan kerja melalui metode

³⁸ Edi Irawan, “Pengembangan Manajemen Sumber Daya Serta Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Fungsi Kualitas Sumber Daya Manusia: Suatu Kajian Literatur,” *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis* 3, no. 2 (2023): 215–28.

³⁹ Natasya Virginia Leuwol, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi*, ed. Janner Simarmata, 1st ed. (Medan: Penerbit Yayasan Kita Menulis, 2020).

⁴⁰ Riska Gustiana, “Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia),” *Jemsi (Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi)* 3, no. 6 (2022): 657–66, <https://doi.org/doi.org/10.31933/jemsi.v3i6>.

seminar, program di universitas/kampus, *role play*, *corporate university* (pusat pengembangan internal), pelatihan eksekutif, sistem pembelajaran sertifikasi SHRM (*Society for Human Resource Management*).

Implementasi pengembangan sumber daya manusia menurut teori Leonard Nadler pada buku Mukaffan yang berjudul Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam, merinci pada tiga hal yaitu pertama; *Training: learning to present job* (belajar yang ada kaitannya dengan pekerjaan yang ditangani saat ini). Kedua; *Education: learning to prepare the individual for a different but identified job* (belajar untuk persiapan melakukan pekerjaan yang berbeda tetapi teridentifikasi). Ketiga; *Development: learning for growth of the individual but not related to a specific present or future job* (belajar untuk perkembangan individu, tetapi tidak berhubungan dengan pekerjaan tertentu saat ini atau yang akan datang).⁴¹ Sehingga dapat dipahami bahwa pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia merinci pada tiga hal yaitu pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.

Keberhasilan pelaksanaan program pengembangan SDM tergantung pada pemilihan program untuk memperoleh penempatan SDM sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Organisasi perlu memotivasi peserta program untuk mendorong keberhasilan mereka dalam lokakarya yang berfokus pada penyajian pengetahuan dan keterampilan. Program pelatihan tersebut disosialisasikan pada peserta dan dibuat *representative* untuk revisi final pada hasil akhir untuk memastikan efektivitas program. Program ini bisa dilakukan

⁴¹ Mukaffan, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam*, ed. Septi Kartika, Cetakan 1 (Lumajang: Klik Media, 2022).

dengan dua metode, yaitu *on the job training* dan *off the job training* yang dijabarkan sebagai berikut:⁴²

1) On the Job Training (OJT)

On the job training merupakan pelatihan pada karyawan untuk mempelajari bidang pekerjaannya dengan benar-benar mengerjakannya, beberapa bentuk pelatihan *OJT* yaitu: (a) *coaching*, pelatihan yang dilakukan di tempat kerja oleh atasan atau karyawan yang berpengalaman seperti menyelesaikan masalah, partisipasi dengan tim, kekompakan, pembagian pekerjaan dan hubungan dengan atasan atau teman kerja; (b) pelatihan magang, yakni mengkombinasikan antara pelajaran dikelas dengan praktik di tempat kerja dimana karyawan akan dibimbing untuk mempraktekkan semua prinsip belajar pada keadaan pekerjaan sesungguhnya setelah beberapa teori diberikan.

2) Off the Job Training

Off the job training merupakan metode pelatihan yang dilaksanakan diluar lingkungan kerja sehari-hari, seperti di kelas atau lokasi terpisah. Beberapa bentuk pelatihan *off the job training* yaitu *lecture*, presentasi video, *vestibule training*, *self study*, dan *action learning*.

c. Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Evaluasi menjadi bagian penting dalam menentukan keberhasilan sebuah kegiatan serta untuk mengukur sejauh mana tujuan dari kegiatan tersebut dapat tercapai mulai dari keefektifan kebijakan guna dipertanggungjawabkan hingga melihat sejauh mana kesenjangan antara ekspetasi dengan kenyataan. Menurut

⁴² Arief Subyantoro, *Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, ed. Ulfa, 1st ed. (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2022).

Suchman dalam Arikunto dan Jabar, mengemukakan bahwa evaluasi adalah proses menentukan hasil yang dicapai dari berbagai kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian tujuan.⁴³ Sehingga evaluasi menjadi tahapan yang wajib dilaksanakan untuk mengukur efektivitas dan efisiensi.

Secara operasional, evaluasi merupakan proses menggambarkan, memperoleh, melaporkan dan menerapkan informasi deskriptif serta melakukan justifikasi tentang nilai objek, berdasarkan kriteria seperti kualitas, nilai, kejujuran, keadilan, kelayakan, biaya, efisiensi, keselamatan, dan signifikansi.⁴⁴ Operasionalisasi dapat dilakukan pada pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang secara langsung terkait pada objek yang dievaluasi. Dengan demikian, evaluasi dapat didefinisikan sebagai proses kegiatan mengukur, menilai, dan menganalisis program atau kebijakan untuk menentukan hasil dari tujuan yang telah ditetapkan sebagai pedoman tindakan langkah berikutnya.

Menurut teori model evaluasi Kirkpatrick pengembangan yang digagas oleh Jackson dan Schuler dalam buku karya Mukaffan, keduanya mengatakan bahwa untuk melakukan evaluasi pengembangan SDM, terdapat empat tahap proses yang dikenal dengan *The Four Level Evaluation*, diantaranya yaitu:⁴⁵

- 1) *Reaction*, evaluasi ini dilakukan pada saat dan setelah pelaksanaan pengembangan SDM, yakni evaluasi untuk mengukur minat dan reaksi peserta atas pelatihan.
- 2) *Learning*, tahap ini disebut juga evaluasi hasil belajar. Evaluasi ini dilakukan untuk mengukur tingkat pemahaman peserta setelah mengikuti pelaksanaan

⁴³ Arikunto, Suharsimi dan Cepi Safruddin Abdul Jabar, *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoretis Praktis bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010. Hal 1

⁴⁴ Stufflebeam, Daniel L. & Coryn, Chris L.S. *Evaluation Theory, Models, and applications*. New York: Jossey-Bass A willey Brand. 2014. Hal. 312.

⁴⁵ Mukaffan, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Hal. 133.

pengembangan SDM. Penilaian terhadap tingkat pemahaman ini sangat penting untuk mengetahui apakah SDM paham dan melaksanakan materi yang diberikan dalam program pelaksanaan pengembangan SDM.

- 3) *Behavior*, evaluasi ini dilakukan setelah program pelaksanaan pengembangan SDM. Tujuannya untuk melihat bagaimana perilaku peserta setelah mengikuti program pelaksanaan pengembangan SDM, langkah apa yang sudah dilakukan serta bagaimana sikap stakeholder terhadap hasil program pelaksanaan pengembangan SDM.
- 4) *Result*, evaluasi jangka panjang, yakni evaluasi mengenai kinerja lembaga yang terjadi akibat kinerja anggota organisasi (SDM) yang mengikuti program pelaksanaan pengembangan SDM. Evaluasi ini dapat dilakukan tiga sampai empat tahun setelah program pelaksanaan pengembangan SDM.

Model evaluasi pengembangan sumber daya manusia juga ada model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*). Model ini dikemukakan oleh Stufflebeam dan Shinkfield yang merupakan sebuah pendekatan evaluasi yang berorientasi pada pengambil keputusan (*a decision oriented evaluation approach structured*) untuk memberikan bantuan kepada administrator atau pengambil keputusan. Model evaluasi CIPP ini terdiri 4 komponen yaitu:⁴⁶

- 3) Evaluasi konteks, yang mencakup analisis masalah yang berkaitan dengan lingkungan program atau kondisi obyektif yang akan dilaksanakan.
- 4) Evaluasi input, yang membantu mengatur keputusan, menentukan sumber-sumber yang ada, alternatif apa yang diambil, rencana apa dan strategi apa untuk mencapai tujuan dan bagaimana prosedur kerja untuk mencapainya.

⁴⁶ Marudur P Damanik et al., “Evaluasi Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Pada Program Pelatihan Di BPSDMP Kominfo Jakarta),” *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media* 24, no. 2 (2020): 187–201.

- 5) Evaluasi proses, meliputi koleksi data penilaian yang telah ditentukan dan diterapkan dalam praktik pelaksanaan program. Pada dasarnya evaluasi proses untuk mengetahui sampai sejauh mana rencana telah diterapkan dan komponen apa yang perlu diperbaiki.
- 6) Evaluasi *product* atau output, yaitu merupakan penilaian yang dilakukan guna melihat ketercapaian/keberhasilan suatu program dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dengan demikian, evaluasi menjadi rangkaian yang penting dijalankan dalam suatu siklus program pengembangan SDM. Selain itu untuk dapat mengukur efektivitas dan efisiensi suatu pelaksanaan pengembangan SDM, evaluasi juga bertujuan untuk mendapatkan masukan sehingga bisa mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan maupun kekurangan dari sebuah program.

B. Pengembangan Sumber Daya Dosen

1. Konsep dan Ruang Lingkup Pengembangan Dosen

Pengembangan dosen tampak menjadi kebutuhan nyata bagi usaha perbaikan mutu Sumber Daya Manusia Dosen (SDMD) perguruan tinggi melalui proses yang sistematis, runtut, terukur dan terorganisir. Konsep pengembangan yang terus menerus merupakan suatu cara untuk menjadikan dosen sebagai sumber keunggulan kompetitif. Berdasarkan pengalaman dalam praktek pengembangan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas kerja, moral, serta potensi-potensi dari organisasi. Pengembangan (*development*) menyangkut penyiapan kemampuan dan keahlian individu bagi kepentingan yang bukan hanya terbatas untuk jabatan sekarang tetapi

untuk yang akan datang.⁴⁷ Sasaran dari program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planed change*).

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005, dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.⁴⁸ Undang-undang tersebut juga menjelaskan hak dan kewajiban dosen yaitu memperoleh pelatihan dan pengembangan profesi dalam bidangnya yang meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karir terdiri dari kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

Sehingga melalui regulasi tersebut ruang lingkup pengembangan dosen terdiri dari pengembangan kompetensi yang meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional. Kemudian pelaksanaan tridharma perguruan tinggi yang meliputi pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Serta terakhir pengembangan karir yang meliputi jenjang karir fungsional, keterlibatan kegiatan manajerial dan pendidikan lanjutan serta pelatihan.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa pengembangan dosen merupakan bagian integral dari pengelolaan sumber daya manusia di pendidikan tinggi sebagai upaya sistematis, terencana, dan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi profesional, pedagogik, sosial, dan kepribadian dosen dalam rangka mendukung

⁴⁷ Nahariah, Nahariah. "Strategi pengembangan dosen stai al furqan makassar kaitanya dengan profil dosen yang produktif." *Jurnal Al-Qiyam* 2.2 (2021): 214-220.

⁴⁸ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pasal 1 Ayat 2.

pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi (pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat).

2. Strategi dan Program Pengembangan Dosen

Strategi pengembangan dosen perlu dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan produktivitas dosen serta kualitas pendidikan. Strategi pengembangan dosen di perguruan tinggi bertujuan meningkatkan produktivitas sehingga akhirnya akan meningkatkan kualitas pendidikan. Dosen sebagai pendidik harus memenuhi kompetensi untuk memberikan pelayanan di bidang tersebut.⁴⁹ Pekerjaan dosen merupakan sebuah profesi, sedangkan kompetensi dosen merupakan suatu pemilikan, pembentukan, keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh pekerjaan dosen sebagai sebuah profesi

Berkaitan dengan upaya pengembangan dosen maka diperlukan strategi-strategi yang tepat. Adapun strategi-strategi yang dilakukan berhubungan dengan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:⁵⁰

- a. Penilaian kebutuhan pengembangan dosen di dasarkan pada analisa penilaian pengembangan dosen.
- b. Penetapan program pembinaan yaitu menetapkan program yang relevan dengan kebutuhan pengembangan dosen, baik yang berbentuk pendidikan dalam pekerjaan (*on the job training*) maupun yang berbentuk pendidikan di luar pekerjaan (*off the job training*).

Keberhasilan suatu kegiatan pengembangan dosen tidak terlepas dari bagaimana metode yang digunakan dalam merealisasikan program kerja. Dalam

⁴⁹ Nurhal, Astaginy Niar, and Titing Andry Stepahnie, “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Dosen Universitas Sembilanbelas November Kolaka,” *GLORY (Global Leadership Organizational Research in Management)* 1, no. 4 (2023): 310–24, <https://jurnal.stikes-ibnusina.ac.id/index.php/GLORY/article/download/422/400>.

⁵⁰ Tita Meirina Djuwita, “Strategi Pengembangan Dosen Dan Motif Berprestasi Hubungannya Dengan Produktivitas Kerja,” *Manajerial: Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan* 5, no. 10 (2020): 12–21.

menetapkan program kegiatan pengembangan dosen dilakukan beberapa alternatif, yaitu:⁵¹

- c. Pengembangan melalui kegiatan penataran dan latihan bagi tenaga edukatif, seperti adanya penataran-penataran terkait bidang studi.
- d. Pembinaan melalui kegiatan seminar-seminar dan diskusi ilmiah bagi dosen yang merupakan sasaran atau wadah dalam memberikan kemungkinan bagi dosen untuk mengembangkan kemampuan, misalnya dengan pemilihan dosen teladan.
- e. Mengikutsertakan dosen dalam program pendidikan S2 dan S3.

Strategi pengembangan dosen yang tepat dan terarah memiliki dampak positif terhadap produktivitas kerja dosen. Dengan pendekatan yang strategis, lembaga pendidikan dapat mendorong terciptanya profil dosen yang produktif, inovatif, dan kompetitif. Strategi ini tidak hanya mendukung peningkatan kinerja individu dosen, tetapi juga memperkuat daya saing lembaga secara keseluruhan. Sasaran dari strategi pengembangan dosen adalah kondisi yang diinginkan oleh lembaga untuk mendukung pencapaian visi dan misi institusionalnya. Realisasi sasaran ini menjadi tanggung jawab bersama pimpinan dan seluruh komponen lembaga pendidikan.⁵² Dalam hal ini, tujuan utama dari strategi pengembangan dosen adalah meningkatkan kemampuan dan keterampilan dosen secara berkelanjutan sehingga dapat memberikan dampak positif pada keunggulan bersaing lembaga.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan Dosen

Keberhasilan pelaksanaan pengembangan dosen sangat dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Komitmen perguruan tinggi menjadi elemen krusial yang menentukan

⁵¹ Nahariah, Nahariah. "Strategi pengembangan dosen stai al furqan makassar kaitanya dengan profil dosen yang produktif." *Jurnal Al-Qiyam* 2.2 (2021): 214-220.

⁵² Besse Wulandari Aziz, Muhammad Syukur, and Firdaus W. Suhaeb, "Strategi Pengembangan Karir Dosen Dalam Peningkatan Motivasi Dan Kepuasan Kerja Di Universitas Sawerigading Makassar," *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah* 4, no. 2 (2025): 1973–82.

keberlanjutan program pelaksanaan pengembangan dosen. Komitmen ini tercermin dari kebijakan kampus, dukungan finansial, serta motivasi untuk menciptakan budaya akademik yang progresif. Selain itu, ketersediaan dana dari lembaga, baik untuk pelatihan internal maupun eksternal, menjadi prasyarat mutlak bagi keberlangsungan pengembangan dosen. Motivasi dosen sendiri juga menjadi faktor internal yang mendorong partisipasi aktif dalam program pengembangan.⁵³ Pada penelitian Roslina Ermanita menyebutkan faktor pendukung dalam pelaksanaan pengembangan dosen, yaitu:⁵⁴

- a. Penataan anggaran yang sesuai dan tepat sasaran untuk peningkatan motivasi personal dalam mengembangkan kemampuan dan keterampilannya.
- b. Penetapan kebijakan yang sistematis dan terstruktur yang menunjukkan adanya komitmen dalam pelaksanaan program sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.
- c. Adanya peluang dan kesempatan bagi dosen seluas-luasnya dalam menuangkan idenya dan publikasi jurnal untuk mendorong dan memfasilitasi dosen dalam meningkatkan kompetensinya.
- d. Adanya kompensasi yang bersifat finansial dan nonfinansial diberikan untuk menciptakan ikatan kerja sama, kepuasan kerja, kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan.

Namun, demikian terdapat pula sejumlah kendala yang kerap menjadi hambatan, seperti tingginya beban kerja dosen yang tidak seimbang antara pengajaran, penelitian, dan pengabdian. Dosen yang terlalu dibebani tugas administratif cenderung kurang memiliki waktu untuk peningkatan kompetensi. Selain itu, banyak program

⁵³ Rian Sigit et al., “Analisis Strategi Pengembangan Profesional Dosen Di Perguruan Tinggi : Tinjauan Literatur,” *Semar: Journal of Studies in Educational Management and Research* 1, no. 1 (2025): 45–49.

⁵⁴ Roslina Ermanita, “Perencanaan Strategik Sumber Daya Dosen Pada Universitas Syiah Kuala,” *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan* 3, no. 3 (2015): 147–62.

pelatihan tidak dilengkapi dengan sistem evaluasi hasil pelatihan yang memadai. Tanpa evaluasi berkelanjutan, efektivitas pelatihan menjadi sulit diukur dan tidak berkontribusi optimal terhadap perubahan perilaku atau peningkatan kinerja dosen. Hal ini juga sejalan dengan yang dikemukakan oleh Iwan Asmadi bahwa faktor yang mempengaruhi terhambatnya pengembangan dosen antara lain:⁵⁵

- a. Dosen belum termotivasi untuk melaksanakan tugas utama sebagai tanaga pendidik profesional.
- b. Rasio jumlah dosen dengan jumlah mahasiswa yang tidak seimbang, sehingga menyebabkan beban dosen sangat banyak.
- c. Belum adanya *reward* bagi dosen yang mengurus sendiri kenaikan pangkat dan jabatan fungsional akademiknya agar dapat memotivasi dosen yang belum memiliki jabatan fungsional.
- d. Terlambatnya Surat Keputusan (SK) bagi dosen dari pemerintah sehingga mempengaruhi dosen lain atau dosen bersangkutan tidak memiliki semangat untuk mengurus kenaikan jabatan fungsional akademik berikutnya.
- e. Belum jelasnya aturan kepegawaian untuk jaminan hari tua bagi dosen dan karyawan. Kondisi ini sangat mempengaruhi motivasi dan semangat dosen untuk mengurus kenaikan jabatan fungsional akademiknya.

C. Daya Saing Perguruan Tinggi

1. Konsep dan Indikator Daya Saing Perguruan Tinggi

Secara umum daya saing terdiri dari dua kata yaitu daya yang artinya kekuatan, dan saing yang bermakna berlomba-lomba atau lebih baik dari yang lainnya atau

⁵⁵ Iwan Asmadi et al., "Strategi Pengembangan Karir Dosen Sebagai Upaya Dan Peningkatan Kualitas Pendidikan Tinggi," *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 7, no. 5 (2024): 5125–29.

berbeda dari pesaing baik secara kualitas, kepuasan maupun keunggulan dari berbagai aspek lainnya.⁵⁶ Makna keunggulan bersaing juga bisa dilihat dari sisi proses yang efektif dan efisiensi, ditandai juga dengan eksistensi organisasi yang memiliki sasaran tepat, menentukan kebijakan, rencana, strategis, arah dan hasil yang sesuai dengan harapan serta tujuan akhir dalam menghadapi kompetisi.

Menurut Sumihardjo yang dikutip Reski Mei, daya saing dimaknai sebagai kekuatan, dorongan , usaha untuk menjadi lebih baik dari kompetitor yang lainnya atau memiliki keunggulan dalam hal-hal tertentu, baik yang dilakukan orang per orang (personal), komunitas (*communal*), bahkan institusi tempatnya bekerja.⁵⁷ Dalam perspektif islam, daya saing dijelaskan melalui penerapan prinsip *Fastabiqul Khoirot* yakni berlomba-lomba dalam melakukan kebaikan, hal ini sebagaimana diperintahkan oleh Allah SWT dalam Al-Quran Surat Al-Baqarah ayat 148:

وَلِكُلٍّ وَجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمُ اللَّهُ جَمِيعًا

انَّ اللَّهَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

Terjemahan: “*Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu*”. (QS. Al-Baqarah: 148).⁵⁸

Fastabiqul Khoirot bukan hanya menjadi kekuatan penggerak (*driving force*) tapi juga akan menjadi kekuatan magnetik (*magnetic force*). Artinya perbuatan seperti itu bukan sekedar mampu menggerakkan orang tapi juga dapat menjadi kekuatan

⁵⁶ Humairatuz Zahrah et al., “Strategi Perguruan Tinggi Islam Dalam Meningkatkan Daya Saing (Studi Kasus Di Universitas Islam Indragiri Tembilahan Riau),” *Al-Liqo: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2023): 149–64, <https://doi.org/10.46963/alliqo.v8i1.1120>.

⁵⁷ Reski Mei, *Manajemen Strategis Dalam Meningkatkan Daya Saing*, ed. Mardhiah, 1st ed. (Makkasar: Nasya Expanding Management (Penerbit NEM), 2023).

⁵⁸ Al-Qur'an Surat An-Nahl Ayat 148. “Mushaf Al-Qur'an Terjemah Ar-Rahim Kementerian Agama Republik Indonesia”. (Jakarta: CV Pustaka Jaya Ilmu, 2014).

magnet yang dapat menyedot perhatian orang banyak.⁵⁹ Dengan demikian, semangat fastabiqul khoirot menjadi fondasi moral yang memperkuat daya saing, karena mendorong individu dan lembaga untuk terus berinovasi dalam kebaikan dan memberi dampak positif yang menginspirasi.

Daya saing pada sektor pendidikan, bisa merujuk pada Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses Pendidikan, dijelaskan daya saing lembaga pendidikan merupakan kemampuan lembaga pendidikan untuk menunjukkan hasil kerja yang lebih baik, lebih cepat atau lebih hemat dan lebih bermakna. Produktivitas lembaga pendidikan dimaksud, antara lain; 1) kemampuan pengelola lembaga pendidikan memperluas area layanan atau pangsa pasar, 2) kemampuan menghubungkan lingkungan lembaga pendidikan di sekitarnya dengan lingkungan global, 3) kemampuan warga pendidikan meningkatkan inovasi kerja tanpa hentinya, 4) kapasitas memperbaiki posisi lembaga pendidikan pada peringkat yang terbaik dan menguntungkan.⁶⁰ Daya saing dapat bermakna kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan seseorang, organisasi, kelompok atau institusi tertentu. Berdasarkan pengertian di atas maka pengertian daya saing pendidikan berarti kemampuan pendidikan dalam melakukan strategi yang tepat untuk mencapai tujuannya yaitu mencerdaskan masyarakat menuju kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat.

Pada konteks lembaga pendidikan tinggi, daya saing perguruan tinggi secara konseptual merupakan kemampuan atau potensi yang dimiliki perguruan tinggi berupa keunggulan berkompetisi, kemampuan memberikan penawaran yang tinggi kinerjanya, kepedulian tinggi dengan memperhatikan situasi serta kondisi yang menguntungkan,

⁵⁹ Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu Dan Berdaya Saing*, 3rd ed. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2025).

⁶⁰ Muhamad Faizul Amirudin, "Hubungan Pendidikan Dan Daya Saing Bangsa," *Belajea: Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019): 35–48, <https://doi.org/10.29240/belajea.v4i1.723>.

ditandai berupa kualitas mahasiswa yang diterima, pembiayaan yang memadai, penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien, kualitas tata kelola yang profesional, kualitas pembelajaran yang bagus, kualitas lulusan yang berkualitas bagus, pengembangan kemampuan teknologi dan pengakuan lembaga nasional maupun internasional.⁶¹ Pemahaman tentang daya saing perguruan tinggi ini, diturunkan menjadi beberapa indikator sebagai berikut: 1) kualitas mahasiswa yang diterima, 2) pembiayaan (*financial*) yang mendukung, 3) penggunaan sumber daya (*resources*) efektif dan efisien, 4) kualitas tata kelola (*management*), 5) kualitas pembelajaran (iklim akademik), 6) kualitas lulusan (*output*), 7) pengembangan kemampuan dan penguasaan teknologi terbarukan, dan 8) pengakuan lembaga nasional maupun internasional.

Pada perguruan tinggi, terdapat beberapa manfaat dari proses daya saing yang terjadi, baik dalam lintas perguruan tinggi maupun internal organisasi perguruan tinggi masing-masing meliputi; 1) peningkatan kemampuan untuk memperkuat dan memperkokoh posisi pasar lulusan; 2) peningkatan kemampuan perguruan tinggi menghubungkan stakeholdernya dengan lingkungan dunia kerja; 3) peningkatan kinerja perguruan tinggi tanpa henti; 4) peningkatan kemampuan untuk menempatkan perguruan tinggi pada posisi yang adaptif dan menguntungkan.⁶² Dengan demikian, hal ini tidak terlepas dari sumber daya dosen yang menjadi keunggulan kompetitif perguruan tinggi dapat diperoleh dari komitmen dan cara berinovasi yang menerapkan ide, inisiatif dan pemikiran baru serta kemampuan dalam menjalin hubungan yang menyenangkan yang bersifat positif dengan berbagai stakeholder perguruan tinggi.

⁶¹ Zahrah et al., “Strategi Perguruan Tinggi Islam Dalam Meningkatkan Daya Saing (Studi Kasus Di Universitas Islam Indragiri Tembilahan Riau).” *Al-Liqo: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2023): 149–64, <https://doi.org/10.46963/alliqo.v8i1.1120>.

⁶² Arwidayanto and Arifin Suking, “Analisis Deskriptif Daya Saing Perguruan Tinggi,” *Ilmu Pendidikan: Jurnal Kajian Teori Dan Praktik Kependidikan* 5, no. 1 (2020): 25–34, <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17977/um027v5i12020p025>.

Menurut Porter dan Abdullah dalam Buku karya Arwidayanto, Daya saing perguruan tinggi merupakan salah satu dari sekian instrumen atau standar yang dapat dijadikan ukuran keberhasilan terhadap target dan rencana yang telah dirumuskan, baik dalam peningkatan mutu lulusan maupun dalam produk layanan berupa pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat didukung kapasitas dosen, tenaga kependidikan, pendapatan, kerja sama berbagai pihak dan teknologi yang digunakan untuk melakukan berbagai inovasi.⁶³ Dengan demikian, daya saing perguruan tinggi mencerminkan keberhasilan institusi dalam meningkatkan mutu lulusan dan kinerja tridharma melalui dukungan sumber daya yang kompeten, kolaborasi, serta inovasi berbasis teknologi.

2. Peran Sumber Daya Manusia Terhadap Daya Saing Perguruan Tinggi

Sumber daya manusia terutama dosen merupakan faktor utama dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi. Elemen penting yang perlu diperhatikan dalam usaha meningkatkan daya saing perguruan tinggi haru mengetahui beberapa hal, antara lain: 1) potensi daya saing; 2) posisi daya saing; 3) kinerja yang dihasilkan perguruan tinggi.⁶⁴ Ketiga elemen tersebut saling terkait dan tidak dapat tercapai tanpa peran SDM yang unggul dan terkelola dengan baik. Potensi daya saing hanya bisa dioptimalkan jika SDM berkualitas, posisi daya saing diperkuat oleh kinerja SDM yang produktif, dan kinerja institusi pada akhirnya adalah buah dari pengembangan dan kontribusi SDM yang terus ditingkatkan. Dengan demikian, pengelolaan dan pengembangan SDM merupakan faktor strategis dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi secara berkelanjutan.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam meningkatkan daya saing organisasi di era global yang penuh tantangan. Hal ini dapat

⁶³ Arwidayanto et al., *Manajemen Daya Saing Perguruan Tinggi*, ed. Adri Tri Yuliansyah, 1st ed. (Bandung: CV Cendekia Press, 2020).

⁶⁴ Arwidayanto et al. *Manajemen Daya Saing Perguruan Tinggi*, ed. Adri Tri Yuliansyah, 1st ed. (Bandung: CV Cendekia Press, 2020).

dilihat dari peran penting pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan yang berdampak langsung pada produktivitas dan efisiensi sehingga juga menguatkan daya saing perusahaan.⁶⁵ Dalam konteks perguruan tinggi peran sumber daya manusia terhadap daya saing institusi cukup krusial dikarenakan daya saing yang berhubungan dengan kemampuan mempertahankan posisi kompetitif dicerminkan dengan indikator jumlah publikasi ilmiah berskala internasional, jumlah dosen berpendidikan S3, peningkatan *international partnership*, alumni *network* yang kuat dalam penyediaan lapangan kerja, serta kemampuan mempertahankan dosen berkualitas.⁶⁶ Secara keseluruhan, sumber daya manusia di perguruan tinggi adalah inti penggerak seluruh fungsi perguruan tinggi yang menentukan kualitas, reputasi, dan daya saing institusi di tingkat lokal, nasional, hingga internasional. Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan secara terus-menerus (*capacity building*) menjadi investasi utama dalam strategi peningkatan daya saing Perguruan Tinggi.

D. Reputasi Internasional Perguruan Tinggi Keagamaan Islam

1. Konsep dan Indikator Reputasi Internasional PTKI

Reputasi internasional adalah pengakuan dan citra global suatu perguruan tinggi yang terbentuk dari kualitas akademik, kinerja penelitian, jejaring internasional, serta keunggulan manajerial yang diakui oleh komunitas akademik dunia. Dalam konteks perguruan tinggi, reputasi internasional merujuk pada pengakuan dunia akademik global terhadap mutu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang tercermin melalui publikasi ilmiah bereputasi internasional, kolaborasi riset global,

⁶⁵ Muhammad Rizki, Adilla Fatah, and Mudji Kuswinaro, “Peran Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Daya Saing Organisasi Sebuah Studi Literatur,” *JURNAL MEDIA AKADEMIK (JMA)* 2, no. 11 (2024): 1–12, <https://doi.org/10.62281>.

⁶⁶ Isbandriyati Mutmainah, “Membangun Daya Saing Perguruan Tinggi Swasta Berbasis Resource-Based View Model” (Institut Pertanian Bogor, 2021).

akreditasi internasional, mobilitas dosen dan mahasiswa, serta posisi dalam pemeringkatan universitas dunia. Reputasi internasional tidak bersifat instan, melainkan merupakan hasil dari proses manajerial jangka panjang, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia akademik dan penjaminan mutu institusi, yang secara konsisten menghasilkan keunggulan kompetitif dan kepercayaan global.

Ada beberapa lembaga independen yang melakukan pemeringkatan perguruan tinggi yang memberikan pengakuan daya saing perguruan tinggi di level internasional, antara lain: 1) *Quacquarelli Symond (QS) World University Ranking*, 2) *ARWU (Academic Rangking of World Universities)*, 3) *THE (Times Higher Education) World* dan 4) *QS Employability*, 5) *THE Reputation*, 6) *Webometric*. Adapun indikator-indikator penilaian dari masing-masing lembaga pemeringkatan atau klasterisasi perguruan tinggi diuraikan sebagai berikut:

a. *Quacquarelli Symond (QS) World University Ranking*

Pemeringkatan Perguruan Tinggi yang dilakukan *QS World University Ranking* saat ini sudah menjangkau 3000 lebih universitas terbaik di dunia, dengan menilai kinerja tridharma perguruan tinggi terdiri dari; akademik pengajaran, riset, pengabdian pada masyarakat, kapasitas dosen dan tenaga kependidikan serta wawasan dan networking internasional dari segenap civitas akademik perguruan tinggi tersebut. Beberapa indikator yang digunakan, sebagaimana dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Indikator Penilaian *QS World University Rangking*

<i>Indicator</i>	<i>Weight</i>	<i>Elaborator</i>
<i>Academic peer review</i>	40%	<i>Based on an internal global academic survey</i>
<i>Faculty/Student ratio</i>	20%	<i>A measurement of teaching commitment</i>

<i>Citations per faculty</i>	20%	<i>A measurement of research impact</i>
<i>Employer reputation</i>	10%	<i>Based on a survey on graduate employers</i>
<i>International student ratio</i>	5%	<i>A measurement of the diversity of the student community</i>
<i>International staff ratio</i>	5%	<i>A measurement of the diversity of the academic staff</i>

Tabel tersebut menjelaskan indikator academic peer *review* memiliki bobot terbesar, yaitu 40%, yang mencerminkan reputasi akademik perguruan tinggi berdasarkan penilaian akademisi internasional. *Faculty/student ratio* dan *citations* per *faculty* masing-masing berbobot 20%, yang menunjukkan kualitas pembelajaran serta dampak penelitian dosen di tingkat global. Selanjutnya, *employer reputation* memiliki bobot 10%, yang menggambarkan tingkat pengakuan dunia kerja terhadap kualitas lulusan. Sementara itu, *international student ratio* dan *international staff ratio* masing-masing berbobot 5%, yang menunjukkan tingkat internasionalisasi perguruan tinggi.

b. *ARWU (Academic Rangking of World Universities)*

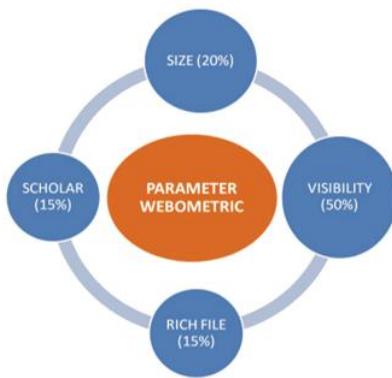
Pemeringkatan yang dikenal sebagai *Shanghai Ranking* menjadi salah satu publikasi ilmiah tahunan dalam menentukan pemeringkatan Perguruan Tinggi dunia. *ARWU* disusun dan di publis oleh Universitas *Shanghai Jiao Tong* sejak tahun 2003, menjadikannya peringkat universitas global pertama dengan enam indikator objektif untuk menentukan peringkat perguruan tinggi dunia, antara lan; 1) jumlah alumni dan staf yang memenangkan hadiah Nobel dan medali lapangan, 2) jumlah peneliti yang direkomendasikan oleh *Clarivate Analytics*, 3) jumlah artikel yang diterbitkan di jurnal *Nature and Science*, 4) jumlah artikel yang diindeks di Indeks, dan 5) kinerja per kapita perguruan tinggi.

c. *THE (Times Higher Education) World*

Pemeringkatan universitas paling banyak dirujuk karena memiliki metodologi pemeringkatan yang lebih baik sejak 2010. menggunakan 13 indikator penilaian yang dikelompokkan menjadi lima area: pengajaran, penelitian, sitasi penelitian, pandangan internasional (baik staf maupun mahasiswa), dan transfer pengetahuan industri. Area penelitian dan pengajaran masing-masing memiliki bobot 30% dan 30% pada peringkat keseluruhan (*THE World University Rankings*, 2023). Sama seperti *QS*, *THE* juga menekankan kejujuran dan transparansi. Memberikan data yang salah atau menyesatkan dalam survei mereka dapat berakibat pada penalti atau pengecualian dari peringkat (*QS Quacquarelli Symonds*, 2022).

d. *Webometric*

Webometrics ranking of world universities merupakan salah satu lembaga yang menfokuskan pada pengukuran kemajuan dan daya saing Perguruan Tinggi yang ada di dunia berbagai berbasis *website* dari volume dan kualitas konten yang dipublikasikan. Pengukuran *Webometric* terhadap Perguruan Tinggi, memiliki keunikan dan metode yang menekankan publikasi elektronik atau *open journal system (OJS)* melalui *website*, dengan menilai kualitas maupun kuantitas konten. Indikator yang digunakan dalam pengukuran pemeringkatan Perguruan Tinggi oleh *Webometric* dilihat dari; 1) ketertampakkan (*visibility*) dengan porsi 50%; dan 2) aktivitas (*activity*) dengan porsi 50%. Aspek *visibility* dimaksudkan di sini adalah jumlah tautan eksternal yang terkoneksi ke *website* Perguruan Tinggi dari situs lain, antara lain; *Google*, *Yahoo*, *Search*, dan mesin pencari lainnya. Kemudian pengukuran aktivitas terdistribusi pada beberapa aspek yang diuraikan pada gambar tersebut:



Gambar 2.2 Indikator Penilaian website perguruan tinggi oleh *Webometric*

Gambar tersebut menjelaskan bahwa aspek pertama yaitu *size* dimana porsinya 20% yang merupakan akumulasi jumlah halaman *website* utama Perguruan Tinggi yang bisa di akses mesin pencari utama, yakni *Google*, *Yahoo*, *Live Search* dan *Exalead* baik laman *website* bersifat statis. Kedua, keterbukaan (*openness*) berbagai dokumen (*rich file*) diperkirakan sebanyak 15% merupakan jumlah file yang mudah dideteksi dan tingkat relevansi dengan kegiatan aktivitas akademik, penelitian, pengabdian pada masyarakat, publikasi ilmiah dari civitas akademika Perguruan Tinggi. Ketiga, kepakaran (*excellence*) atau (*Scholar*) dengan porsi 15%, yaitu jumlah *scientific paper* akademik berkualitas atau karya ilmiah dipublikasikan dalam bentuk buku ber-ISBN, jurnal ber-ISSN, prosiding ber-ISBN, memiliki reputasi di level internasional dan nasional. Pihak *Webometric* melakukan pemeringkatan dengan mengambil sumber data dari *Scimago* grup dan *Google Scholar*. Mendapatkan jumlah paper yang berkualitas, maka *Webometric* menggunakan indikator penilaian sebesar 10% berasal dari jumlah paper terkait 26 program studi yang memiliki disiplin ilmu tinggi, paling banyak disitasi dan dikunjungi.

Secara keseluruhan bisa digambarkan pengukuran *Webometric* mengedepankan pada 4 (empat) aspek, yaitu: *visibility* dengan bobot (50%), *size*

dengan bobot (20 %), *rich files* dengan bobot (15%) dan penilaian terhadap *scholar* dengan bobot 15%. Akumulasi penghitungan menjadi penentu pemeringkatan Perguruan Tinggi versi *webometrics*.

Reputasi internasional perguruan tinggi mencerminkan pengakuan global terhadap kredibilitas dan kualitas institusi dalam bidang pendidikan, penelitian, dan kontribusi sosial. Indikator reputasi internasional meliputi peringkat universitas dalam *world university ranking*, jumlah publikasi ilmiah internasional, kolaborasi akademik lintas negara, mobilitas dosen dan mahasiswa internasional, serta partisipasi dalam forum dan organisasi global. Dalam konteks Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI), reputasi internasional juga diukur dari kemampuannya dalam memadukan keilmuan modern dengan nilai-nilai islam yang diakui secara universal.

2. Strategi Internasionalisasi PTKI

Internasionalisasi membuka peluang bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) untuk belajar dari praktik terbaik di tingkat global, serta memperkenalkan keunggulan pendidikan islam Indonesia ke dunia internasional. Untuk mencapai hal tersebut tentu dibutuhkan strategi internasionalisasi PTKI sebagai upaya terencana dalam meningkatkan kualitas dan reputasi lembaga agar dapat bersaing di tingkat global. Strategi ini melibatkan kolaborasi, inovasi, dan pergeseran fokus dari *teaching university* ke *research university*.⁶⁷ Selain itu, hal ini juga dapat dilakukan dengan strategi-strategi sebagai berikut:⁶⁸

e. Transformasi Digital Berkelanjutan

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) harus melakukan percepatan transformasi digital, tidak hanya dalam proses pembelajaran, tetapi juga dalam

⁶⁷ Andik Wahyun Muqoyyidin, “Internasionalisasi Pendidikan Tinggi Islam Berbasis Khazanah Pesantren,” *Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2020): 173–88, <https://doi.org/2550-1038>.

⁶⁸ Muh Sufyan Hadi, “Proyeksi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Masa Depan,” *PESHUM : Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora* 4, no. 6 (2025): 9436–45.

manajemen akademik dan layanan administrasi. Pengembangan *Learning Management System (LMS)*, pemanfaatan platform *Massive Open Online Course (MOOC)*, serta pelatihan literasi digital bagi dosen dan mahasiswa menjadi prioritas utama.

f. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia

Investasi dalam pengembangan kapasitas dosen dan tenaga kependidikan melalui pelatihan, studi lanjut, dan program sertifikasi internasional sangat diperlukan. Selain itu, mendorong budaya riset di kalangan dosen dan mahasiswa menjadi kunci untuk meningkatkan reputasi akademik PTKI.

g. Penguatan Riset dan Publikasi Internasional

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) harus fokus pada penguatan penelitian yang relevan dengan isu-isu global. Hasil riset diharapkan dapat dipublikasikan di jurnal internasional bereputasi, sehingga meningkatkan visibility dan kredibilitas PTKI di tingkat global.

h. Kemitraan Strategis dengan Dunia Industri dan Masyarakat

Untuk menjembatani kesenjangan antara dunia akademik dan dunia kerja, PTKI perlu menjalin kemitraan dengan dunia industri, lembaga pemerintah, dan organisasi masyarakat. Program magang, kuliah praktisi, dan penelitian terapan menjadi bentuk kolaborasi yang dapat meningkatkan relevansi lulusan PTKI.

Program internasionalisasi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) dapat berupa membangun hubungan kerjasama internasional antara PTKI dengan lembaga-lembaga di luar negeri, menciptakan program studi dan kurikulum internasional di PTKI, merekrut dosen atau guru besar yang terkemuka dari berbagai negara, merekrut mahasiswa dari seluruh dunia, menciptakan output yang mempunyai standar internasional dan mampu berkompetsi dengan universitas lain, melakukan pertukaran

mahasiswa, memberikan kesempatan kepada dosen untuk mengenyam pendidikan diluar negeri.⁶⁹ Untuk menyandang kampus internasional, maka PTKI membutuhkan komitmen dari para dosen dan staf kampus yang dapat berupa kehadiran dosen dan staf, pemanfaatan keilmuan yang dimiliki dosen untuk perguruan tinggi masih belum maksimal, pengembangan dan pemberdayaan sumber daya sarana dan prasarana.

3. Tantangan PTKI Menuju Reputasi Internasional

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) memiliki peluang utama dalam internasionalisasi yang terletak pada meningkatnya permintaan global terhadap pendidikan berbasis nilai-nilai spiritual dan etika. Hal ini memberikan ruang bagi lembaga islam untuk menawarkan program studi yang relevan dengan isu-isu global. Kebijakan pemerintah di berbagai negara muslim juga mendorong kolaborasi akademik lintas negara, membuka peluang besar untuk memperluas jaringan kerja sama internasional.⁷⁰ Hal ini dapat dilakukan melalui beasiswa internasional, *joint research*, dan program *double degree* menjadi bentuk peluang yang dapat dimanfaatkan lembaga pendidikan Islam dalam menguatkan posisi mereka di kancah global.

Meskipun peluang besar, upaya internasionalisasi pendidikan islam menghadapi hambatan yang cukup signifikan. Hambatan utama adalah keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi internasional, baik dari segi penguasaan bahasa asing maupun keterampilan manajerial. Selain itu, perbedaan standar mutu pendidikan antar negara juga menjadi kendala dalam menjalin kerja sama akademik. Lembaga pendidikan islam sering kali menghadapi kesulitan dalam memperoleh akreditasi internasional yang diakui secara global. Penelitian terbaru juga

⁶⁹ Qoyyimun Nafal, Mujamil Qomar, and Abd Aziz, “Kebijakan Peningkatan Kualitas Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Menuju World Class University,” *Jurnal Bima: Pusat Publikasi Ilmu Pendidikan Bahasa Dan Sastra* 2, no. 3 (2024): 8–27.

⁷⁰ Muhammad Ansori and Ahmad Sulhan, “Internasionalisasi Pendidikan Islam: Analisis Kajian Pustaka Tentang Dinamika, Peluang, Dan Hambatan,” *Journal of Islamic Religious Studies* 2, no. 3 (2025): 300–311, <https://doi.org/3063-7007>.

menegaskan bahwa kesiapan sistem penjaminan mutu (QA) merupakan prasyarat kredibilitas internasional, meski di sisi lain PTKI Masih dalam tahap transisi.⁷¹

Hambatan lain yang cukup dominan adalah kurangnya pendanaan dan keterbatasan infrastruktur teknologi yang mendukung internasionalisasi. Dari perspektif manajemen kelembagaan, hambatan juga muncul terkait mutu layanan akademik dan non-akademik. Kepuasan mahasiswa internasional terbukti memengaruhi loyalitas dan *word of mouth positif*, yang masih menjadi tantangan bagi banyak PTKI.⁷² Dengan demikian, hambatan internasionalisasi pendidikan Islam bersifat multidimensional, melibatkan faktor internal (kompetensi, bahasa, infrastruktur) maupun eksternal (standar global, dominasi Barat). Hambatan ini menunjukkan bahwa internasionalisasi bukanlah proses yang linier, tetapi penuh tantangan yang menuntut strategi adaptif dan responsif.

Tantangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) di Indonesia dalam menghadapi persaingan global adalah kemampuan institusi menempatkan diri sejajar dengan universitas-universitas terkemuka di dunia. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut maka segenap sistem nilai yang menjadi kunci untuk mencapai tingkatan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam sebagai universitas bertaraf internasional (*World Class University*) harus dikembangkan dengan sungguh-sungguh, baik instrumen legal sampai terbentuknya budaya berkualitas global dari setiap komponen institut.⁷³ Unsur penting dan utama dalam mencapai tingkatan tersebut adalah etika akademik yang

⁷¹ Ansori and Sulhan. "Internasionalisasi Pendidikan Islam: Analisis Kajian Pustaka Tentang Dinamika, Peluang, Dan Hambatan," *Journal of Islamic Religious Studies* 2, no. 3 (2025): 300–311, <https://doi.org/3063-7007>.

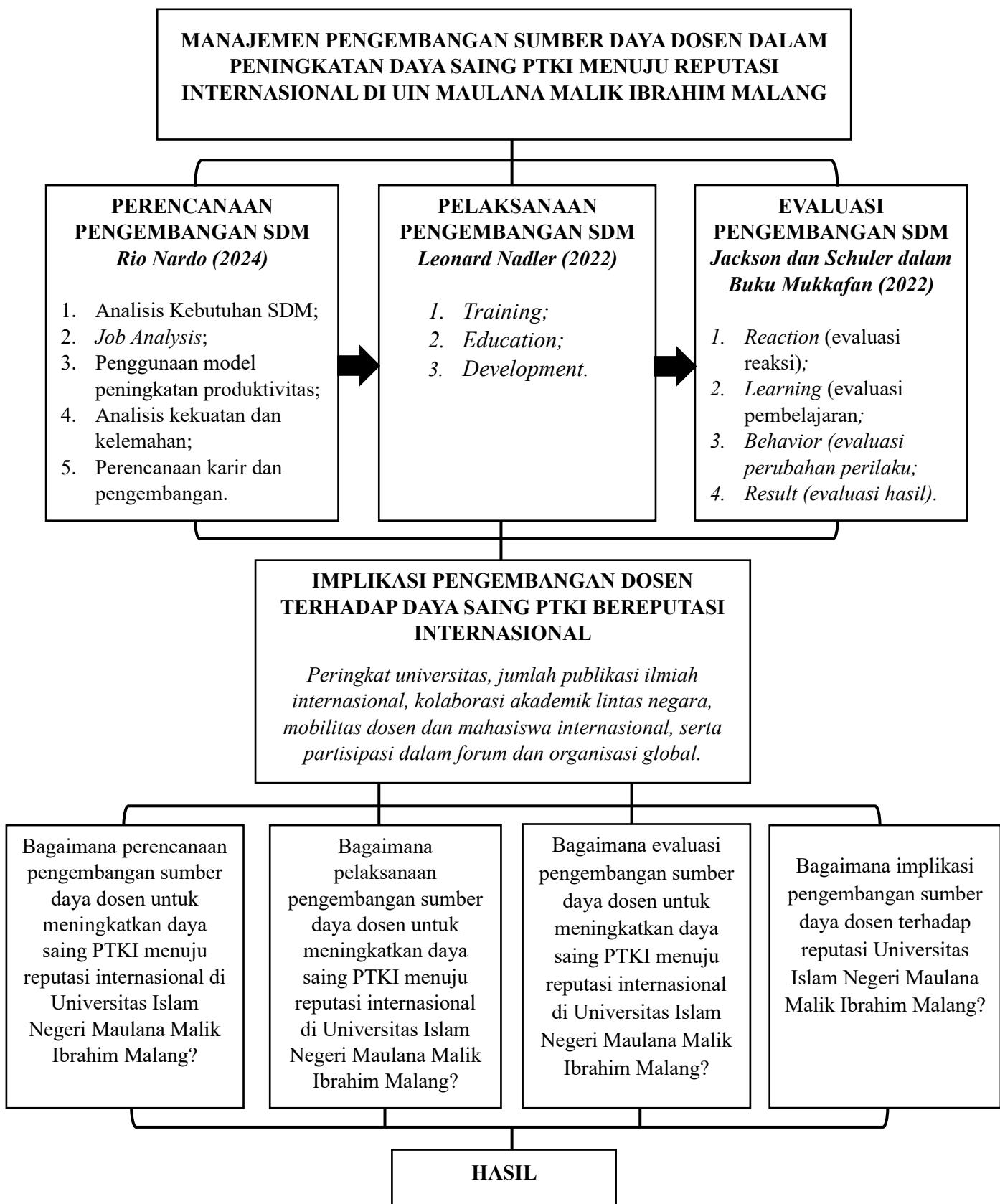
⁷² Ismail Hussein Amzat et al., "Exploring Factors of International Students' Satisfaction : A Case of Islamic Universities in Malaysia," *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)* 13, no. 4 (2024): 2507–16, <https://doi.org/10.11591/ijere.v13i4.27123>.

⁷³ Nafal, Qomar, and Aziz, "Kebijakan Peningkatan Kualitas Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Menuju World Class University." "Kebijakan Peningkatan Kualitas Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Menuju World Class University," *Jurnal Bima: Pusat Publikasi Ilmu Pendidikan Bahasa Dan Sastra* 2, no. 3 (2024): 8–27.

mengandung nilai moralitas (sistem nilai baik dan buruk) harus dimiliki oleh tenaga pendidik dan kependidikan dalam melaksanakan kegiatan di bidang akademik.

E. Kerangka Berfikir

Penelitian ini dilakukan karena melihat tuntutan globalisasi dan kompetisi internasional yang memaksa perguruan tinggi khususnya PTKI untuk tidak hanya beroperasi dalam standar nasional, tetapi juga menunjukkan keunggulan di tingkat global salah satunya melalui kualitas dosen. Kerangka berfikir ini dibuat untuk mempermudah memahami penelitian ini. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang merupakan salah satu PTKI yang memiliki visi menjadi universitas bereputasi internasional agar mampu bersaing dengan perguruan tinggi di kancah global. Untuk mencapainya, institusi harus memperkuat kualitas dosen sebagai aktor utama pelaksana Tri Dharma Perguruan Tinggi (pendidikan, penelitian, pengabdian). Manajemen pengembangan sumber daya dosen dilakukan melalui proses perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi. Kemudian dilihat dari implikasi setelah proses pengembangan sumber daya dosen untuk melihat hal tersebut meningkatkan daya saing perguruan tinggi keagamaan islam di level nasional dan internasional.

**Gambar 2.3 Kerangka Berfikir**

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Berdasarkan judul penelitian tentang “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Dosen untuk Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) Menuju Reputasi Internasional di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang”, maka pendekatan yang digunakan yakni pendekatan kualitatif. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dikarenakan peneliti ingin mengkaji atau menggambarkan serta menganalisis secara mendalam dari fenomena yang dikaji. Selain itu, peneliti juga ingin mengedepankan atas realitas persoalan dengan berlandaskan pada pengungkapannya yang telah dieksplorasikan dan diungkapkan oleh informan serta data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka juga dokumen-dokumen pendukung lainnya.

Hal ini sebagaimana menurut Moleong, bahwa penelitian kualitatif merupakan prosedur dalam penelitian yang memberikan output data deskriptif berupa kata-kata tertulis ataupun lisan dari orang-orang yang dapat diamati. Moleong juga mengemukakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian memahami fenomena terkait apa yang dinilai berdasarkan subjek penelitian misalnya tingkah laku, persepsi, motivasi, tindakan yang dituangkan dengan cara deskriptif berupa kata-kata dan bahasa pada suatu lingkup khusus menggunakan beberapa metode alamiah.⁷⁴ Dengan demikian, penelitian kualitatif mampu memberikan hasil penelitian berupa penjabaran secara mendalam mengenai ucapan, tulisan

⁷⁴ Lexy J. Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), cet. XX, hal. 6.

atau tingkah laku yang bisa diamati dalam suatu lingkup tertentu dapat dilihat dari perspektif yang komprehensif.

Pada penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti yakni studi kasus. Studi kasus merupakan pendekatan penelitian kualitatif yang mendalam mengenai kelompok individu, institusi, dan sebagainya dalam kurun waktu tertentu.⁷⁵ Tujuan studi kasus yaitu untuk menemukan makna, menyelidiki proses, memperoleh pengertian dan pemahaman yang mendalam mulai dari individu, kelompok atau situasi tertentu. Penelitian studi kasus disini maksudnya peneliti memperoleh data informasi melalui informan yaitu Rektor, Wakil Rektor Bidang AUPK, Kepala Organisasi Kepegawaian dan Hukum, Ketua Lembaga Penjaminan Mutu, Sekretaris Lembaga Penjaminan Mutu, Pegawai Lembaga Penjaminan Mutu, Dekan, dan beberapa Dosen Universitas.

B. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dalam mencari data memiliki pengaruh signifikan terhadap proses dan hasil penelitian, sesuai dengan pendekatan dan jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian kualitatif. Menurut Moleong, peneliti dalam penelitian kualitatif memiliki kedudukan sebagai perencana, pengumpul data, analis, penafsir data dan pelapor hasil penelitian.⁷⁶ Dengan hadirnya peneliti dapat dilakukan secara langsung bersama informan dalam melakukan pengambilan data. Dalam hal ini peneliti juga harus dapat mengungkap makna dan berinterpretasi terhadap fokus penelitian yakni terkait fungsi manajemen mulai perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dari pengembangan sumber daya dosen, yang mana hal ini tidak mungkin dapat dilakukan dengan kuisioner atau sejenisnya.

⁷⁵ Eko Sugiarto, Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif: Skripsi Dan Tesis, (Yogyakarta: Suaka Media, 2015),12.

⁷⁶ Lexy j Moleong. Metodologi penelitian Kualitatif. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya.2015) cetakan ke-34 hal 168.

Pada penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen utama dalam pengumpulan informasi dan data. Sehubungan dengan pengumpulan data tersebut sangat penting kedudukannya dalam penelitian kualitatif, sebab penelitian yang dilakukan menggunakan penelitian kualitatif jenis studi kasus, maka segala sesuatu yang terjadi sangat berpengaruh dengan kehadiran peneliti sebagai instrumen utama. Begitu penting posisi peneliti sebagai instrumen utama dan diimbangi dengan keharusan keterlibatan peneliti serta penghayatan yang dilakukan terhadap permasalahan dan subjek penelitian, maka sebagai peneliti harus melekat erat dengan subjek penelitian.

Adapun beberapa prosedur yang harus dilaksanakan oleh peneliti dalam menjalankan penelitian, sebagai berikut:

1. Hadirnya peneliti, peneliti hadir dengan mengajukan surat pra penelitian, kemudian mengajukan surat penelitian dari Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang diserahkan kepada instansi yang bersangkutan.
2. Surat telah disetujui kemudian peneliti mulai merancang dan mempersiapkan bahan instrument penelitian dengan tujuan penelitian lebih terfokus terhadap objek penelitian.
3. Membuat kesepakatan dengan koordinasi bagian kepegawaian UIN Maulana Malik Ibrahim Malang guna melakukan proses penelitian secara langsung.
4. Melakukan penelitian di lapangan dengan tujuan peneliti lebih memahami kondisi lingkungan sekitar.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang terletak di Jl. Gajayana No.50, Dinoyo, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur, 65144. Adapun alasan mengapa penulis memilih melakukan penelitian disini adalah karena

UIN Malang merupakan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) terbaik di Indonesia, selain itu UIN Maulana Malik Ibrahim Malang juga menjadi perguruan tinggi unggul dan bereputasi internasional.

Alasan lain pemilihan lokasi penelitian ini, karena berawal dari temuan bahwa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang merupakan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri yang memiliki dosen asing terbanyak, selain itu UIN Malang berhasil masuk dalam jajaran perguruan tinggi kelas dunia yang menduduki peringkat ke-169 di level Asia Tenggara yang diumumkan oleh *QS World University Ranking*. Hal ini tentu menjadi daya tarik peneliti untuk melakukan penelitian secara mendalam terkait bagaimana manajemen pengembangan sumber daya dosen dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi menuju reputasi internasional yang mana salah satu penilaian dilihat dari kualitas pendidik pada institusi.

D. Data dan Sumber Data

Data merupakan bahan nyata yang berisi fakta dan kebenaran yang mampu dijadikan bukti dan bahan dasar penelitian.⁷⁷ Dalam penelitian ini, peneliti memperoleh data melalui hasil wawancara, dokumentasi baik dalam bentuk *recorder* ataupun foto dan observasi secara langsung yang berkaitan dengan manajemen pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing perguruan tinggi menuju reputasi internasional di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua jenis sumber data yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer diperoleh dari wawancara langsung dengan informan. Informan yang diwawancarai adalah Rektor, Wakil Rektor II, Kepala OKH, Ketua dan sekretaris Lembaga

⁷⁷ Eko Putro Widjoko, Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), Hlm. 17. 94

Penjaminan Mutu, manager PMU, pegawai LP2M, Dekan dan yang terkait dengan manajemen pengembangan dosen serta beberapa dosen. Sumber data sekunder biasanya diorganisasikan dalam bentuk dokumen atau file. Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan peneliti yaitu berupa dokumentasi baik dokumentasi resmi seperti arsip maupun foto kegiatan yang berhubungan dengan penelitian.

Tabel 3.1 Data dan Sumber Data

No	Jenis Data	Sumber Data
1.	Perencanaan pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan profesionalisme dosen dan daya saing institusi di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.	<p>Sumber data primer: wawancara dengan kepala OKH, ketua, sekretaris dan beberapa tim Lembaga penjaminan mutu yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya dosen, Manager PMU, pegawai LP2M dan Dekan.</p> <p>Sumber data sekunder: buku pedoman teknis pengembangan sumber daya dosen, renstra terkait pengembangan dosen, data dosen, arsip resmi terkait perencanaan pengembangan sumber daya dosen.</p>
2.	Pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan profesionalisme dosen dan daya saing institusi di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.	<p>Sumber data primer: wawancara dengan kepala OKH, ketua, sekretaris dan beberapa tim Lembaga penjaminan mutu yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya dosen, Manager PMU, pegawai LP2M dan Dekan serta beberapa dosen.</p> <p>Sumber data sekunder: laporan hasil pengembangan sumber daya dosen, data penelitian, bukti implementasi pengembangan dosen, serta arsip dan dokumentasi lain yang mendukung terkait pengembangan sumber daya dosen.</p>
3.	Evaluasi pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan profesionalisme dosen dan daya saing institusi di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.	<p>Sumber data primer: wawancara dengan kepala OKH, ketua, sekretaris dan beberapa tim Lembaga penjaminan mutu yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya dosen, Manager PMU, pegawai LP2M dan Dekan serta beberapa dosen.</p> <p>Sumber data sekunder: laporan hasil survey, bukti dan arsip evaluasi.</p>

4.	Implikasi pengembangan sumber daya dosen terhadap daya saing reputasi internasional UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.	<p>Sumber data primer: wawancara dengan kepala OKH, ketua, sekretaris dan beberapa tim Lembaga penjaminan mutu yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya dosen, Manager PMU, pegawai LP2M dan Dekan serta beberapa dosen.</p> <p>Sumber data sekunder: dokumentasi, bukti dan arsip terkait posisi daya saing universitas.</p>
----	---	---

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada kondisi alamiah (*natural setting*), teknik pengumpulan data dan sumber data primer lebih banyak dilakukan dengan observasi berperan serta (*participant observation*), wawancara mendalam (*in depth interview*) dan dokumentasi.⁷⁸ Pemilihan teknik dalam pengumpulan data diharapkan untuk mendapatkan data yang valid diantaranya melalui:

1. Wawancara

wawancara merupakan proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian antara orang yang mewawancarai memberi pertanyaan dan kepada orang yang diwawancari dengan maksud supaya menjawab atas pertanyaannya.⁷⁹ Sebagai pihak yang mewawancarai untuk mengumpulkan data, maka sumber datanya dinamakan informan yaitu pihak yang memberi tanggapan dan jawaban atas pertanyaan peneliti. Metode wawancara dilakukan sesuai dengan fokus penelitian yang ini dilakukan dengan beberapa informan untuk mendapatkan data terkait dengan manajemen pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) menuju reputasi internasional di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

⁷⁸ Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan (Bandung: Alfabeta, 2015), Hlm. 307.

⁷⁹ Lexy Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif, hal. 186.

Adapun informan yang dapat diwawancara sebagai bahan pengambilan data pada penelitian ini diantaranya yaitu:

Tabel 3.2 Data Informan

No	Informan	Jenis Data
1.	Rektor UIN Malang	Kebijakan dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan sumber daya dosen.
2.	Wakil Rektor II	Proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan sumber daya dosen.
3.	Kepala OKH UIN Malang	Proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan sumber daya dosen.
4.	Ketua LPM UIN Malang	Kebijakan dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan sumber daya dosen.
5.	Kepala Pengabdian Masyarakat LP2M UIN Malang	Proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan sumber daya dosen.
6.	Manager PMU UIN Malang	Proses pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen.
7.	Dekan Syariah UIN Malang	Proses pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen.
8.	Dosen UIN Malang	Proses pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen.

2. Observasi

Observasi atau pengamatan berarti melihat dengan penuh perhatian. Dalam konteks penelitian kualitatif sebagaimana yang diungkapkan oleh Margono dalam Buku Dasar-Dasar Metodologi Penelitian karya Annita Sari bahwa, observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematik terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian.⁸⁰ Pada penelitian ini observasi dilakukan untuk melengkapi hasil wawancara

⁸⁰ Annita Sari, Dasar-Dasar Metodologi Penelitian, Cetakan Pertama, (Jayapura: CV. Angkasa Pelangi, 2023).

yang telah didapatkan, selain itu untuk mengetahui upaya perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi serta implikasi dalam pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing perguruan tinggi menuju reputasi internasional yang ada di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pemilihan teknik jenis ini dilakukan agar peneliti lebih fokus dalam melakukan pengamatan terhadap objek sehingga data observasi yang dihasilkan benar-benar valid dan sesuai dengan kondisi yang sedang diamati.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah aktivitas merekam dokumen-dokumen pendukung yang dibutuhkan dalam kegiatan penelitian. Dokumentasi dapat dilakukan saat pelaksanaan observasi dan wawancara. Selain itu, dokumentasi juga merupakan kegiatan untuk memperoleh data sebagai bukti tertulis yang dapat diakses dan diperoleh dengan waktu yang lebih singkat. Dokumentasi ini dapat berupa dokumen publik, seperti makalah atau koran dan juga dapat berupa dokumentasi pribadi seperti jurnal, catatan pribadi atau surat.⁸¹ Menurut Moloeng dokumen digunakan sebagai teknik pengumpulan data karena sebagai sumber data yang dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan dan meramalkan.⁸² Pada penelitian ini, dokumentasi digunakan peneliti untuk mengumpulkan data berbentuk dokumen yang berhubungan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi terkait pengembangan sumber daya dosen. Dokumen yang didapatkan peneliti berbentuk foto saat rapat koordinasi, buku pedoman pengembangan sumber daya dosen serta terkait laporan-laporan pelaksanaan hingga evaluasi yang telah dibuat.

⁸¹ Creswell.John W, Research Design, (Yogyakarta: Pustaka pelajar,2017). hal. 256-257.

⁸² 1 Lexy J Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), cetakan ke-34, hal 217.

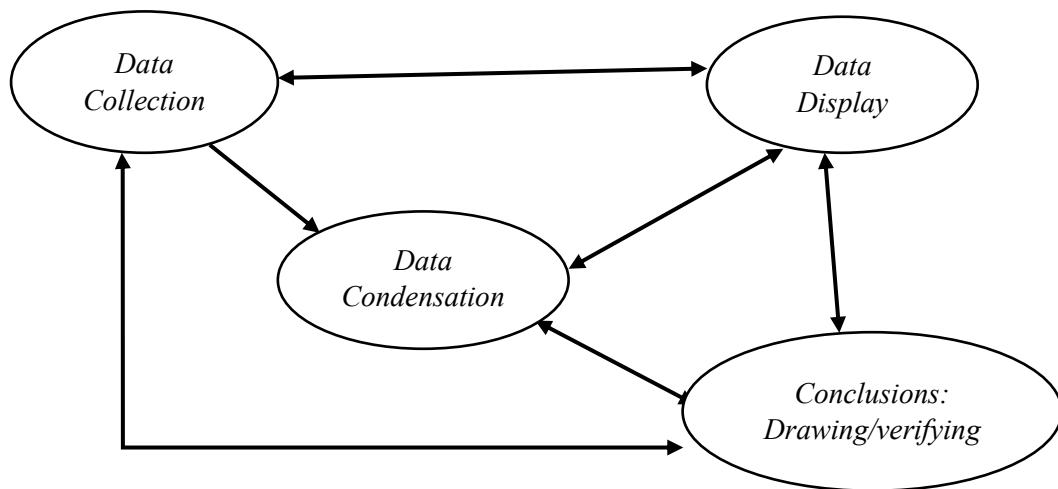
Tabel 3.3 Dokumen Penelitian

No	Dokumen Penelitian
1.	Dokumen Profil Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2.	Dokumen Rencana Strategi yang berkaitan dengan pengembangan dosen
3.	Roadmap <i>World Class University</i> UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
4.	Laporan pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen
5.	Laporan evaluasi atau survey terkait pengembangan sumber daya dosen
6.	Dokumen data dosen

F. Teknik Analisis Data

Proses analisis data penelitian ini dilakukan sejak berada di lapangan hingga setelah selesai di lokasi penelitian atau lapangan. Akan tetapi, analisis data dalam penelitian kualitatif lebih ditekankan selama proses pelaksanaan penelitian di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono bahwa, dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data.⁸³ Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model Miles, Huberman dan Saldana, yaitu analisis data dalam penelitian kualitatif dilaksanakan secara interaktif dan berlangsung secara konsisten atau berkelanjutan sampai tuntas, sehingga data yang didapatkan sudah penuh. Analisis data tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

⁸³ Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, (Bandung: Alfabeta, 2012), Hlm 336.



Gambar 3.1 Model Analisis Data Mathew B. Miles, A. Michael Hubberman & Johnny Saldana

Berikut tahapan-tahapan dalam analisis data model Miles, Huberman, dan Saldana:⁸⁴

1. Kondensasi Data (*Data Condensations*)

Kondensasi data adalah proses menentukan, menyederhanakan, mengabstrakkan dan mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan dan observasi lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumentasi dan materi-materi empiris lainnya. Kondensasi (pengembunan) data berarti mengubah data yang sebelumnya menguap menjadi lebih padat (air). Dengan demikian, dapat dipahami bahwa dengan kondensasi atau menggabungkan proses analisis data pada penelitian kualitatif pasti akan lebih mengakomodir data secara komprehensif tanpa harus mengurangi temuan lapangan yang diperoleh selama penelitian berlangsung. Oleh karena itu pada tahap kondensasi data, peneliti akan menyederhanakan, mengabstrakan, dan mentransformasikan data yang ada di lapangan terkait perencanaan, implementasi atau pelaksanaan, evaluasi serta implikasi pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing perguruan tinggi

⁸⁴ Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3, Terj. Tjetjep Rohindi Rohidi, (Jakarta: UI Press, 2014), hal. 31.

menuju reputasi internasional di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Pada tahap selanjutnya setelah kondensasi data yakni penyajian data yang bisa dilakukan dengan membuat uraian singkat, bagan, diagram hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Dalam model teknik analisis data ini yang paling berguna dalam menyajikan data adalah dengan teks yang bersifat naratif, penyajian data memberikan kemudahan untuk memahami apa yang terjadi sehingga dapat merencanakan tindakan kerja selanjutnya berdasarkan pemahaman data yang sesuai dengan kejadian sebenarnya. Tujuan penyajian data digunakan untuk menggabungkan informasi sehingga dapat mendeskripsikan keadaan yang terjadi, dengan demikian peneliti dapat memahami informasi secara keseluruhan ataupun dalam bagian tertentu.

Tahap ini dilaksanakan karena data yang tersebar luas dan tidak terstruktur dengan baik sehingga dapat mempengaruhi peneliti untuk bertindak ceroboh dan mengambil kesimpulan yang memihak, tersekat-sekat dan tidak mendasar. Oleh karena itu, pada tahap penyajian data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggabungkan semua informasi dengan baik terkait perencanaan, pelaksanaan atau implementasi dan evaluasi serta implikasi pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing perguruan tinggi menuju reputasi internasional di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

3. Penarikan kesimpulan (*Conclusion Drawing/verifying*)

Kesimpulan awal yang disampaikan masih bersifat sementara, dan dapat berubah apabila tidak ada bukti-bukti yang kuat dan mendukung saat tahap pengumpulan data berikutnya. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak,

karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan dapat berkembang setelah peneliti berada di lapangan. Penarikan kesimpulan dilakukan selama proses penelitian berlangsung seperti halnya proses reduksi data, setelah data terkumpul cukup memadai maka selanjutnya diambil kesimpulan sementara, dan setelah data benar-benar lengkap maka diambil kesimpulan akhir.

Sejak awal penelitian, peneliti selalu berusaha mencari makna data yang terkumpul. Untuk itu perlu mencari pola, tema, hubungan, persamaan, hal-hal yang sering timbul, hipotesis dan sebagainya. Kesimpulan yang diperoleh mula-mula bersifat tentatif, kabur dan diragukan akan tetapi dengan bertambahnya data baik dari hasil wawancara maupun dari hasil observasi dan dengan diperolehnya keseluruhan data hasil penelitian. Kesimpulan-kesimpulan itu harus diklarifikasikan dan diverifikasi selama penelitian berlangsung.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data merupakan dimana setiap keadaan harus mendemonstrasikan nilai yang valid dan benar, memberikan dasar supaya hal tersebut bisa diterapkan serta memperoleh keputusan luar yang dapat dibuat tentang konsistensi dari prosedurnya dan ketetralan dari hasil temuan dan keputusan-keputusannya. Untuk memperoleh data yang valid maka peneliti harus menguji keabsahan data dalam penelitian. Dalam penelitian kualitatif, hasil atau data dapat dinyatakan valid jika tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dan keadaan sebenarnya yang terjadi pada tempat penelitian. Pada penelitian ini, upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kredibilitas data melalui teknik triangulasi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono bahwa Uji

kredibilitas melalui teknik triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu.⁸⁵ Peneliti menggunakan tiga triangulasi yakni:

1. Triangulasi sumber melibatkan pengumpulan data dari berbagai sumber yang berbeda untuk memperkuat kebenaran informasi yang serupa.
2. Triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada berbagai sumber dengan menggunakan metode yang berbeda.
3. Triangulasi waktu dilakukan dengan mempertimbangkan kredibilitas data berdasarkan waktu pengambilannya. Data yang dikumpulkan pada pagi hari saat narasumber masih segar dan belum banyak masalah cenderung lebih valid dan dapat diandalkan.⁸⁶

H. Prosedur Penelitian

Prosedur atau tahapan-tahapan yang dilaksanakan oleh peneliti dalam penelitian ini, antara lain yaitu:

1. Peneliti melakukan penyusunan rancangan penelitian serta memilih lokasi yang akan dijadikan tempat penelitian.
2. Selanjutnya, peneliti melaksanakan pra-observasi untuk menyusun proposal penelitian sebagai syarat pendaftaran pengajuan judul skripsi.
3. Selanjutnya, setelah SK Dosen Pembimbing keluar, peneliti berkonsultasi terkait judul proposal penelitian kepada dosen pembimbing guna memastikan judul proposal penelitian yang akan diteliti disetujui oleh dosen pembimbing.
4. Setelah judul disetujui oleh dosen pembimbing, Peneliti mulai merancang terkait beberapa pertanyaan yang akan ditanyakan pada saat observasi dan wawancara dengan informan yang telah peneliti tentukan. Tujuan dari melakukan ini adalah untuk

⁸⁵ Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 268.

⁸⁶ Zulmiyetri, Nurhastuti, Safaruddin. Penulisan Karya Ilmiah. (Jakarta: Kencana. 2020) Hal: 166

mendapatkan data awal yang diperlukan untuk menyusun tesis penelitian yang akan dilaksanakan.

5. Setelah mengumpulkan data awal, peneliti menyusun proposal penelitian yang mencakup dari, pendahuluan, kajian pustaka dan metode penelitian yang digunakan oleh peneliti.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Profil Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang berdiri berdasarkan Surat Keputusan Presiden No. 50 tanggal 21 Juni 2004. Bermula dari gagasan para tokoh Jawa Timur untuk mendirikan lembaga pendidikan tinggi Islam di bawah Departemen Agama, dibentuklah Panitia Pendirian IAIN Cabang Surabaya melalui Surat Keputusan Menteri Agama No. 17 Tahun 1961 yang bertugas untuk mendirikan Fakultas Syariah yang berkedudukan di Surabaya dan Fakultas Tarbiyah yang berkedudukan di Malang. Keduanya merupakan fakultas cabang IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan diresmikan secara bersamaan oleh Menteri Agama pada 28 Oktober 1961. Pada 1 Oktober 1964 didirikan juga Fakultas Ushuluddin yang berkedudukan di Kediri melalui Surat Keputusan Menteri Agama No. 66/1964.⁸⁷

Sempat bernama Universitas Islam Indonesia-Sudan (UIIS) sebagai implementasi kerja sama antara pemerintah Indonesia dan Sudan dan diresmikan oleh Wakil Presiden RI H. Hamzah Haz pada 21 Juli 2002 yang juga dihadiri oleh Wakil Presiden Republik Sudan serta para pejabat tinggi Pemerintah Sudan. Secara spesifik akademik, universitas ini mengembangkan ilmu pengetahuan tidak saja bersumber dari metode-metode ilmiah melalui penalaran logis seperti observasi dan eksperimentasi, tetapi juga bersumber dari al-Qur'an dan Hadits yang selanjutnya disebut paradigma

⁸⁷ Dokumen, Profil Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, <https://uin-malang.ac.id/s/uin/profil>. Diakses pada 2 Mei 2025.

integrasi. Oleh karena itu, posisi al-Qur'an dan Hadits menjadi sangat sentral dalam kerangka integrasi keilmuan tersebut.⁸⁸

Ciri khusus lain universitas ini sebagai implikasi dari model pengembangan keilmuannya adalah keharusan seluruh bagi anggota sivitas akademika menguasai bahasa Arab dan bahasa Inggris. Melalui bahasa Arab, diharapkan mereka mampu melakukan kajian islam melalui sumber aslinya yaitu al-Qur'an dan Hadis dan melalui bahasa Inggris mereka diharapkan mampu mengkaji ilmu-ilmu umum dan modern, selain sebagai peranti komunikasi global. Karena itu pula, universitas ini disebut *bilingual university*. Untuk mencapai maksud tersebut, dikembangkan ma'had atau pesantren kampus di mana seluruh mahasiswa tahun pertama harus tinggal di ma'had. Karena itu, pendidikan di universitas ini merupakan sintesis antara tradisi universitas dan ma'had atau pesantren.⁸⁹

2. Visi Misi dan Tujuan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai perguruan tinggi islam negeri yang bersifat nirlaba, mempunyai visi, misi dan tujuan dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi dengan wajib menjunjung dan mengamalkan prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang dikembangkan oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Adapun visi, misi, tujuan, prinsip dan nilai serta tagline (sebagai media marketing) dipaparkan pada poin berikut:

- a. Visi: "Terwujudnya Pendidikan Tinggi Integratif dalam Memadukan Sains dan Islam yang Bereputasi Internasional".

⁸⁸ Dokumen, Profil Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, <https://uin-malang.ac.id/s/uin/profil>. Diakses pada 2 Mei 2025.

⁸⁹ Dokumen, Profil Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, <https://uin-malang.ac.id/s/uin/profil>. Diakses pada 2 Mei 2025.

b. Misi:

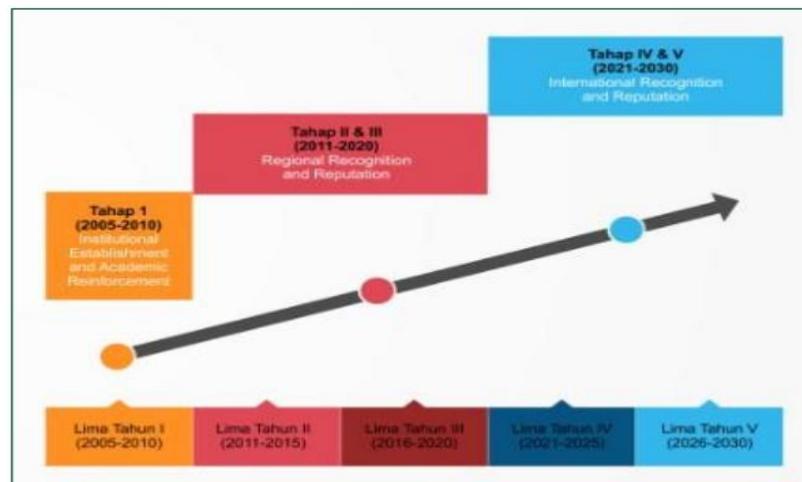
- 1) Mencetak sarjana yang berkarakter Ulul Albab; dan
- 2) Menghasilkan sains, teknologi, seni yang relevan dan budaya saing tinggi.

c. Tujuan:

- 1) Memberikan akses pendidikan tinggi keagamaan yang lebih luas kepada masyarakat; dan
- 2) Menyediakan sumber daya manusia terdidik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat

3. Posisi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang di Kancah Internasional

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang di kancah persaingan perguruan tinggi internasional, sejak alih status dari STAIN Malang menjadi UIN Malang pada tahun 2004, institusi telah menyusun roadmap pengembangan universitas 25 tahun ke depan (2006-2030) yang digambarkan sebagai berikut.⁹⁰



Gambar 4.1 Rencana Induk Pengembangan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2006-2030

⁹⁰ Dokumen, *Roadmap World Class University* UIN Malang Tahun 2020-2030.

Hasilnya cukup meyakinkan, berdasarkan data-data pencapaian universitas menuju perguruan tinggi bereputasi internasional, diantaranya:

- a. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dua kali secara berturut-turut pada tahun 2023-2024 dan 2024-2029 memperoleh akreditasi AIPT “Unggul” dari Badan Akreditasi Perguruan Tinggi (BAN-PT). Sementara itu, sebanyak 57% program studi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang terakreditasi “Unggul” oleh BAN-PT.⁹¹
- b. Tercatat hingga Juni tahun 2025, terdapat lebih dari 460 mahasiswa asing dari 42 negara di dunia telah berdatangan untuk belajar di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Hingga tahun 2023 UIN Malang terbukti menjadi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri dengan jumlah mahasiswa asing terbanyak di Indonesia.⁹²
- c. Pada tahun 2025, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berada pada peringkat ke-14 sebagai Universitas Islam terbaik di dunia. Pencapaian ini didasarkan pada peringkat yang dirilis oleh UniRank 2025 melalui daftar “*Top Islamic Universities in the World 2025 uniRank University Ranking*”.⁹³
- d. Pada tahun (2025), UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berada pada peringkat ke-32 sebagai universitas paling populer di Indonesia dan peringkat ke-2 sebagai PTKIN paling populer di Indonesia versi *4icu.org* atau sekarang dikenal dengan *Unirank*.⁹⁴

⁹¹ Observasi peneliti terhadap akreditasi universitas dan program studi melalui unggahan berita pada 27 Agustus 2025.

⁹² Dokumen pada website, “UIN Malang Menjadi Top PTKIN Nomor 1 Penerima Mahasiswa Asing Terbanyak”. <https://www.malangtimes.com/baca/296924/20230921/010100/privacy>. Diakses pada 27 Agustus 2025.

⁹³ Dokumen pada website, “*Top Islamic Universities in the World 2025 uniRank University Ranking*”, <https://www.unirank.org/religious/top/islamic/>. Diakses pada 27 Agustus 2025.

⁹⁴ Dokumen pada website, “*Top Universities in Indonesia 2025*”. <https://www.unirank.org/id/ranking/>. Diakses pada 27 Agustus 2025.

- e. Sementara itu, versi *webometrics* 2025 memposisikan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berada di rangking ke-79 secara nasional dan untuk rangking dunia atau *world rank* ke-5239 dan secara nasional berada di posisi ke-4 PTKIN pada periode tahun 2025.⁹⁵
- f. Kemudian untuk versi QS WUR 2025, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang di posisi peringkat ke-901 Asia dan peringkat 169 di Asia Tenggara.⁹⁶
- g. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah terakreditasi oleh Lembaga internasional versi ISO 9001:2015 dalam aspek layanan administrasi umum dan keuangan (AUPK) serta administrasi akademik, kemahasiswaan dan Kerjasama (AAKK).⁹⁷
- h. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai *associate member of ASEAN University Network-Quality Assurance (AUN-QA)* pada tahun 2018 dan pada Agustus 2020 terdapat empat prodi yang memiliki sertifikat *AUN-QA*.⁹⁸
- i. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang juga mendapatkan Sertifikasi *UI Green Metric World University Ranking* sebagai universitas paling berkembang dalam keberlanjutan. *UI GreenMetric World University Ranking* adalah evaluasi kinerja universitas di seluruh dunia dalam aspek keberlanjutan.⁹⁹

⁹⁵ Dokumen dari website, “Universitas Terbaik di Indonesia 2025 versi *Webometrics*”. <https://www.brainacademy.id/blog/universitas-terbaik-di-indonesia-versi-webometrics>. Diakses pada 27 Agustus 2025.

⁹⁶ Dokumen dari website, “QS World University Rankings 2025”. <https://www.topuniversities.com/asia-university-rankings/south-eastern-asia?page=6>. Diakses pada 27 Agustus 2025.

⁹⁷ Dokumen dari website, “Sertifikasi Internasional ISO 9001:2015”. <https://lpm.uin-malang.ac.id/direktori-sertifikasi-internasional-iso-210012018/>. Diakses pada 27 Agustus 2025.

⁹⁸ Dokumen dari website, “Sertifikasi ASEAN University Network-Quality Assurance (AUN-QA)”. <https://lpm.uin-malang.ac.id/direktori-sertifikasi-internasional-iso-210012018/>. Diakses pada 27 Agustus 2025.

⁹⁹ Dokumen dari website, “Sertifikasi UI Green Metric World University Ranking”. https://lpm.uin-malang.ac.id/wp-content/uploads/2025/08/uin-malang_ac_id_factfile_2020_full.pdf. Diakses pada 27 Agustus 2025.

B. PAPARAN DATA

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti di lapangan baik melalui observasi, wawancara dan dokumentasi, maka disajikan dalam fokus penelitian yang berkenaan dengan manajemen pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing perguruan tinggi keagamaan islam menuju reputasi internasional di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang meliputi perencanaan pengembangan sumber daya dosen, pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen, evaluasi pengembangan sumber daya dosen, serta implikasi pengembangan sumber daya dosen terhadap daya saing perguruan tinggi menuju reputasi internasional.

1. Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Dosen untuk Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi Keagamaan Islam menuju Reputasi Internasional di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Perencanaan dalam manajemen pengembangan sumber daya dosen merupakan hal penting yang menjadi fondasi strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan tinggi. Tujuan dari perencanaan guna meningkatkan kualitas sumber daya dosen, mendukung kinerja tridharma perguruan tinggi, serta mendorong pencapaian reputasi akademik dan internasionalisasi institusi. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang secara terintegrasi mengupayakan pencapaian standar nasional ini, dengan melakukan introspeksi dan mengembangkan sistem manajemen yang lebih baik, dengan berpedoman pada suatu rencana pengembangan yang berorientasi ke masa depan. Sesuai komitmen universitas untuk mengimplementasikan sistem penjaminan mutu internal secara berkelanjutan, sangat penting adanya standarisasi mutu sumber daya manusia, khususnya dosen.¹⁰⁰ Hal ini diwujudkan berdasarkan pedoman

¹⁰⁰ Dokumen, Keputusan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor Un.03/HK.00.5//2014 tentang Pedoman Pengelolaan Dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Tidak dipublikasikan.

pengelolaan dosen yang ada di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang menjadi acuan dalam melaksanakan pengembangan dosen.

Pada pedoman pengelolaan dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, perencanaan awal sumber daya dosen dilaksanakan melalui proses analisis dan identifikasi kebutuhan serta kompetensi tenaga pendidik untuk melaksanakan tugas mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.¹⁰¹ Hal ini juga diperkuat dengan yang disampaikan oleh Kepala TIM OKH UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, bahwa:

“Proses perencanaan sumber daya dosen dilaksanakan berdasarkan keputusan rektor terkait pedoman pengelolaan dosen mulai dari rekrutmen sampai pengembangan dosen. Proses rekrutmen ini lah menjadi cara dalam menganalisis dan mengidentifikasi pekerjaan dan kompetensi yang dimiliki dosen. Dalam memenuhi kebutuhan dosen, rektor merencanakan jumlah dosen setiap 5 tahun atas permintaan dekan dan diusulkan ke Dirjen Diktis Kementerian Agama...”¹⁰²

Berdasarkan wawancara tersebut menyatakan bahwa analisis dan identifikasi kebutuhan dan kompetensi dilakukan untuk proses rekrutmen. Rekrutmen dilakukan dalam rangka mencari, menemukan, dan menarik para peminat untuk diberi pekerjaan atau tugas sesuai dengan formasi yang tersedia dengan syarat-syarat yang ditetapkan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Adapun teknis rekrutmen dosen tetap PNS mengikuti petunjuk yang ditetapkan oleh Kementerian Aparatur Negara dan petunjuk teknis yang dikeluarkan oleh Kementerian Agama. Sedangkan teknis rekrutmen dosen tetap non PNS (BLU), dosen luar biasa mengikuti peraturan

¹⁰¹ Dokumen, Keputusan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor Un.03/HK.00.5//2014 tentang Pedoman Pengelolaan Dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Tidak dipublikasikan.

¹⁰² Wawancara dengan Ibu Hj. Umihanik, SE., MM. selaku Kepala Tim Organisasi, Kepegawaian dan Hukum UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, tanggal 06 Mei 2025 di Gedung Rektorat Lantai 2.

yang tercantum dalam Keputusan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Kualifikasi dan jenjang pendidikan untuk rekrutmen dosen diantaranya yaitu:¹⁰³

a. Kualifikasi dan Kompetensi Akademik Jenjang Program D3:

- 1) Magister (S2) dari Perguruan Tinggi yang terakreditasi Kemendiknas dan sesuai dengan bidang studi, serta sertifikat yang relevan.
- 2) IPK minimal 3,00 untuk jenjang pendidikan terakhir;
- 3) TOEFL minimal 450;
- 4) Mempunyai karya ilmiah/ seni/paten.

b. Kualifikasi dan Kompetensi Akademik Jenjang Program S1:

- 1) Magister (S2) dari Perguruan Tinggi yang terakreditasi Kemendiknas dan sesuai dengan bidang studi;
- 2) IPK minimal 3,25 untuk jenjang pendidikan terakhir
- 3) TOEFL / TOAFL minimal 500;
- 4) Mempunyai karya ilmiah/ seni/paten.

c. Kualifikasi dan Kompetensi Akademik Jenjang Program S2:

- 1) Doktor (S3) dari Perguruan Tinggi yang terakreditasi Kemendiknas;
- 2) IPK minimal 3,25 untuk jenjang pendidikan terakhir;
- 3) TOEFL / TOAFL minimal 500;
- 4) Mempunyai karya ilmiah/ seni/paten.

d. Kualifikasi dan Kompetensi Akademik Jenjang Program S3:

- 1) Doktor (S3) dari Perguruan Tinggi yang terakreditasi Kemendiknas.
- 2) IPK minimal 3,50 untuk jenjang pendidikan terakhir;
- 3) TOEFL / TOAFL minimal 500;

¹⁰³ Dokumen, Keputusan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor Un.03/HK.00.5//2014 tentang Pedoman Pengelolaan Dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Tidak dipublikasikan.

4) Mempunyai karya ilmiah/ seni/paten.

Analisis kebutuhan sumber daya manusia menjadi langkah awal dalam perencanaan pengembangan dosen yang bertujuan mengidentifikasi kesenjangan antara kapasitas saat ini dengan tuntutan strategis institusi di masa depan. Kebutuhan dosen di UIN Malang di konstruksi melalui visi jangka panjang sebagai *World Class University* (WCU) yang diwujudkan dalam *roadmap* WCU 2020-2030 UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Dokumen tersebut menjelaskan bahwa UIN Malang menargetkan masuk dalam 500 besar *university* dunia versi *Times Higher Education* (THE-WUR). Untuk mencapai target ini, dosen di tuntut untuk berkontribusi secara signifikan dalam tiga pilar utama THE-WUR yaitu *teaching* (30%), *research* (30%), dan *citation* (30%).¹⁰⁴ Dalam konteks ini kebutuhan dosen tidak hanya terbatas pada kuantitas, tetapi lebih pada kualitas, produktivitas riset, publikasi internasional dan reputasi akademik global.

Beberapa indikator kunci menunjukkan urgensi peningkatan kapasitas dosen hingga tahun 2025, UIN Malang telah menarik lebih dari 460 mahasiswa asing dari 42 negara termasuk Rusia, Amerika, Mesir, Sudan dan Malaysia, hal ini menuntut dosen yang mampu mengajar dalam konteks internasional dan multikultural. Selain itu UIN Malang menjadi menduduki peringkat pertama PKIN se-Indonesia dan masuk 16 besar universitas islam terbaik di dunia, kemudian menurut QS WUR, UIN Malang berada di peringkat 169 Asia Tenggara dan 901 Asia, hal ini juga menuntut standar akademi yang tinggi, termasuk kualitas dosen. Kemudian target publikasi ilmiah internasional juga menjadi krusial mengingat THE-WUR memberi bobot 60% pada kinerja riset dan sitasi. Dari sisi kuantitas, meskipun tidak disebutkan secara eksplisit dalam dokumen,

¹⁰⁴ Dokumen, *Roadmap World Class University 2020-2030 Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang*. Tidak dipublikasikan.

pertumbuhan jumlah mahasiswa dan program studi menunjukkan kebutuhan penambahan dosen berkualitas, khususnya yang berpendidikan S3 dan memiliki publikasi internasional.¹⁰⁵ Dengan demikian, analisis kebutuhan dosen di UIN Malang bergerak dari pendekatan rekrutmen menuju pengembangan kapasitas berkelanjutan.

Hal ini diperkuat juga dengan apa yang disampaikan oleh Rektor UIN Malang, Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA, bahwa:

*“Kampus ini telah berhasil mencapai visinya sebagai perguruan tinggi islam yang unggul dan bereputasi internasional yang dibuktikan dengan pencapaian gemilang UIN Malang di tingkat nasional dan global. Menurut UniRank, UIN Malang menempati peringkat pertama di antara PTKIN se-Indonesia dan masuk dalam 16 besar universitas Islam terbaik di dunia. Sementara itu, menurut QS World University Rankings (WUR), UIN Malang berada di peringkat 169 Asia Tenggara dan 901 Asia”.*¹⁰⁶

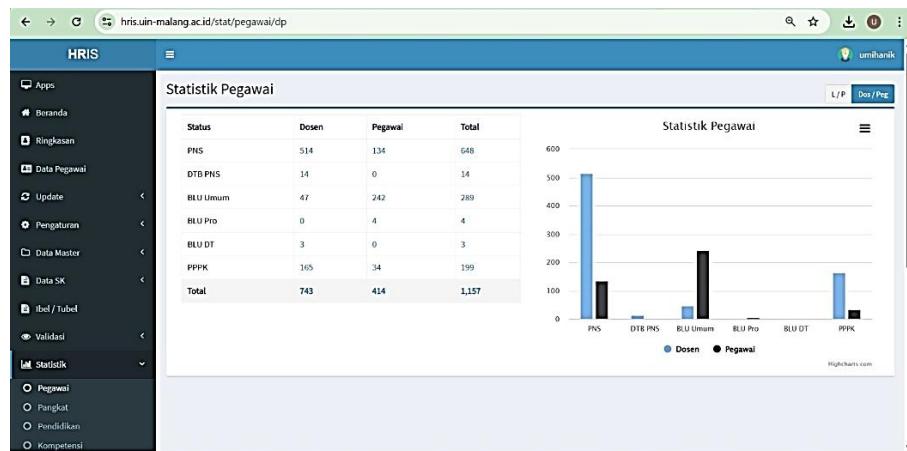
Pada saat ini jumlah dosen di UIN Maulana Malik Ibrahim adalah 743 orang dari keseluruhan 1.157 pegawai. Dari total tersebut, mayoritas dosen berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan jumlah 514 orang, kemudian Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dengan jumlah 165 orang, dosen tetap di Perguruan Tinggi Negeri yang berstatus Badan Layanan Umum (BLU Umum) dengan jumlah 47 orang, Dosen Tetap Bukan Pegawai Negeri Sipil (DTBPNS) dengan jumlah 14 orang, BLU DT dengan jumlah 3 orang dan tidak terdapat dosen yang berasal dari kategori BLU Pro.¹⁰⁷ Pada saat ini, jumlah guru besar di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang ada 81 orang per Mei 2025.¹⁰⁸ Berikut adalah data statistik pegawai dari sistem HRIS UIN Maulana Malik Ibrahim Malang:

¹⁰⁵ Observasi peneliti terhadap peningkatan kapasitas dosen pada 27 Agustus 2025.

¹⁰⁶ Dokumen dari website, “Sambutan peresmian Pusat Studi Pengembangan Pesantren dan Kawasan di UIN Malang”. <https://uin-malang.ac.id/r/250201/menteri-agama-ri-resmikan-pusat-studi-pengembangan-pesantren-dan-kawasan-di-uin-malang.html>. Diakses pada 22 Juli 2025.

¹⁰⁷ Dokumen, Data Pegawai dari OKH UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 14 Mei 2025. Tidak dipublikasikan.

¹⁰⁸ Dokumen dari website, “Jumlah Guru Besar UIN Malang per-Mei 2025”. <https://jatimtimes.com/baca/337801/20250522/154100/capaian-prestisius-uin-maliki-malang-kukuhkan-11-guru-besar-baru>. Diakses pada 22 Juli 2025.



Gambar 4.2 Data Statistik Pegawai dari sistem HRIS UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Berdasarkan data statistik pegawai dari sistem HRIS UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, komposisi tersebut menunjukkan dominasi dosen dengan status Aparatur Sipil Negara (ASN), namun juga menunjukkan adanya keberagaman dalam bentuk kepegawaian yang mencerminkan fleksibilitas sistem manajemen SDM dalam memenuhi kebutuhan institusi, khususnya dalam konteks Badan Layanan Umum (BLU).

Setelah analisis kebutuhan, selanjutnya proses *job analysis* atau analisis jabatan dosen. Berdasarkan pedoman akademik dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, jabatan dosen didefinisikan secara komprehensif. Menurut pasal 5, dosen memiliki tugas pokok dalam Tridharma Perguruan Tinggi yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.¹⁰⁹ Masing-masing tugas diperinci dalam bentuk aktivitas konkret, yaitu:

- Pendidikan yang terdiri dari mengajar, mengembangkan kurikulum, bimbingan akademik, pengembangan bahan ajar, evaluasi pembelajaran.

¹⁰⁹ Dokumen, Keputusan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor 1539/Un.03/PP.00.9/03/2018 Tentang Pedoman Akademik Dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Tidak dipublikasikan.

- b. Penelitian yang terdiri dari mengusulkan, melaksanakan dan melaporkan penelitian, serta mempublikasikannya di jurnal nasional/internasional.
- c. Pengabdian Masyarakat yang terdiri dari pelatihan, konsultasi, penyuluhan dan pemberdayaan masyarakat.

Selain itu, dosen juga memiliki tugas penunjang, seperti jabatan struktural, kepanitiaan, atau kegiatan lain yang mendukung tridharma. Dalam hal beban kerja, dosen di tuntut memenuhi proporsi angka kredit tertentu. Misalnya untuk dosen dengan jabatan akademik profesor yaitu pendidikan (>35%), penelitian (>50%), pengabdian (<10%), penunjang Tridharma (<10%). Proporsi ini menunjukkan bahwa penelitian menjadi fokus utama dalam evaluasi kinerja dosen, selaras dengan target reputasi internasional. Hal ini juga mencerminkan *job analysis* yang berorientasi pada output akademik, terutama publikasi ilmiah.

Setelah proses analisis dan identifikasi kebutuhan serta kompetensi, selanjutnya untuk memenuhi kebutuhan sumber daya dosen dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas pendidikan dan pengajaran di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, maka dilakukan rekrutmen. Dalam hal ini Kepala Tim OKH menjelaskan bahwa:

“Rekrutmen dilaksanakan sesuai dengan ketentuan regulasi dari pemerintah, sedangkan untuk kebutuhan dosen, kita hanya melakukan pengusulan ke pusat kalo terkait kebutuhannya biasanya usulan dari fakultas masing-masing dikarenakan yang tahu kebutuhan kan dari fakultas nya sendiri”¹¹⁰

Penjelasan tersebut juga diperkuat dalam pedoman pengelolaan dosen bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para peminat untuk diberi pekerjaan atau tugas sesuai dengan formasi yang tersedia dengan syarat-syarat yang ditetapkan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Dasar rekrutmen sebagaimana yang dilaksanakan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia

¹¹⁰ Wawancara dengan Ibu Hj. Umihanik, SE., MM. selaku Kepala Tim Organisasi, Kepegawaian dan Hukum UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, tanggal 06 Mei 2025 di Gedung Rektorat Lantai 2.

dalam melaksanakan pekerjaan dan tugas pendidikan adalah hasil perencanaan sumber daya dosen. Teknis rekrutmen dosen tetap PNS mengikuti petunjuk yang ditetapkan oleh Kementerian Aparatur Negara dan petunjuk teknis yang dikeluarkan oleh Kementerian Agama, sedangkan untuk rekrutmen dosen tetap non PNS (BLU) dan dosen luar biasa mengikuti peraturan Keputusan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.¹¹¹

Setelah proses rekrutmen, pada tahap perencanaan manajemen pengembangan sumber daya dosen, selanjutnya model peningkatan produktivitas dosen di UIN Malang dirancang melalui kombinasi kebijakan strategis, insentif, dan sistem dukungan. UIN Malang menyediakan berbagai skema pendanaan penelitian dan pengabdian melalui LP2M yang bersumber dari BOPTN, Kementerian, Pemerintah Daerah dan Dunia Usaha dan Industri (DUDI). Skema ini di kelompokkan dalam kluster-klaster untuk memastikan distribusi yang adil dan memberikan peluang bagi seluruh dosen, termasuk yang baru bergabung atau dari disiplin ilmu yang kurang kompetitif. UIN Malang juga melaksanakan berbagai program untuk meningkatkan produktivitas dosen yaitu pelatihan *academic writing*, *workshop* publikasi internasional, hibah riset dan pengabdian, program pertukaran dosen, diseminasi hasil penelitian.¹¹² Program ini dirancang untuk mengurangi hambatan struktural seperti keterbatasan keterampilan menulis, akses ke jurnal internasional dan jaringan kolaborasi.

Tidak hanya itu, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam meningkatkan produktivitas dosen juga memberikan beasiswa S2 dan S3 serta dana penelitian kompetitif dan publikasi internasional yang didanai oleh *Saudi Fund for Development*

¹¹¹ Dokumen, Keputusan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor Un.03/HK.00.5//2014 tentang Pedoman Pengelolaan Dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Tidak dipublikasikan.

¹¹² Dokumen Roadmap *World Class University (WCU)* 2020-2030 UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Tidak dipublikasikan.

(SFD) dalam bentuk LOAN dan Goi/RMP yang dikelola oleh PMU UIN Malang sebagai supporting dana. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Manager PMU UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, bahwa:

*“Jadi PMU itu menjadi supporting sistem yang menterjemahkan kebijakan universitas terkait dengan pengembangan SDM begitu. Karna kita itu ada MoU dengan pemerintah Indonesia yaitu MoU dengan Saudi Fund Development atau SFD pemerintah Saudi terkait dengan pengembangan infrasturktur dan pengelolaan pendidikan di UIN Malang, sehingga kemudian di dalamnya ada pengembangan SDM. Nah, fokus dari perjanjian itu Adalah salah satunya internasionalisasi universitas bahwa ada tertulis disitu seluruh kerja sama di dalam rangka untuk menjadikan UIN malang menjadi world class university. Nah untuk menjadi world class university ini ternyata itu sejalan dengan roadmap pengembangan UIN Malang ini, yang di rancang dari periode ke periode kepemimpinan yang ada. makanya program-program SDM semua di arahkan kesana yang terkait program saya ya yang ada di PMU ini. Mulai dari memberikana beasiswa kepada dosen ke luar negeri ataupun ke beberapa kampus yang lain di dalam negeri yang rangkingnya bagus. Kemudian juga short course di beberapa negara lain”.*¹¹³

Meskipun UIN Malang telah menunjukkan kemajuan signifikan berdasarkan observasi dan wawancara, kekuatan dosen di UIN Malang seperti proporsi dosen bergelar doktor meningkat pesat dalam lima tahun terakhir, banyak dosen aktif dalam publikasi internasional dan program pengabdian global, kemudian terdapat pelatihan kompetensi yang mendukung peran non-akademik dosen. Namun, masih terdapat kelemahan yang perlu diatasi seperti keterbatasan kemampuan menulis ilmiah secara akademik masih ditemukan, kemudian kesenjangan keterampilan digital dan TIK di kalangan dosen senior. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh sekretaris LPM bahwa:

*“Masih ada dosen senior yang belum menguasai teknologi digital, padahal itu penting dalam era internasionalisasi kampus”*¹¹⁴

¹¹³ Wawancara dengan Bapak Dr. H. Zainul Habib, M. Hum selaku Manager PMU UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pada Jumat, 25 Juli 2025 di Gedung Rektorat Lantai 2.

¹¹⁴ Wawancara dengan Bapak Abdul Aziz, M.Si., CRA., CRP selaku Sekretaris LPM UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, tanggal 03 Juni 2025 di Gedung D UIN Malang Lantai 2.

Analisis ini menjadi dasar untuk menyusun program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan nyata dosen, baik dari sisi akademik, teknis maupun *soft skill*. Selanjutnya yaitu perencanaan karir dan pengembangan dosen di UIN Malang yang dilakukan melalui pendekatan bertahap di mulai pemetaan kualifikasi hingga program pelatihan dan pengembangan yang akan dilaksanakan. Pemetaan ini dilakukan melalui sistem bottom-up untuk mengetahui kebutuhan dosen sebelum pelaksanaan pengembangan dosen. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Sekretaris LPM Menjelaskan bahwa:

“Analisis kebutuhan pengembangan dosen dilakukan dengan pendekatan bottom-up, dimulai dari program studi dalam mengajukan kebutuhan kepada fakultas, lalu diakumulasi oleh fakultas dan selanjutnya diajukan kepada rektorat. Roadmap kebutuhan dosen ini disusun berdasarkan jumlah dan keahlian yang diperlukan, termasuk keahlian spesifik untuk memenuhi target internasionalisasi.”¹¹⁵

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa analisis kebutuhan dalam melaksanakan pengembangan dosen dilaksanakan dengan pendekatan bottom-up, dimana dari program studi menganalisis kebutuhan dosen berdasarkan keahlian dan jumlah kebutuhan kemudian diberikan kepada fakultas untuk diajukan kepada pimpinan atau rektor.

2. Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Dosen untuk Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi Keagamaan Islam menuju Reputasi Internasional di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang merupakan bagian integral dari strategi institusi dalam mencapai reputasi internasional. Proses pelaksanaan pengembangan dosen dilakukan berdasarkan

¹¹⁵ Wawancara dengan Bapak Abdul Aziz, M.Si., CRA., CRP. selaku Sekretaris LPM UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, tanggal 03 Juni 2025 di Gedung D UIN Malang Lantai 2.

kebijakan pimpinan universitas yang dapat dilakukan melalui bagian Organisasi, Kepegawaian dan Hukum (OKH) kampus dan di fakultas masing-masing. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala OKH UIN Malang bahwa:

“Ya kita biasanya mengikuti dari kebijakan pimpinan seperti apa, nanti kita cover kita anggarkan, misalnya sertifikasi internasional, nanti dari OKH mensupport pengajuan anggarannya nanti pelaksanaannya bisa dari fakultas masing-masing. Tapi, kalau sudah di sediakan di fakultasnya masing-masing berarti proses nya ikut di fakultasnya masing-masing, kita hanya menerima laporannya saja.”¹¹⁶

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dalam pelaksanaan pengembangan dosen yang menjadi sasaran pelatihan dan pengembangan hanya pada dosen tetap PNS, dosen tetap Non PNS (BLU) pada jenjang strata 1 (satu). Program pelatihan dan pengembangan dosen dilakukan sesuai dengan pelaksanaan tridharma dan manajemen penyelenggaraan pendidikan tinggi. Adapun pelatihan-pelatihan yang dilakukan memiliki beberapa level diantaranya yaitu:¹¹⁷

- a. Level I meliputi pelatihan pedagogik dan pelatihan ilmu dan agama (integrasi).
- b. Level II meliputi pelatihan bahasa arab/inggris diikuti tes TOEFL dan pelatihan metode penelitian
- c. Level III meliputi pelatihan metode penelitian lanjut dan pelatihan penulisan buku karya ilmiah.
- d. Level IV meliputi pelatihan penulisan jurnal internasional.

Pengembangan dosen di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dilaksanakan secara bertahap dengan mengupayakan penambahan dosen sehingga dicapai rasio ideal, kemudian mengusahakan peluang dosen agar berkesempatan melakukan studi

¹¹⁶ Wawancara dengan Ibu Hj. Umihanik, SE., MM. selaku Kepala Tim Organisasi, Kepegawaian dan Hukum UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, tanggal 06 Mei 2025 di Gedung Rektorat Lantai 2.

¹¹⁷ Dokumen, Keputusan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor Un.03/HK.00.5//2014 tentang Pedoman Pengelolaan Dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Tidak dipublikasikan.

lanjut, menggairahkan dosen melakukan tugas-tugas Tridharma Perguruan Tinggi secara dinamis, mencariakan peluang bagi dosen aktif berpartisipasi dan berkomunikasi akademik dalam spektrum yang lebih luas, mendorong dosen melakukan penulisan karya ilmiah, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, serta meningkatkan kesejahteraan dosen secara bertahap dan berkelayakan.

Pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang diarahkan untuk mencapai visi universitas sebagai pusat peradaban islam dan pusat keunggulan dengan reputasi internasional. Pengembangan ini mencakup berbagai aspek, mulai dari kualifikasi akademik, kompetensi, hingga kinerja dosen dalam melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi.

a. Peningkatan Kualifikasi Akademik Dosen

Pelaksanaan pengembangan dosen di UIN Malang dimulai dari upaya peningkatan kualifikasi pendidikan, terutama melalui studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi (S2 dan S3), baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Hal ini sejalan dengan persyaratan kualifikasi dosen yang diatur dalam pedoman pengelolaan dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yang mensyaratkan minimal magister untuk program sarjana dan doktor untuk program magister dan doktor. Universitas secara aktif mendorong dosen untuk melanjutkan studi ke jenjang S2 dan S3. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Manager PMU UIN Malang, bahwa:

“Program kita ini yang bekerja sama dengan Saudi Fund itu start nya 2018 dan berakhir 30 desember tahun ini 2025. Jadi beasiswa kita ada beasiswa doktoe ada beasiswa magister. Untuk beasiswa magister itu kita peruntukkan untuk calon dosen, karena kita ada beberapa prodi baru, prodi Teknik ya. Jadi yang calon dosen ini rata-rata calon dosek Teknik yaitu Teknik sipil, lingkungan, Teknik elektro dan Teknik mesin. sebaran yang kita kirim ada ke eropa, ada ke jepang, china, ada Singapura, Malaysia, dan sebagainya. Untuk yang diberikan kita kirimkan ke beda-beda negara, kita ada beberapa tahap dalam

mengembangkan dosen ada 3 atau 4 tahap gitu untuk seleksi beasiswa. Ada beberapa kali ada di tahun 2022, 2023 gitu cuman semuanya harus sudah selesai di tahun ini".¹¹⁸



Gambar. 4.3 MoU Kontrak Beasiswa Studi Lanjut Program Strata II (S2)

Adapun tujuan dari program beasiswa ini yaitu untuk memberikan kesempatan kepada semua lulusan S1 Perguruan Tinggi Negeri sesuai kualifikasi jurusan yang dibutuhkan, kemudian menyiapkan SDM untuk prodi-prodi baru terutama prodi teknik, farmasi, dan kedokteran dengan meningkatkan kualitas dan menambahkan SDM baru yang kompetitif untuk pengembangan kelembagaan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju Universitas Kelas Dunia (*World Class University*) serta untuk meningkatkan mutu dan peran UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam rangka internasionalisasi kampus yang berdampak kepada Bangsa dan Negara dengan mengintegrasikan keilmuan dan teknologi tepat guna.¹¹⁹ Dengan demikian pemberian beasiswa studi lanjut ini dilakukan secara kompetitif untuk mendapatkan Sumber Daya Dosen yang berkualitas.

¹¹⁸ Wawancara dengan Bapak Dr. H. Zainal Habib, M. Hum selaku Manager PMU UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pada Jumat, 25 Juli 2025.

¹¹⁹ Dokumen, Pedoman Pemberian Beasiswa Studi Lanjut Dalam dan Luar Negeri Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

b. Penguatan Kompetensi Dosen

Pengembangan kompetensi dosen di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mencakup empat aspek utama yaitu pedagogik, professional, kepribadian, dan sosial sebagaimana yang diatur dalam pedoman akademik dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Universitas menyelenggarakan berbagai pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dosen, termasuk pelatihan pedagogik, metode penelitian, penulisan karya ilmiah, dan penulisan jurnal internasional.

Dalam rangka meningkatkan daya saing perguruan tinggi menuju reputasi internasional, UIN Maulana Malik Ibrahim malang juga melaksanakan program kursus bahasa asing bagi dosen. Program ini menghadirkan pelatihan intensif dalam empat bahasa yaitu Inggris, Arab, Persia, dan Mandarin. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh kepala pusat Bahasa UIN Malang, bahwa:

*“Program ini dirancang untuk meningkatkan kompetensi Bahasa asing guna mendukung profesionalisme dan layanan akademik di lingkungan kampus, kemampuan berbahasa asing bukan hanya menjadi nilai tambah bagi individu, tetapi juga meningkatkan daya saing institusi di kancah internasional”.*¹²⁰



Gambar 4.4 Pelatihan Bahasa Dosen dan Karyawan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Asing 4 Bahasa

¹²⁰ Dokumen dari website, Prof. Dr. H.M. Abdul Hamid, MA, pada Pelatihan Kursus Bahasa Asing. <https://uin-malang.ac.id/r/250301/dosen-dan-karyawan-uin-malang-ikuti-kursus-4-bahasa-asing-di-bulan-ramadan.html>. Di akses pada Selasa, 26 Agustus 2025.

Selain itu, UIN Malang dalam meningkatkan kompetensi penulisan jurnal para dosen dalam publikasi ilmiah melaksanakan program *workshop on writing for scopus-indexed journal*. Salah satu workshop yang pernah dilakukan yaitu dengan mendatangkan professor dari perguruan tinggi luar negeri seperti Brunei Darussalam dan Malaysia. Tujuan dilaksanakannya program ini untuk meningkatkan publikasi artikel ilmiah dari UIN Malang di Jurnal Internasional. Selain itu diharapkan dapat memperkuat kontribusi akademik universitas dalam kancalah internasional.¹²¹



Gambar 4.5 Pelatihan Penulisan Artikel Scopus dengan Pakar dari Brunei

¹²¹ Observasi melalui website, “Pelatihan Penulisan Artikel Scopus dengan Pakar dari Brunei”. <https://ppb.uin-malang.ac.id/pusat-bahasa-uin-malang-selenggarakan-pelatihan-penulisan-artikel-scopus-dengan-pakar-dari-brunei/#:~:text=Putar%20Bahasa%20UIN%20Malang%20Selenggarakan%20Pelatihan%20Penulisan%20Artikel%20Scopus%20dengan%20Pakar%20dari%20Brunei>. Di akses pada Selasa, 26 Agustus 2025.



Gambar 4.6 Pelatihan Penulisan Jurnal Internasional Dengan Narsumber Dari Universiti Malaya Malaysia

Pengembangan sumber daya dosen dalam meningkatkan kompetensi juga diarahkan melalui program *short course* peningkatan kompetensi dosen pemula (PKDP). Program ini berfokus pada pelatihan kepenulisan karya tulis ilmiah, kepangkatan karir dosen serta moderasi beragama yang dapat memperdalam pemahaman dari dan nilai-nilai pribadi seperti akhlak mulia dan profesionalisme.¹²² Hal ini juga diperkuat sebagaimana yang ungkapkan oleh Sekretaris LPM UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, bahwa:

“Program-program yang dilaksanakan dalam mengembangkan dosen diantaranya ada sertifikasi dosen, sedangkan ini merupakan program wajib dan prioritas sebagai bentuk legalitas dosen dalam kegiatan pengajaran. Sertifikasi ini hanya dapat diikuti oleh dosen tetap yang telah mengajar minimal dua tahun atau empat semester), dengan jabatan fungsional minimal asisten ahli. Pelaksanaan program ini juga diawali dengan pelatihan persiapan melalui PKDP selama 3 bulan yang dibiayai oleh Kementerian agama selama 3 tahun terakhir.”¹²³

Berdasarkan wawancara tersebut, beberapa upaya dalam mengembangkan sumber daya dosen di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang terdapat program

¹²² Observasi peneliti terhadap dokumentasi kegiatan *short course* dosen pemula Tahun 2024 yang diperoleh dari LPM UIN Malang, 21 Agustus 2025.

¹²³ Wawancara dengan Bapak Abdul Aziz, M.Si., CRA., CRP. selaku Sekretaris LPM UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, tanggal 03 Juni 2025 di Gedung D UIN Malang Lantai 2.

yang dijalankan seperti sertifikasi dosen, yang mana sebelum ikut pelaksanaan sertifikasi dosen harus mengikuti program PKDP terlebih dahulu. Berdasarkan pernyataan tersebut dikuatkan dengan dokumentasi kegiatan pelatihan pedagogik dalam mempersiapkan sertifikasi dosen dalam gambar di bawah ini:



Gambar 4.7 Kegiatan Program *Short Course* Peningkatan Kompetensi Dosen Pemula (PKDP)

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam meningkatkan publikasi internasional juga menyelenggarakan pelatihan atau coaching metodologi penelitian. Program ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengasah keterampilan dosen dan peneliti dalam publikasi ilmiah.¹²⁴

¹²⁴ Dokumen dari website, “Coaching Metodologi Penelitian UIN Maulana Malik Ibrahim Malang”. <https://uin-malang.ac.id/r/241001/lppm-uin-malang-gelar-coaching-metodologi-penelitian-fokus-tingkatkan-publikasi-internasional-dan-proposal-riset-unggulan-2025.html>. Diakses pada 28 Agustus 2025.



Gambar 4.8 *Coaching Metodologi Penelitian* UIN Malang

c. Kolaborasi Riset dan *Networking*

UIN Maulana Malik Ibrahim dalam rangka mewujudkan komitmen dalam peningkatan kerja sama internasional sebagaimana visi dan misi, UIN Malang melaksanakan pengabdian masyarakat berskala internasional. Seperti kegiatan pengabdian masyarakat yang dilaksanakan dengan komunitas *Muslim Business Matching (MBM)* Bangkok, Thailand yang mana UIN Malang memberikan kontribusi kepada masyarakat secara global dengan kerja sama Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI) Komisariat Malang Raya serta Forum Akuntansi Manajemen dan Ekono (FAME) bersama MBM. Kegiatan ini berfokus pada kolaborasi dalam pendampingan terhadap UKM terutama terkait *Islamic Finance of SMEs* dan Halal Tourism yang relevan dengan perkembangan update dan mempunyai potensi besar untuk dikembangkan. Kegiatan pengabdian Masyarakat berskala internasional di Thailand menjadi perwujudan visi lembaga sebagai perguruan tinggi yang berdaya saing internasional. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Sekretaris Program Studi Magister Ekonomi Syariah Pascasarjana UIN Malang, bahwa:

*“Kegiatan ini merupakan implementasi visi lembaga perguruan tinggi yang berdaya saing internasional, serta memberikan manfaat yang sangat besar karena memberikan pengalaman yang sangat berharga. Dapat meningkatkan keluasan wawasan, menambah jaringan kerja sama serta membuka peluang kerja sama baru lainnya pada skala internasional”.*¹²⁵



Gambar 4.9 Pengabdian Masyarakat Internasional Dosen UIN Malang di Thailand

Penelitian internasional juga dilakukan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai upaya untuk mengembangkan kurikulum kelas internasional terbaik. Salah satu penelitian internasional yang dilakukan yaitu kunjungan penelitian di Universiti Islam Sultan Sharif Ali Brunei Darussalam. Tim peneliti berkomitmen untuk mengembangkan desain pengembangan internasionalisasi

¹²⁵ Dokumen dari website, Ibu Dr. Meldona, M.M, Ak.CA. Selaku Sekretaris Program Studi Magister Ekonomi Syariah Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. <https://tugumalang.id/gelar-pengabdian-masyarakat-berskala-internasional-uin-malang-gandeng-komunitas-mbm-thailand/#:~:text=MPLS%202025%20Dimulai%2C%20Dindik%20Jatim,mempunyai%20potensi%20besar%20untuk%20dikembangkan>. Diakses pada Selasa, 26 Agustus 2025.

kurikulum berbasis capaian indikator kinerja utama perguruan tinggi di Universiti Islam Sultan Sharif Ali Brunei Darussalam.¹²⁶



Gambar 4.10 Kunjungan Penelitian Kolaboratif Internasional di Universiti Islam Sultan Sharif Ali Brunei Darussalam

Penelitian internasional lainnya juga dilakukan di Malaysia yaitu di Fakulti Pengajian Islam Universitas Kebangsaan Malaysia. Penelitian ini dilakukan dengan mengusung tema moderasi beragama di Malaysia.¹²⁷ Penelitian ini menjadi salah satu indikator penting dalam upaya meningkatkan daya saing perguruan tinggi bereputasi internasional. Keterlibatan dosen dalam penelitian internasional dapat berkontribusi dalam mengatasi tantangan global melalui kolaborasi antar disiplin dan budaya. Selain itu, juga berdampak terhadap kampus untuk dikenal lebih luas secara internasional.

¹²⁶ Dokumen dari website, “Penelitian Kolaboratif Internasional di Universiti Islam Sultan Sharif Ali Brunei Darussalam”. <https://uin-malang.ac.id/r/230501/dosen-uin-malang-adakan-kunjungan-penelitian-kolaboratif-internasional-di-universiti-islam-sultan-sharif-ali-brunei-darussalam.html#:~:text=Dosen%20UIN%20Malang%20Adakan%20Kunjungan,Sultan%20Sharif%20Ali%20Brunei%20Darussalam>. Diakses pada Selasa, 26 Agustus 2024.

¹²⁷ Dokumen dari website, “Penelitian Kolaboratif Internasional di Universitas Kebangsaan Malaysia”. <https://pasca.uin-malang.ac.id/penelitian-kolaboratif-internasional-antara-pascasarjana-uin-maulana-malik-ibrahim-malang-dengan-fakulti-pengajian-islam-universit-as-kebangsaan-malaysia-ukm-malaysia/#:~:text=Malaysia%2C%202016%20Juli%202024%20Jam%2008.30%20pagi,kajian%20dan%20penelitian%20moderasi%20beragama%20hubungannya%20dengan>. Diakses pada Selasa, 26 Agustus 2025.



Gambar 4.11 Penelitian Kolaboratif Internasional UIN Malang dengan UKM Malaysia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam meningkatkan daya saing kampus menuju reputasi internasional cukup signifikan. Dengan adanya partisipasi dosen dalam forum internasional baik sebagai pembicara ataupun peneliti, serta kolaborasi penelitian kolaboratif internasional menunjukkan upaya ini sejalan dengan strategi internasionalisasi dan peningkatan pemeringkatan kampus secara keseluruhan.

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam memperkuat jejaring internasional juga dilakukan dengan partisipasi dosen sebagai narasumber pada konferensi internasional yang merupakan indikator konkret dari keberhasilan program pengembangan dosen di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Keterlibatan kegiatan tersebut bukan hanya mencerminkan peningkatan kapasitas akademik individu dosen, tetapi juga membawa dampak strategis terhadap reputasi institusi di level global. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Dekan Fakultas Syariah, bahwa:

*“UIN malang sendiri mendorong dosen-dosen untuk aktif di forum internasional. Ada dukungan dalam bentuk pembiayaan, karena setiap kali dosen tampil sebagai narasumber, nama UIN Malang ikut terangkat di level global. Seperti kemarin saya diberikan kesempatan untuk seminar internasional di Thailand, kesempatan itu kampus yang punya inisiasi karena mempunyai kerjasama dengan Hatyai University di Thailand itu, terus kita bikin artikel dan konferensi disana dan dibiayai kampus”.*¹²⁸



4.12 Dosen menjadi narasumber konferensi internasional di Thailand

Dengan adanya kolaborasi dan networking dosen diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian serta inovasi, mengembangkan potensi profesional melalui pertukaran ide dan sumber daya serta dapat meningkatkan reputasi universitas dalam kancah internasional.

Namun, partisipasi dosen dalam pelaksanaan kegiatan kolaborasi riset dan networking masih menunjukkan ketimpangan dimana keterlibatan lebih dominan berasal dari sosen yang memiliki jabatan struktural atau jabatan

¹²⁸ Wawancara dengan Bapak Prof. Dr. H. Sudirman, M.A Selaku Dekan Fakultas Syariah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pada Kamis, 5 Juni 2025 di Fakultas Syariah Ruang Dekan.

akademik tertentu. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh dosen teknik UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, bahwa:

*“...biasanya program pengembangan yang mengarah ke internasional kebanyakan diperuntukkan untuk dosen yang memiliki jabatan struktural atau jabatan akademik tertentu seperti kaprodi, sekprodi, dekan, wadek dan lainnya. Mungkin karena dianggap lebih siap administratif maupun akademik untuk mewakili kampus, Sebagai dosen tanpa jabatan, saya lebih sering mengikuti pelatihan nasional atau internal kampus. Selain itu program pengembangan yang mengarah ke internasional masih pasif mungkin kedepannya UIN Malang bisa lebih menggalakan lagi kerjasama antar kampus internasional”.*¹²⁹

Berdasarkan wawancara tersebut menunjukkan bahwa tidak seluruh program pengembangan dosen secara langsung berorientasi pada internasionalisasi. Sebagian program masih berfokus pada pemenuhan kebutuhan nasional dan administratif, sehingga kontribusinya terhadap penguatan reputasi internasional belum optimal dan belum merata pada seluruh dosen. Hal ini juga diperkuat dalam wawancaranya, bahwa:

*“...2 tahun terakhir pernah mengikuti pelatihan di semarang terkait pelatihan penulisan jurnal internasional. itu saja, karena kalau pelatihan yang internasional, dananya nggak memungkinkan karena kalau pelatihan yang internasional memerlukan dana yang besar. Sehingga alhamdulillah di tahun 2024 kemarin sempat ikut pelatihan di UIN Semarang selama 2 hari untuk pelatihan itu.”*¹³⁰

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa partisipasi informan dalam program pengembangan dosen berorientasi internasional masih terbatas dan belum berkelanjutan, terutama dipengaruhi oleh keterbatasan pendanaan, sehingga kesempatan peningkatan kapasitas dosen dalam mendukung reputasi internasional belum optimal.

¹²⁹ Wawancara dengan Bapak Dr. A. Farid Nazaruddin, S.T, M.T. Selaku Dosen Fakultas Sains dan Teknologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pada Kamis, 5 Juni 2025 di Gedung Fakultas Saintek.

¹³⁰ Wawancara dengan Bapak Dr. A. Farid Nazaruddin, S.T, M.T. Selaku Dosen Fakultas Sains dan Teknologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pada Kamis, 5 Juni 2025 di Gedung Fakultas Saintek.

d. Penguatan Kapasitas Kepemimpinan Akademik

Pelaksanaan program pengembangan dosen lainnya yaitu dengan penguatan kapasitas kepemimpinan akademik. Salah satu program yang dilaksanakan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yaitu dosen diberikan pelatihan sertifikasi yang bekerja sama dengan Lembaga sertifikasi internasional asal Amerika Serikat yaitu IBS/AAPM/AAFM dan *Certified Advanced Resource Management (CAHRM)*. Wakil Rektor Bidang AUPK UIN Malang, mengatakan bahwa:

*“kegiatan pelatihan pada gelombang pertama ini diikuti sejumlah 17 peserta. 17 peserta itu terdiri dari unsur pimpinan pusat dan fakultas serta Lembaga yaitu WR I, WR IV, Dekan, dan Ketua Lembaga. Pelatihan sertifikasi manajemen ini dimaksudkan untuk pengelolaan manajemen sumber daya manusia di tiap satuan kerja yang berada di UIN Maliki Malang. Pelatihan ini sebagai langkah awal untuk mewujudkan mimpi kampus ini menuju reputasi internasional. Kegiatan pelatihan ini bukan hanya berguna dalam mendapatkan sertifikat keahlian level internasional saja, namun, peserta diharapkan mendapat pengetahuan pendukungnya. Karen aitu, sangat penting sekali untuk membangun UIN Malang go internasional. Untuk itu saya berharap semua peserta bisa lulus semuannya”.*¹³¹



Gambar 4.13 Sertifikasi CAHRM Kompetensi Dosen di Tingkat Internasional

¹³¹ Dokumen dari website, “Wakil Rektor Bidang AUPK UIN Malang, Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si., CAHRM., CRMP dalam rangka Pelaksanaan Pelatihan Sertifikasi”. <https://jatim.nu.or.id/pendidikan/uin-malang-sertifikasi-kompetensi-dosen-di-tingkat-internasional-vB68Y>. diakses pada 25 Mei 2025.

Berdasarkan penyampaian Wakil Rektor bidang AUPK, bahwa program tersebut diselenggarakan untuk pimpinan-pimpinan universitas dalam rangka untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan professional SDM pada aspek manajemen sumber daya manusia yang lebih strategis dan kompleks. Tidak hanya itu terdapat beberapa program yang dijalankan juga seperti pelatihan asesor BKD dan asesor Sertifikasi Dosen, serta pelatihan auditor. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Sekretaris LPM bahwa:

“Kemudian program lainnya yaitu pelatihan asesor bagi dosen untuk menjadi asesor BKD dan asesor Serdos. Tujuannya agar dosen tidak hanya berperan dalam pengajaran, tetapi juga mampu mengevaluasi kinerja akademik baik di internal maupun eksternal kampus. Pelatihan ini menjadi bagian dari strategi pengembangan keahlian tambahan yaitu softskill yang mendukung peningkatan reputasi institusi. Kemudian ada program pelatihan auditor bagi dosen, dimana LPM melatih dosen untuk menjadi auditor internal melalui program Audit Mutu Internal (AMI) yang dilaksanakan rutin setiap tahun, selaras dengan kebutuhan akreditasi program studi. Selain itu, dibentuk juga Lembaga sertifikasi profesi (LSP) sebagai wadah pelatihan dan sertifikasi keahlian non-akademik seperti komputasi dan pemrograman, namun program ini masih baru dijalankan sehingga masih belum terlihat program yang sudah dijalankan.”¹³²

Program pelatihan asesor ini dilaksanakan dalam rangka untuk menciptakan asesor kompeten yang mampu melaksanakan asesmen secara profesional dan objektif sesuai standar untuk menilai kompetensi peserta uji, seperti sertifikasi dosen atau uji kompetensi kerja. Sedangkan tujuan adanya pelatihan auditor adalah untuk menilai dan meningkatkan kualitas internal sistem pendidikan perguruan tinggi secara berkelanjutan melalui peninjauan sistem penjaminan mutu internal (SPMI) dan audit mutu internal (AMI).

¹³² Wawancara dengan Bapak Abdul Aziz, M.Si., CRA., CRP. selaku Sekretaris LPM UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, tanggal 03 Juni 2025 di Gedung D UIN Malang Lantai 2.

3. Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Dosen untuk Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi Keagamaan Islam menuju Reputasi Internasional

Pengembangan dosen di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tidak hanya dipandang sebagai kebutuhan administratif, tetapi sebagai strategi jangka panjang untuk mewujudkan visi *World Class University* (WCU) berbasis nilai-nilai ulul albab. Dalam kerangka ini, evaluasi pengembangan dosen menjadi krusial untuk memastikan efektivitas program dan kontribusinya terhadap pencapaian reputasi internasional. Evaluasi yang dilakukan mencakup beberapa level mulai dari reaksi dosen terhadap program pengembangan, pemahaman dan penguasaan kompetensi setelah pelaksanaan pengembangan, kemudian perubahan perilaku dan penerapannya dalam praktik hingga dampak jangka panjang terhadap daya saing dan reputasi institusi.

Reaksi dosen terhadap program pengembangan dilakukan dalam rangka mengukur sejauh mana dosen merespon secara positif terhadap program pengembangan yang diberikan. Berdasarkan renstra UIN Malang 2021-2025, dosen secara umum merespons positif terhadap berbagai program pengembangan yang diselenggarakan, seperti pelatihan penulisan artikel internasional, pelatihan metodologi penelitian, dan pelatihan pedagogik berbasis digital.¹³³ Dalam dokumen tersebut disebutkan bahwa kepuasan peserta menjadi salah satu indikator utama dalam evaluasi internal program pengembangan. Hal ini juga sejalan dengan yang ada di KMA no. 828 Tahun 2024 yang menekankan pentingnya feedback langsung dari peserta sebagai bagian dari pengelolaan kinerja dosen. UIN Malang telah menerapkan kuesioner evaluasi pasca-pelatihan yang mencakup aspek: (1) relevansi materi, (2) kualitas narasumber, (3) metode penyampaian, dan (4) fasilitas pendukung.¹³⁴ Hasil evaluasi ini

¹³³ Dokumen Rencana Strategis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2021-2025. Tidak dipublikasikan.

¹³⁴ Dokumen KMA No. 828 Tahun 2024 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengembangan Profesi dan Karir Jabatan Fungsional Dosen Rumpun Ilmu Agama. Tidak dipublikasikan.

digunakan untuk perbaikan program berikutnya. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Kepala Pengabdian Masyarakat LP2M, bahwa:

“Terkait evaluasi di LP2M juga ada survei kepuasan dari masyarakat mitra/instansi terhadap hasil penelitian dan layanan kegiatan pengabdian masyarakat dan dosen terhadap layanan kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat dengan beberapa indikator yang berbeda dari unsur pelayanannya sendiri, penelitian dan pengabdian Masyarakat.”¹³⁵

Pada dokumen analisis kepuasan LP2M dijelaskan terkait beberapa indikator yang digunakan dalam survei kepuasan. Terdapat 10 indikator unsur pelayanan yaitu kemudahan prosedur pelayanan; kesesuaian persyaratan pelayanan dengan jenis pelayanan; kedisiplinan petugas pelayanan; tanggung jawab petugas pelayanan; kemampuan petugas layanan; kecepatan layanan; kesopanan dan keramahan petugas; kesesuaian biaya yang dibayarkan dengan biaya yang ditetapkan; ketetapan pelaksanaan dengan jadwal waktu pelayanan; dan kenyamanan di lingkungan unit pelayanan. Adapun untuk penelitian terdapat 8 indikator yaitu pengumuman penerima hibah dilakukan secara transparan; kesesuaian pendanaan penelitian yang disediakan oleh lembaga; *reviewer* sesuai bidang dan kompetensi; adanya dukungan pembiayaan publikasi; produk publikasi mudah diakses; hasil survei kepuasan program penelitian ditindaklanjuti untuk perbaikan dan peningkatan mutu luaran dilakukan secara berkala; dan data hasil penelitian terekam secara komprehensif. Sementara itu, untuk pengabdian kepada masyarakat terdapat 4 indikator yaitu lembaga menyediakan program PKM secara berkala setiap tahun sekaligus dengan pembiayaannya; pengabdian kepada masyarakat melibatkan seluruh civitas akademika baik dosen ataupun mahasiswa; *output* dan *outcome* PKM menjadi salah satu tujuan kegiatan terutama dalam bentuk publikasi ilmiah; dan PKM dilaksanakan diluar negeri, dalam

¹³⁵ Wawancara dengan Bapak Dr. H. Syaiful Mustofa, M.Pd selaku Kepala Pusat PKM LP2M UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pada Rabu, 14 Mei 2025, di Perpustakaan UIN Malang Lantai 1.

negeri, termasuk bagi masyarakat disekitar kampus.¹³⁶ Adapun hasil survei dari LP2M UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai berikut.

ANALISIS DATA

Tingkat kejelasan rangkaian kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat yang terekam dalam website LP2M.	3.64
Ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai untuk pelaksanaan penelitian dan pengabdian masyarakat.	3.46
Tingkat kerincian daftar satuan komponen dan pembiayaan penelitian dan pengabdian masyarakat yang tersedia.	3.5
Tingkat kelengkapan bukti publikasi ilmiah dan perlindungan HaKI yang dimiliki oleh para peneliti.	3.58
Efektivitas pemberlakuan reward and punishment pada peneliti dan pengabdi.	3.55
Kesesuaian standar mutu internal penelitian dan pengabdian masyarakat dengan kriteria Standar Nasional Perguruan Tinggi.	3.6
Orientasi LP2M dalam pedoman penelitian dan pengabdian kepada masyarakat pada luaran yang dihasilkan.	3.69
Tingkat transparansi dalam proses seleksi usulan penelitian dan pengabdian masyarakat.	3.73
Keberlanjutan monitoring dan evaluasi terhadap hasil penelitian dan pengabdian masyarakat.	3.68
Kesesuaian rencana induk dengan roadmap penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.	3.58
Kesesuaian roadmap penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dengan visi, misi dan renstra Universitas.	3.65
Tingkat sosialisasi rencana induk dan roadmap penelitian dan pengabdian kepada masyarakat kepada dosen sebagai peneliti/pengabdi.	3.59
Kepuasan atas ketersediaan dana yang memadai untuk kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.	3.49
Upaya LP2M dalam mendapatkan pendanaan eksternal dari sumber lain.	3.39
Tingkat kecepatan dan ketepatan respons LP2M terhadap kebutuhan terkait proses publikasi ilmiah dan perolehan HaKI.	3.68
Kesesuaian pencairan dana penelitian dan pengabdian masyarakat dengan waktu yang telah ditentukan.	3.61
Tingkat kecepatan dan ketepatan respons LP2M terhadap kebutuhan pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.	3.68
Tingkat jaminan rasa aman dan nyaman yang diberikan oleh LP2M kepada tim penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.	3.59
Tingkat kepedulian dan perhatian yang diberikan oleh LP2M kepada tim penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.	3.57

Gambar. 4.14 Analisis Data Survei Evaluasi dari Dosen terhadap Layanan Kegiatan Penelitian dan Pengabdian Masyarakat

¹³⁶ Dokumen dari website, “Analisis kepuasan LP2M UIN Maulana Malik Ibrahim Malang”. <https://lp2m.uin-malang.ac.id/wp-content/uploads/2025/08/ANALISIS-KEPUASAN-LP2M-2023.pdf>. Diakses pada 28 Agustus 2025.

Berdasarkan hasil penilaian rata-rata responden, dapat disimpulkan bahwa LP2M mendapat penilaian “sangat baik” dalam berbagai aspek penelitian dan pengabdian kepada Masyarakat. Responden juga memberikan penilaian sangat baik terhadap tingkat kerincian daftar satuan komponen dan pembiayaan penelitian dan pengabdian Masyarakat yang tersedia. Hal ini menunjukkan bahwa LP2M telah menyajikan informasi yang lengkap dan transparan terkait biaya yang diperlukan untuk pelaksanaan kegiatan tersebut. Selain itu, tingkat kelengkapan bukti publikasi ilmiah dan perlindungan HaKI yang dimiliki oleh para peneliti juga dinilai sangat baik, menunjukkan bahwa LP2M telah memberikan perhatian yang memadai terhadap publikasi ilmiah dan perlindungan hak kekayaan intelektual dari hasil penelitian.

Kemudian untuk survei kepuasan dosen terhadap layanan administrasi pada aspek kepegawaian yang terdiri dari beberapa aitem survei sebagai berikut.

Tabel 4.1 Layanan Kepegawaian

No	Aspek	Aitem Survei
1.	<i>Tangibel</i>	Bagian OKH telah memiliki pedoman rencana pengembangan SDM yang disosialisasikan kepada program studi/fakultas/unit.
		Bagian OKH memberikan penghargaan kepada dosen/tenaga kependidikan yang berprestasi dalam bidang akademik atau non akademik.
2.	<i>Reliability</i>	Bagian OKH melakukan proses mutasi pegawai berdasarkan kebutuhan program studi/fakultas dan mempertimbangkan keahlian dan kompetensinya.
		Bagian OKH melakukan rekrutmen dosen/tenaga kependidikan secara transparan sesuai prosedur dan peraturan yang berlaku.
		Bagian OKH melaksanakan kegiatan pengembangan kompetensi dosen/tenaga kependidikan sesuai prosedur dan peraturan yang berlaku.

3.	<i>responsiveness</i>	Bagian OKH secara rutin melakukan evaluasi kinerja dosen/tenaga kependidikan yang berada di program studi/fakultas/unit.
4.	<i>Assurance</i>	Bagian OKH menjamin kemudahan proses kenaikan pangkat/golongan atau jabatan fungsional bagi dosen/tenaga kependidikan.
5.	<i>Empaty</i>	Bagian OKH memberikan layanan pengembangan dosen dengan ramah dan optimal.

Berdasarkan hasil survei kepuasan dosen terhadap layanan administrasi menunjukkan bahwa rata-rata dosen menyatakan puas dari setiap aspek layanan administrasi khususnya pada aspek kepegawaian. Tapi ada aitem yang mungkin perlu ditingkatkan yaitu pada bagian OKH telah memiliki pedoman rencana pengembangan SDM yang disosialisasikan kepada program studi/fakultas/unit. Hal ini dapat dilihat dari tingkat kepuasan berikut.

Tabel 4.2 Indeks Kepuasan Dosen terhadap Layanan Kepegawaian

No	Aspek yang diukur	Tingkat kepuasan dosen				Indeks kepuasan	Tingkat kepuasan
		Sangat baik (%)	Baik (%)	Cukup (%)	Kurang (%)		
1.	Bagian OKH telah memiliki pedoman rencana pengembangan SDM yang disosialisasikan kepada program studi/fakultas/unit.	15.2	50.0	30.4	4.3	2.761	Puas
2.	Bagian OKH memberikan penghargaan kepada dosen/tenaga kependidikan yang berprestasi dalam bidang akademik atau non akademik.	17.4	58.7	17.4	6.5	2.869	Puas
3.	Bagian OKH melakukan proses mutasi pegawai berdasarkan kebutuhan program studi/fakultas	19.6	63.1	13.0	4.3	2.978	Puas

	dan mempertimbangkan keahlian dan kompetensinya.						
4.	Bagian OKH melakukan rekrutmen dosen/tenaga kependidikan secara transparan sesuai prosedur dan peraturan yang berlaku.	32.6	54.3	13.0	0	3.195	Puas
5.	Bagian OKH melaksanakan kegiatan pengembangan kompetensi dosen/tenaga kependidikan sesuai prosedur dan peraturan yang berlaku.	26.1	50.0	17.4	6.5	2.956	Puas
6.	Bagian OKH secara rutin melakukan evaluasi kinerja dosen/tenaga kependidikan yang berada di program studi/fakultas/unit.	17.4	63.0	19.6	0	2.978	Puas
7.	Bagian OKH menjamin kemudahan proses kenaikan pangkat/golongan atau jabatan fungsional bagi dosen/tenaga kependidikan.	37.0	47.8	15.2	0	3.217	Puas
8.	Bagian OKH memberikan layanan pengembangan dosen dengan ramah dan optimal.	32.6	50.0	17.4	0	3.152	Puas

Pada program lain seperti pemberian beasiswa studi lanjut pada dosen ke tingkat lebih tinggi magister (S2) maupun doktor (S3) ke luar negeri ataupun ke beberapa kampus dalam negeri yang memiliki reputasi unggul, evaluasi dilakukan 3 bulan sekali atau biasa di kenal dengan evaluasi triwulan. Evaluasi ini dilakukan dalam rangka memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan sesuai dengan pedoman dan perencanaan program. Kegiatan tersebut dilaksanakan untuk memantau perkembangan dan mengetahui hambatan studi dari masing-masing *awardee*. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh manager PMU UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, bahwa:

“Kita evaluasinya per triwulan jadi setiap 3 bulan mulai dari tahun 2019. Evaluasi triwulan itu evaluasi yang melibatkan unit lain termasuk evaluasi dengan pimpinan, namun untuk evaluasi internal PMU kita lakukan per minggu. Untuk pemberian beasiswa itu juga kita kontrol ya, mereka kita monitoring agar jangan sampai ada mahasiswa kita beri beasiswa tidak lulus. Dan alhamdulillah tidak ada yang terjadi hal itu, semuanya selesai dan lulus, walaupun ada yang tidak tepat waktu tapi 90% lulus tepat waktu. Kemudian untuk yang tidak tepat waktu selebihnya membayar sendiri.”¹³⁷



Gambar 4.15 Monitoring dan Evaluasi Triwulan III Program Beasiswa Studi Lanjut

Kemudian evaluasi yang dilakukan untuk mengukur sejauh mana pengembangan dosen dapat memberikan pemahaman dan keterampilan baru kepada dosen. Hal ini dilakukan dalam rangka mengetahui hasil belajar dan peningkatan kompetensi dosen yang salah satunya dilaksanakan melalui wawancara ketika selesai pelaksanaan pengembangan. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Dekan Fakultas Syariah UIN Malang, bahwa:

“Jadi banyak cara sih sebenarnya untuk mengevaluasi hasil mereka. Terus kadang kalau nggak di panggil kesini cerita seperti itu, kayak kemarin dari

¹³⁷ Wawancara dengan Bapak Dr. H. Zainul Habib, M.Hum selaku Manager PMU UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pada Jumat, 25 Juli 2025, di Gedung Rektorat Lantai 2.

Malaysia habis visiting itu kita tanya-tanya apa yang diperoleh dari pelaksanaannya. Kemudian nanti itu dibawa ke rapat rutin hari senin”.¹³⁸

Tidak hanya itu evaluasi juga dilakukan melalui pretest dan postest seperti pada saat pelaksanaan program *short course* PKDP untuk mengetahui pemahaman dari peserta program dalam hal ini dosen. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ketua LPM UIN Malang, bahwa:

*“PKDP ini tidak hanya membekali pengetahuan tetapi juga keterampilan dan bahkan output nya terukur maksudnya seberapa paham mereka tentang materi yang disampaikan, hal itu diukur dengan tes, kemudian seberapa terampil mereka berkarya itu juga di ukur dengan tes. Kemudian seberapa terampil mereka berkarya itu juga diukur dengan karya mereka menulis artikel, membuat RPS dan sebagainya. Sehingga manfaat dari dosen sendiri yaitu dapat meninkatkan keterampilan”.*¹³⁹

Selanjutnya evaluasi yang dilakukan untuk mengukur perubahan perilaku dan penerapan dalam praktik sesuai dengan pengetahuan yang diperoleh dalam tugas harian mereka, seperti dalam pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Evaluasi kinerja dosen di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dilakukan melalui Beban Kinerja Dosen (BKD). Sebagaimana yang ada pada pedoman pengelolaan dosen UIN Malang, evaluasi dosen pada jenjang strata 1 (satu) dan diploma adalah proses mengidentifikasi, mengukur, melaporkan, menganalisis, dan memberikan feedback atas kinerja dosen selama periode waktu tertentu, minimal 1 kali per semester. Adapun Sasaran monitoring dan evaluasi dosen yaitu dosen penuh waktu dan dosen paruh waktu di universitas. Ketentuan teknis terkait evaluasi dosen diberlakukan sesuai dengan pedoman Beban Kerja Dosen (BKD) dan Standar Operasional Prosedur (SOP) Evaluasi Kinerja Dosen

¹³⁸ Wawancara dengan Bapak Prof. Dr. H. Sudirman, M.A., CAHRM selaku Dekan Fakultas Syariah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pada Kamis, 5 Juni 2025, di Fakultas Syariah Ruang Dekan.

¹³⁹ Wawancara dengan Bapak Helmi Syaifuddin selaku Ketua LPM UIN Maulana Malik Ibrahim Malang pada 3 Juni 2025, di Kantor LPM UIN Malang.

yang berlaku.¹⁴⁰ Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan dari Sekretaris LPM UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, bahwa:

*“Evaluasi dosen dilakukan melalui sistem BKD (Beban Kerja Dosen) per semester. BKD ini menjadi dasar pencairan tunjangan kinerja dan tunjangan serifikasi. Proses evaluasi melibatkan asesor ganda, dengan validasi akhir yang dilakukan oleh LPM. Selain itu, dalam pelaksanaan pengembangan dosen juga dilakukan melalui survei kepuasan baik dari internal dosen maupun mitra eksternal”.*¹⁴¹

Hal ini juga diperkuat pada pedoman akademik dosen bahwa setiap dosen wajib melaporkan pelaksanaan beban akademik dosen yang bersangkutan setiap semester selambat-lambatnya satu bulan setelah semester berjalan telah berakhir.¹⁴² Dalam peningkatan daya saing perguruan tinggi terdapat indikator kinerja yang mendukung dalam kancah internasional, seperti pada kinerja bidang pendidikan dan pengajaran dosen harus menyampaikan orasi ilmiah/pembicara seminar/narasumber dalam tingkat internasional yang dibuktikan dengan surat tugas, surat permohonan, naskah, dan sertifikat. Kemudian kinerja bidang penelitian, dosen harus menulis satu judul naskah buku internasional, menulis artikel yang terbit di jurnal internasional. setelah itu, untuk kinerja bidang pengabdian masyarakat dosen harus menjadi delegasi nasional dalam pertemuan internasional.¹⁴³ Adapun parameter nilai kinerja dosen minimal mencakup:

- a. Aspek Beban Kerja Dosen (BKD)
- b. Aspek atap muka
- c. Aspek penyerahan nilai mahasiswa

¹⁴⁰ Dokumen, Keputusan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor Un.03/HK.00.5//2014 tentang Pedoman Pengelolaan Dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Tidak dipublikasikan.

¹⁴¹ Wawancara dengan Bapak Abdul Aziz, M.Si., CRA., CRP. selaku Sekretaris LPM UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, tanggal 03 Juni 2025 di Gedung D UIN Malang Lantai 2.

¹⁴² Dokumen, Buku Pedoman Akademik Dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

¹⁴³ Dokumen, Keputusan Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor 935 Tahun 2020 tentang Pedoman Penilaian Beban Kerja Dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Tidak dipublikasikan.

- d. Aspek Indek Kepuasan Mahasiswa (IKM) dan Indeks Kepuasan Teman Sejawat (IKTS)
- e. Aspek Karya Ilmiah
- f. Aspek Partisipasi Kegiatan Program Studi/Fakultas dan Universitas.

Selanjutnya untuk mengevaluasi dampak jangka panjang dari pengembangan dosen terhadap reputasi perguruan tinggi. Evaluasi dilakukan dengan melihat Indikator Kinerja Individu (IKI) dosen yang bertujuan untuk mengukur hasil kerja dan keberhasilan dosen dalam mencapai sasaran kinerja. Adapun capaian indikator kinerja individu (IKI) dosen meliputi penelitian, publikasi ilmiah, pengabdian kepada masyarakat di luar kampus, jumlah sitasi *scopus/web of science (WoS)*, sitasi selain *scopus*, Hak Kekayaan Intelektual (HKI), serta penerbitan buku atau *e-book*.¹⁴⁴ Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Dekan Fakultas Syariah UIN Malang, bahwa:

“Untuk evaluasi yang formal sebenarnya informasi-informasi kinerja mereka itu ada di Indeks Kinerja Individu tau IKI dosen itu nanti saya bisa melihat dan kasih nilai setiap tahunnya dari kinerja mereka, nah efeknya pada kepangkatan mereka. Jadi semua saling berkaitan”.¹⁴⁵

INDIKATOR KINERJA INDIVIDU (IKI)	
TENAGA PENDIDIK (DOSEN)	<ul style="list-style-type: none"> a. 1 (satu) Penelitian dengan bobot 40% b. 1 (satu) Publikasi (Guru Besar dan Lektor Kepala: Scopus atau WoS, Lektor dan Asisten Ahli: Minimal Sinta 3) dengan bobot 30% c. 1 (satu) Sitasi (Scopus dan/atau WoS) dengan bobot 20% d. 1 (satu) Tridharma di luar Kampus dekan bobot 10% e. 1 (satu) Hak Kekayaan Intelektual dengan bobot 10% f. 5 (lima) Sitasi (Selain Scopus dan WoS) dengan bobot 10%

Gambar 4.16 Indikator Kinerja Individu Dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

¹⁴⁴ Dokumen, Keputusan Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor 754 Tahun 2023 tentang Indikator Kinerja UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2021-2025. Tidak dipublikasikan.

¹⁴⁵ Wawancara dengan Bapak Prof. Dr. H. Sudirman, M.A Selaku Dekan Fakultas Syariah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pada Kamis, 5 Juni 2025, di Fakultas Syariah Ruang Dekan.

Dengan demikian, evaluasi yang dilakukan dalam pengembangan sumber daya dosen bervariasi untuk menilai keefektivan pelaksanaannya. Evaluasi dilakukan juga untuk meningkatkan pelaksanaan pengembangan dosen kedepannya dengan lebih baik lagi dan mengukur dampak dari hasil pelaksanaannya.

4. Implikasi Pengembangan Sumber Daya Dosen Terhadap Daya Saing Perguruan Tinggi Menuju Reputasi Internasional

Pengembangan sumber daya dosen memiliki dampak langsung terhadap peningkatan daya saing institusi. Kompetensi dosen yang tinggi secara otomatis berdampak pada kualitas lulusan, capaian akreditasi, dan rekognisi nasional maupun internasional. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Sekretaris LPM UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, bahwa:

*“Dosen itu motornya kampus. Kalau produknya dalam hal ini mahasiswa ingin bagus, maka penggeraknya dalam hal ini dosen harus unggul dulu. Empat aspek yang harus di miliki dan di kuasai dosen yaitu pengajaran, penelitian, pengabdian, dan keahlian itu kunci akreditasi”.*¹⁴⁶

Pengembangan dosen bukan hanya aspek administratif, melainkan poros utama dalam transformasi institusi menuju perguruan tinggi berkelas dunia. Pengembangan sumber daya dosen juga memiliki dampak terhadap daya saing perguruan tinggi dapat dilihat dari beberapa aspek berikut:

a. Peningkatan Kualitas Akademik

Mayoritas dosen UIN Malang diarahkan untuk studi lanjut S3 baik di dalam maupun luar negeri. Hal ini berdampak dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran dan memperkuat kapasitas penelitian dosen. Tidak hanya itu, dosen yang berkompeten secara global menjadi magnet bagi mahasiswa internasional

¹⁴⁶ Wawancara dengan Bapak Abdul Aziz, M.Si., CRA., CRP. selaku Sekretaris LPM UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, tanggal 03 Juni 2025 di Gedung D UIN Malang Lantai 2.

untuk belajar di UIN Malang sehingga hal ini berdampak pada meningkatnya mahasiswa asing. UIN Malang menjadi PTKIN dengan jumlah mahasiswa asing terbanyak dengan jumlah 460 mahasiswa asing dari 42 negara sehingga mendapatkan penghargaan dari Kementerian Agama pada tahun 2021.¹⁴⁷ Dengan demikian dapat meningkatkan diversitas kampus dan memberi kontribusi pada branding internasional UIN Malang.



Gambar 4.17 Piagam Penghargaan PTKI dengan Mahasiswa Asing Terbanyak

b. Peningkatan Reputasi Institusi

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mendapat urutan ke-32 kampus terpopuler di Indonesia versi *4ICU* dan ke-2 PTKIN versi *4ICU*. *4ICU* atau *4 International Colleges & Universities* merupakan salah satu lembaga pemeringkatan universitas di seluruh dunia.¹⁴⁸ Selain *4ICU* adapula *QS World* dan

¹⁴⁷ Dokumen dari website, “<https://uinmalang.ac.id/blog/post/more/196580210/17#:~:text=%E2%80%9CKami%20memiliki%2019.129%20mahasiswa%2C%20termasuk,berkelanjutan%20di%20lingkungan%20perguruan%20tinggi>”. Diakses pada 27 Agustus 2025.

¹⁴⁸ Dokumen dari website, “50 Perguruan Tinggi Terpopuler di Indonesia versi *4ICU* 2025”. <https://www.brainacademy.id/blog/perguruan-tinggi-terpopuler-di-indonesia-versi-4icu>. Diakses pada 27 Agustus 2025.

Webometrics. Setiap lembaga mempunyai indikator penilaian masing-masing, sehingga hasilnya bisa jadi berbeda.

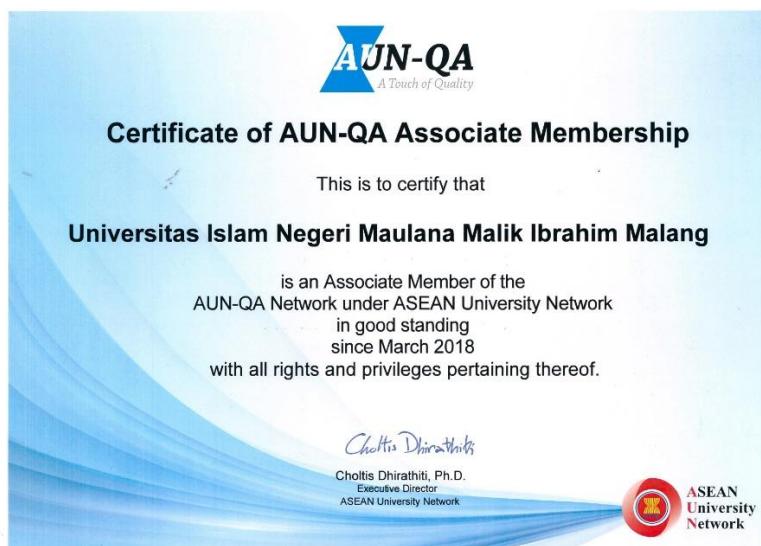
Sedangkan UIN malang berdasarkan *Webometrics* berada di posisi ke-79 secara nasional dan untuk rangking dunia atau world rank ke-5239 dan secara nasional berada di posisi ke-4 PTKIN pada periode Juli 2025.¹⁴⁹ Adapun indikator penilaian *webometric* yaitu *impact*, seberapa banyak situs tersebut di referensikan oleh orang; *openness*, apabila *file* yang terhubung dengan situs universitas dapat diakses oleh banyak orang; dan *excellent*, dilihat dari banyaknya jumlah artikel publikasi ilmiah. Hal ini tentu dilihat dari kualitas dosen yang baik juga bepengaruh dalam meningkatnya publikasi ilmiah.

Kemudian berdasarkan *QS WUR*, UIN Malang menduduki peringkat 901+ Asia dan peringkat 169 di Asia Tenggara. Pencapaian tersebut sangat hanya dua universitas dari Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) yang berhasil masuk dalam *QS WUR* yaitu Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta melalui *QS Star* dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang melalui *QS WUR*.¹⁵⁰

Tidak hanya itu, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam kancah internasional juga sebagai *associate member of ASEAN University Network-Quality Assurance (AUN-QA)* dan terdapat empat prodi yang mendapatkan sertifikat *AUN-QA*.

¹⁴⁹ Dokumen dari website, “100 Universitas Terbaik di Indonesia 2025 versi Webometrics”. <https://www.brainacademy.id/blog/universitas-terbaik-di-indonesia-versi-webometrics>. Diakses pada 27 Agustus 2025.

¹⁵⁰ Dokumen dari website, “UIN Malang Gelar Koordinasi Update Data QS WUR, Upaya Jaga Peringkat Internasional”. [https://lpm.uinmalang.ac.id/uinmalanggelarkoordinasiupdatedataqswurupayajagaperingkatinternasional/#:~:text=Malang%20%E2%80%94%20Lembaga%20Penjaminan%20Mutu%20\(LPM\)%20Universitas.Ruang%20Rapat%20LPM%2C%20Gedung%20Rektorat%20Lantai%20IV](https://lpm.uinmalang.ac.id/uinmalanggelarkoordinasiupdatedataqswurupayajagaperingkatinternasional/#:~:text=Malang%20%E2%80%94%20Lembaga%20Penjaminan%20Mutu%20(LPM)%20Universitas.Ruang%20Rapat%20LPM%2C%20Gedung%20Rektorat%20Lantai%20IV). Diakses pada 28 Agustus 2025.

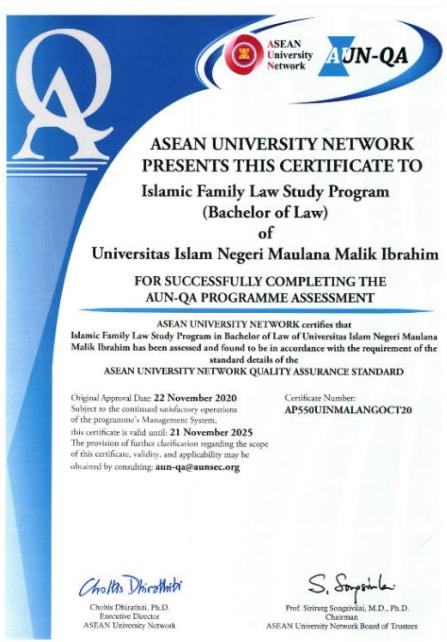


**Gambar 4.18 Seritifikat Assosiate Membership of ASEAN University Network-
Quality Assurance**



**Gambar 4. 19 Sertifikat AUN-QA
Program Studi Manajemen**

**Gambar 4. 20 Sertifikat AUN-QA
Program Studi Biologi**



**Gambar 4.21 Sertifikat AUN-QA
Program Studi Hukum Keluarga Islam** **Gambar 4.22 Sertifikat AUN-QA
Program Studi Bahasa dan Sastra Arab**

Tidak hanya itu, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang juga memiliki program studi yang menyandang akreditasi internasional *FIBAA* seperti S1 Pendidikan Agama Islam, S1 Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial, S1 Psikologi, S1 Bahasa dan Sastra Arab, S1 Sastra Inggris, S1 Hukum Keluarga Islam, S1 Akuntansi, dan S2 Manajemen Pendidikan Islam. Dan pada tahun 2025 ini juga terdapat 4 program studi di UIN Malang yang telah terakreditasi internasional ASIIN yaitu S1 Fisika, S1 Matematika, S1 Kimia, dan S1 Biologi.



Gambar 4.23 Sertifikat *FIBAA* Program Studi S2 Manajemen Pendidikan Islam



Gambar 4.24 Sertifikat *FIBAA* Program Studi S1 Pendidikan Agama Islam



Gambar 4.25 Sertifikat *FIBAA* Program Studi S1 Psikologi



Gambar 4.26 Sertifikat *FIBAA* Program Studi S1 Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial

c. Peningkatan Publikasi Jurnal terindeks *Scopus*

Pengembangan dosen dalam pelatihan penulisan jurnal internasional dan metodologi penelitian berdampak dalam peningkatan publikasi jurnal. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menempati posisi nomor 3 sebagai kategori jumlah artikel yang terbit di jurnal terindeks scopus PTKIN di Indonesia.¹⁵¹ Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Ketua LP2M UIN Malang:

*“Hal ini membanggakan karena sebagai bukti bahwa civitas akademik di kampus berlogo ulul albab sangat produktif secara akademik. Jumlah tinggi publikasi ini akan membantu reputasi UIN Malang bertahan sebagai kampus unggul”.*¹⁵²

	Affiliation name	Affiliation	Institution	City	Country/Territory
□ 1	Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta Syarif Hidayatullah State Islamic University Uin Syarif Hidayatullah	1800	1800	South Tangerang	Indonesia
□ 2	UIN Sunan Gunung Djati Uin Sunan Gunung Djati Uin Sunan Gunung Djati Bandung	1532	1532	Bandung	Indonesia
□ 3	Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim	832	832	Malang	Indonesia
□ 4	Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta Uin Sunan Kalijaga Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga	774	774	Yogyakarta	Indonesia
□ 5	Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Universitas Islam Negeri Ar-raniry Universitas Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh	491	491	Banda Aceh	Indonesia
□ 6	UIN Sunan Ampel Surabaya Uin Sunan Ampel Surabaya Uin Sunan Ampel	456	456	Surabaya	Indonesia
□ 7	UIN Alauddin Makassar Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar Universitas Islam Negeri Alauddin	401	401	Makassar	Indonesia

Gambar. 4.27 Peringkat Tertinggi Produktifitas Penulisan Artikel terindeks *Scopus* PTKIN 2024

¹⁵¹ Dokumen dari website, <https://uin-malang.ac.id/r/240801/tingginya-publikasi-uin-malang-di-jurnal-internasional.html>. Diakses pada 30 Agustus 2025.

¹⁵² Dokumen dari website, Bapak Prof. Dr. Agus Maimun, M.Pd selaku Ketua LP2M UIN Malang pada Workshop Strategi Jitu Menuju Indeksasi Internasional. <https://uin-malang.ac.id/r/240801/tingginya-publikasiuinmalangdijurnalinternasional.html#:~:text=%E2%80%9CKarena%20salah%20satu%20indikatornya%20adalah%20kampus%20memiliki,di%20UIN%20Malang%2C%20pihak%20PPI%20mengundang%20Faizal>. Diakses pada 30 Agustus 2025.

C. Hasil Temuan

Berdasarkan hasil temuan menunjukkan bahwa Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang telah mencapai tingkat internasionalisasi yang signifikan pada level institusional. Hal ini ditunjukkan melalui masuknya universitas dalam pemeringkatan perguruan tinggi kelas dunia, peningkatan kerja sama akademik internasional, serta penguatan citra institusi di tingkat global. Capaian tersebut mencerminkan keberhasilan kebijakan dan strategi internasionalisasi yang telah dijalankan oleh pimpinan universitas. Meskipun capaian reputasi internasional telah diraih, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tidak seluruh program pengembangan dosen secara langsung berorientasi pada internasionalisasi. Sebagian program masih berfokus pada pemenuhan kebutuhan nasional dan administratif, sehingga kontribusinya terhadap penguatan reputasi internasional belum optimal dan belum merata pada seluruh dosen.

Partisipasi dosen dalam program pengembangan berorientasi internasional menunjukkan ketimpangan, di mana keterlibatan lebih dominan berasal dari dosen yang memiliki jabatan struktural atau jabatan akademik tertentu. Sementara itu, dosen non-jabatan relatif memiliki akses dan keterlibatan yang lebih terbatas. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan dosen belum sepenuhnya bersifat inklusif. Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa pencapaian bersifat *sustainable achievement* dikarenakan internasionalisasi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah berhasil pada level institusi dan reputasi, namun masih menghadapi tantangan pada level proses dan pemerataan partisipasi dosen. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara capaian institusional dan internalisasi internasionalisasi pada level individu dosen. Oleh karena itu, capaian internasionalisasi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dapat dikategorikan sebagai *sustainable achievement* secara institusional, namun masih

memerlukan penguatan berkelanjutan agar dapat berkembang menjadi keberlanjutan yang inklusif dan merata pada seluruh dosen.

Tabel 4.3 Hasil Penelitian

No	Fokus Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Bagaimana perencanaan pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing PTKI menuju reputasi internasional di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang?	<ol style="list-style-type: none"> Analisis kebutuhan dosen. <i>Job analysis</i> atau analisis jabatan. Model peningkatan produktivitas dosen. Analisis kekuatan dan kelemahan SDM. Perencanaan karir dan pengembangan.
2.	Bagaimana pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing PTKI menuju reputasi internasional di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang?	<ol style="list-style-type: none"> Peningkatan kualifikasi akademik dosen melalui studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi. Penguatan kompetensi dosen melalui pelatihan bahasa asing, pelatihan penulisan jurnal internasional, program <i>short course</i> PKDP, dan pelatihan metodologi penelitian. Kolaborasi riset dan <i>networking</i> melalui kolaborasi pengabdian masyarakat internasional, penelitian kolaboratif internasional, dan dosen menjadi narasumber konferensi internasional. Penguatan kapasitas kepemimpinan akademik melalui sertifikasi dosen, pelatihan asesor BKD dan sertifikasi dosen, serta pelatihan auditor.
3.	Bagaimana evaluasi pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing PTKI menuju reputasi internasional di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang?	<ol style="list-style-type: none"> Evaluasi untuk mengukur reaksi dosen melalui survei kepuasan dan wawancara. Berdasarkan hasil indeks kepuasan dosen menyatakan puas dengan layanan kepegawaian yang menunjukkan bahwa persepsi atau tanggapan dosen terhadap pelaksanaan pengembangan dosen di UIN Malang adalah baik. Evaluasi untuk mengukur pemahaman dan keterampilan dosen melalui wawancara, <i>pretest</i> dan <i>posttest</i>.

		<p>3. Evaluasi untuk mengukur perubahan perilaku dan penerapan yang dilakukan melalui Beban Kerja Dosen (BKD), dimana semua dosen wajib melaporkan kegiatan akademiknya melalui sistem BKD serta melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dosen.</p> <p>4. Evaluasi untuk mengukur dampak dari pengembangan dosen dilakukan melalui Indeks Kinerja Individu (IKI) dosen.</p>
4.	Bagaimana implikasi pengembangan sumber daya dosen terhadap daya saing reputasi internasional UIN Maulana Malik Ibrahim Malang?	<p>1. Peningkatan kualitas akademik yang berdampak dalam peningkatan mahasiswa asing dari berbagai negara dan pengembangan karir dosen serta daya saing individual</p> <p>2. Peningkatan reputasi perguruan tinggi, dimana UIN Malang mampu meningkatkan daya saing dalam kancah internasional.</p> <p>3. Kontribusi dosen dalam kancah internasional melalui keterlibatan dosen dalam konferensi internasional, penelitian kolaboratif hingga pengabdian Masyarakat dalam level internasional.</p> <p>4. Meningkatnya publikasi jurnal terindeks scopus yang menjadikan UIN Maulana Malik Ibrahim menempati nomor 4 peringkat tertinggi produktifitas penulisan artikel terindeks PTKIN.</p>

BAB V

PEMBAHASAN

A. Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Dosen untuk Meningkatkan Daya Saing PTKI Menuju Reputasi Internasional di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Perencanaan pengembangan sumber daya manusia merupakan aspek strategis dalam memastikan keberlanjutan kualitas perguruan tinggi. Menurut Rio Nardo, perencanaan pengembangan SDM Adalah suatu proses sistematis untuk menyesuaikan kebutuhan organisasi dengan potensi, kompetensi, serta aspirasi individu melalui serangkaian program yang terarah. Perencanaan tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan jangka pendek, tetapi juga memastikan keberlangsungan daya saing jangka panjang.¹⁵³ Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan pengembangan dosen dilakukan secara sistematis melalui analisis kebutuhan, *job analysis*, penyusunan program pengembangan, analisis kelemahan dan kekuatan serta perumusan kebijakan berstandar mutu.

Temuan tersebut sejalan dengan konsep manajemen pengembangan SDM menurut Rio Nardo, bahwa perencanaan harus dimulai dari identifikasi gap antara kondisi aktual SDM dan standar kinerja yang diharapkan, serta menggunakan beberapa konsep metodenya yang digunakan dalam perencanaan SDM yang meliputi analisis kebutuhan, *job analysis*, penggunaan model peningkatan produktivitas, analisis kelemahan dan kekuatan, serta perencanaan karir dan pengembangan. Analisis kebutuhan SDM yang dilakukan melalui pemetaan kualifikasi dosen (S2/S3), kepakaran, jabatan fungsional, serta kebutuhan spesifik untuk mendukung internasionalisasi seperti publikasi internasional, kolaborasi riset, dan keikutsertaan dalam forum akademik global. Langkah ini sejalan dengan teori Dessler pada Buku Fauzi, bahwa pengembangan SDM tidak hanya

¹⁵³ Nardo, *Perencanaan Dan Pengembangan SDM*, ed. Jenni Tria Ananda, *Journal GEEJ*, I, vol. 7 (Sumatra Barat: Penerbit Mitra Cendekia Media, 2024).

meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga kesiapan individu menghadapi tuntutan organisasi yang dinamis.¹⁵⁴ Sehingga perencanaan pengembangan SDM di institusi ini telah megintegrasikan analisis kebutuhan dan kesiapan dosen secara strategis untuk menjembatani gap kompetensi menuju tuntutan internasionalisasi.

Perencanaan pengembangan sumber daya manusia dalam perspektif islam dapat dilihat dari tinjauan hadist yang diriwayatkan oleh Anas bahwa ada seorang laki-laki berkata kepada Nabi: “*Ya Rasulullah, nasihatilah aku*”. Kemudian Rasulullah bersabda:¹⁵⁵

خُذِ الْأَمْرَ بِالْتَّدْبِيرِ، فَإِنْ رَأَيْتَ فِي عَاقِبَتِهِ خَيْرًا فَامْضِ، وَإِنْ خَفْتَ غَيْرًا فَأَمْسِكِ

Terjemahan: “*Ambillah urusan dengan penuh perhitungan, jika kau lihat akibatnya baik, lanjutkan. Jika kau takut berakibat tidak baik, tinggalkan*”.¹⁵⁶

Hadist diatas mengisyaratkan pentingnya berfikir sebelum bertindak, yang berarti perlunya perencanaan, sebelum melakukan suatu pekerjaan. Demikian pula dalam mengelola pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi maupun lembaga pendidikan. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam mengelola pengembangan sumber daya manusia juga dapat disimak dalam hadist tersebut:

عَنْ أَبِي مَسْعُودٍ عُقْبَةَ بْنِ عَمْرٍ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: يَوْمُ الْقُومَ
أَقْرَؤُهُمْ لِكِتَابِ اللَّهِ، فَإِنْ كَانُوا فِي الْقِرَاةِ سَوَاءٌ فَأَعْلَمُهُمْ بِالسُّنْنَةِ، فَإِنْ كَانُوا فِي السُّنْنَةِ
سَوَاءٌ فَأَقْدَمُهُمْ هِجْرَةً، فَإِنْ كَانُوا فِي الْهِجْرَةِ سَوَاءٌ فَأَقْدَمُهُمْ سِنَّا، وَلَا يُؤْمِنَ الرَّجُلُ
الرَّجُلُ فِي سُلْطَانِهِ، وَلَا يَقْعُدُ فِي بَيْتِهِ عَلَى تَكْرَمِهِ إِلَّا بِإِذْنِهِ. (رَوَاهُ أَحْمَدُ وَمُسْلِمٌ)

Terjemahan: “*Dari Abu Mas’ud ‘Uqbah bin Amr, ia menuturkan, Rasulullah shallallahu ‘alaihi wasallam bersabda, “Yang mengimami suatu kaum adalah orang yang paling pandai di antara mereka mengenai kitabullah (Al-quran), jika*

¹⁵⁴ Fauzi et al., *Strategi Manajemen SDM Meningkatkan Produktivitas Dan Kinerja*, ed. Ajrina Putri Hawari, 1st ed. (Medan: PT Media Penerbit Indonesia, 2025).

¹⁵⁵ Gustinaningsih and Mulyawan Safwandi Nugraha, “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam: Tinjauan Hadist,” *Journal of Economics and Business UBS* 12, no. 4 (2023): 2100–2113.

¹⁵⁶ Hadist Perencanaan, Al Husaini, Al Hanafi, and Ad Damsyiqi, *Asbabul Wurud Latar Belakang Historis Timbulnya Hadist-Hadist Rasul*, Cetakan Ke (Jakarta: Penerbit Kalam Mulia, 2005). Hal 317.

dalam hal ini, maka yang paling mengerti tentang sunnah, jika mengenai sunnah mereka sama, maka yang paling dahulu hijrah, jika mereka juga sama dalam hijrah, maka yang lebih lama (hidup di dalam Islam). Dan tidak boleh seseorang mengimami orang lain dalam wilayah kekuasaannya dan tidak pula duduk di rumahnya di atas tempat duduk kehormatannya kecuali dengan seizinnya.¹⁵⁷

Hadist diatas dapat dipahami sebagai analisis jabatan yaitu upaya menyesuaikan antara kualifikasi dan jenis pekerjaan. Analisis jabatan ini bermanfaat untuk menjamin tidak adanya pekerjaan yang tumpang tindih, setiap orang bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi serta mengetahui kewenangannya dalam jabatan tersebut. Konteks ini sejalan dengan temuan penelitian bahwa pengembangan dosen didahului oleh proses analisis kebutuhan dan analisis jabatan untuk memastikan bahwa setiap dosen menjalankan tugas sesuai kualifikasinya. Dengan demikian hadist tersebut memberikan dasar moral dan normatif bahwa penugasan harus diberikan kepada yang paling layak dan berkompeten. Hal ini sesuai dengan praktik pengembangan dosen di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, di mana analisis jabatan menjadi fondasi untuk meningkatkan profesionalitas, efektivitas kerja, dan kinerja akademik dosen dalam rangka memperkuat daya saing menuju reputasi internasional.

Strategi perencanaan tersebut juga selaras dengan teori perencanaan SDM menurut Muhammad Ramdhan yang menyatakan bahwa perencanaan SDM merupakan proses proyeksi kebutuhan organisasi di masa depan berdasarkan kondisi saat ini.¹⁵⁸ Kesesuaian dengan konsep ini telihat dalam target perguruan tinggi untuk memperkuat kualitas dosen sesuai dengan indikator *Times Higher Education (THE-WUR)* seperti lulusan S3, publikasi internasional, dan kompetensi bahasa asing. Perencanaan yang juga diarahkan pada pemenuhan indikator daya saing internasional seperti peningkatan jumlah dosen S3,

¹⁵⁷ Husaini, Hanafi, and Damsyiqi.

¹⁵⁸ Muhammad Ramdhan, *Perencanaan Dan Pengembangan SDM*, ed. Muhammad Ridwan, Cetakan 1 (Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grup, 2022), <https://anyflip.com/swokc/izbc/basic>.

peningkatan publikasi bereputasi, peningkatan kehadiran dosen dalam forum internasional, penguatan jejaring internasional dan peningkatan kemampuan bahasa asing mendukung teori Arwidayanto bahwa daya saing perguruan tinggi sangat di tentukan oleh kualitas SDM terutama dosen.¹⁵⁹ Dengan demikian, peningkatan kualitas dan keterlibatan dosen pada level internasional menjadi kunci utama dalam memperkuat daya saing perguruan tinggi.

Selain itu, pendekatan *bottom-up* yang diterapkan melalui pengusulan kebutuhan dosen dari program studi fakultas hingga rektorat juga memperlihatkan kesesuaian dengan teori partisipatif dalam perencanaan strategis menurut Bryson bahwa perencanaan yang melibatkan banyak pemangku kepentingan akan menghasilkan rencana yang lebih efektif dan diterima karena sesuai dengan kondisi lapangan serta menekankan pentingnya *participatory planning* dalam organisasi pendidikan tinggi untuk menjamin relevansi kebijakan dengan kebutuhan nyata.¹⁶⁰ Dengan demikian, pendekatan *bottom-up* ini membuktikan bahwa perencanaan partisipaif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan menghasilkan strategi yang lebih relevan dan efektif.

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, perencanaan pengembangan SDM dosen dalam penelitian ini memiliki kompleksitas yang lebih tinggi dan cakupan yang lebih luas. Pada penelitian terdahulu oleh Apriyanti Widiansyah terkait Manajemen Sumber Daya Dosen dalam Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren (Studi Etnografi Pada Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi Bekasi) lebih menekankan pada peningkatan profesionalisme atau manajemen SDM dalam konteks lokal institusi, sedangkan penelitian ini menunjukkan bahwa UIN Maulana Malik Ibrahim Malang secara khusus merancang

¹⁵⁹ Arwidayanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional*.

¹⁶⁰ Lucia Biondi and Salvatore Russo, “Integrating Strategic Planning and Performance Management in Universities: A Multiple Case-Study Analysis,” *Journal of Management and Governance* 26, no. 2 (2022): 417–48, <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7>.

perencanaan pengembangan dosen yang berorientasi pada capaian reputasi internasional. Kebaruan penelitian ini terletak pada fokus perencanaan yang tidak hanya mencakup aspek akademik internal, tetapi juga menyertakan indikator internasional seperti pemeringkatan global, sertifikasi internasional seperti FIBAA, publikasi bereputasi internasional dan peningkatan jejaring internasional.

B. Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Dosen untuk Meningkatkan Daya Saing PTKI Menuju Reputasi Internasional di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen merupakan tahapan penting setelah adanya perencanaan. Pada manajemen pengembangan sumber daya dosen, pelaksanaan program pengembangan dosen tidak hanya bertujuan untuk memenuhi standar nasional pendidikan tinggi, melainkan juga diarahkan untuk membangun reputasi internasional. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian bahwa visi universitas untuk menjadi pusat peradaban islam yang unggul, bereputasi internasional, dan berkontribusi pada peradaban global. Menurut Leonard Nadler pada Buku Mukaffan menjelaskan bahwa pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia merinci pada tiga hal yaitu:

1. Training (Learning to Present Job)

Training dalam hal ini dimaksudkan dengan belajar yang ada kaitannya dengan pekerjaan yang ditangani saat ini misalnya pelatihan-pelatihan. Hal ini ditemukan pada hasil penelitian menunjukkan adanya pelatihan asesor BKD, pelatihan kepemimpinan akademik, sertifikasi internasional dan sertifikasi dosen.

2. Education (learning to prepare the individual for a different but identified job)

Education dalam hal ini dimaksudkan dengan belajar untuk persiapan melakukan pekerjaan yang berbeda tetapi teridentifikasi misalnya dengan studi lanjut. Hal ini

ditemukan pada hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya beasiswa S2 dan S3 luar negeri.

3. *Development (learning for growth of the individual but not related to a specific present or future job)*

Development dalam hal ini dimaksudkan dengan belajar untuk perkembangan individu, tetapi tidak berhubungan dengan pekerjaan tertentu saat ini atau yang akan datang. Hal ini ditemukan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa adanya kolaborasi riset internasional, *visiting professor*, penguatan kemampuan publikasi dan *international networking*.

Pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen diarahkan pada peningkatan kualitas akademik, kompetensi pedagogik serta kapasitas riset dan publikasi ilmiah internasional. Hal ini terlihat melalui program-program seperti peningkatan kualifikasi akademik yaitu studi lanjut S2 dan S3 di dalam negeri maupun di luar negeri, pelatihan metodologi penelitian dan publikasi bereputasi, kegiatan konferensi internasional, dan kolaborasi riset internasional. Upaya ini sejalan dengan teori *Human Capital* menurut Becker yang dikutip oleh Arifin yang menekankan bahwa pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja akan meningkatkan produktivitas individu maupun institusi.¹⁶¹ Dengan kata lain, investasi universitas pada pengembangan dosen akan menghasilkan *return* berupa reputasi akademik dan daya saing global.

Universitas mendorong dosen untuk melanjutkan studi S3 baik di dalam maupun luar negeri. Hal ini dikarenakan kualifikasi akademik dosen merupakan salah satu indikator penting dalam menilai kualitas pendidikan tinggi. Dosen yang memiliki gelar akademik yang lebih tinggi dan telah melakukan penelitian yang relevan akan lebih mampu

¹⁶¹ Ahmad Syamsul Arifin, “Human Capital Investment: Meningkatkan Daya Saing Global Melalui Investasi Pendidikan,” *Jurnal Education and Development* 11, no. 2 (2023): 174–79, <https://doi.org/10.37081/ed.v11i2.4672>.

mentransfer pengetahuan yang lebih mutakhir kepada mahasiswa. Hal ini menekankan pentingnya *life-long learning* dan peningkatan kualifikasi dosen sebagai indikator mutu pendidikan tinggi.¹⁶² *Life-long learning* atau pembelajaran seumur hidup merupakan sebuah konsep belajar terus menerus dan berkesinambungan *continuing-learning* dari buaian sampai akhir hayat, yang sejalan dengan fase-fase perkembangan pada manusia.

Pelaksanaan *workshop* penulisan artikel, pendampingan publikasi, serta insentif untuk jurnal internasional bereputasi menjadi bagian dari strategi kampus. Menurut Angga Pandu Wijaya dalam penelitiannya, publikasi ilmiah internasional merupakan salah satu faktor utama dalam meningkatkan reputasi akademik.¹⁶³ Selain itu, hasil penelitian menunjukkan adanya kerjasama riset dengan universitas di Timur Tengah, Asia, dan Eropa mulai digalakkan. Menurut *knight* tentang *internationalization of Higher Education* menegaskan bahwa jejaring global, mobilitas akademik, dan riset kolaboratif adalah indikator penting dari reputasi internasional.¹⁶⁴ Strategi kampus melalui workshop publikasi, insentif jurnal internasional, dan kerjasama riset global menunjukkan upaya nyata meningkatkan reputasi akademik dan internasionalisasi.

Pelaksanaan pengembangan dosen pada penelitian ini juga mencerminkan model holistik dan multi-dimensi yang mencakup peningkatan kualifikasi akademik, penguatan kompetensi pedagogik-profesional, kolaborasi riset global dan penguatan kepemimpinan akademik. Model ini sangat selaras dengan kerangka *faculty development* dari Gappa, Austin, & Trice yang menekankan bahwa pengembangan dosen harus mencakup dimensi

¹⁶² Eki Nining Saputri, Alif Yunanda Putra, and Afriza, “Relevansi Life-Long Learning Dalam Pengembangan Guru Pembelajar Di Era Society 5.0 ,” *Jurnal Pendidikan Tambusai* 8 (2024): 27976–83.

¹⁶³ Angga Pandu Wijaya and Suwito Eko Pramono, “Pelatihan Peningkatan Kualitas Publikasi Penelitian Bagi Mahasiswa Doktoral Di Universitas Negeri Semarang,” *Dedikasi Nusantara: Jurnal Pengabdian Masyarakat Pendidikan Dasar* 3, no. 1 (2023): 44–52, <https://doi.org/10.29407/dedikasi.v3i1.20663>.

¹⁶⁴ A. Shakirova, “Internationalization of Higher Pedagogical Education,” *V International Forum on Teacher Education* 1 (2019): 613–19, <https://doi.org/10.3897/ap.1.e0581>.

intelektual (riset), professional (pengajaran), dan organisasional (kepemimpinan).¹⁶⁵ Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, pelaksanaan pengembangan dosen di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menunjukkan ciri khas yang tidak ditemukan dalam penelitian sebelumnya. Misalnya penelitian Ulfah yang berfokus pada profesionalisme dosen, sementara penelitian ini menampilkan pelaksanaan pengembangan dosen yang diarahkan pada internasionalisasi melalui kegiatan seperti *joint research*, *international conferences*, dan sertifikasi internasional. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa pelaksanaan pengembangan dosen di UIN Malang bukan hanya untuk peningkatan kompetensi dasar atau kinerja internal, tetapi merupakan strategi institusional yang sistematis untuk membangun reputasi global perguruan tinggi.

Pada perspektif islam, pengembangan sumber daya manusia termasuk dosen dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia dalam islam terletak pada fondasi tauhid. Tauhid adalah fondasi keimanan seseorang yang menjadi basis pemahaman keagamaan seluruh umat islam. Tauhid yang dimaksud adalah keyakinan bahwa hanya Allah yang berhak disembah, ditakuti, diharapkan dan takdir-Nya segala hal harus dikembalikan. Sebagaimana tauhid yang diikrarkan nabi Ibrahim dalam firman Allah surat al-an'am ayat 162.¹⁶⁶

فَلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٦٢﴾

Terjemahan: “Katakanlah: “Sesungguhnya shalat, ibadah, hidup, dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta Alam”. (Q.S Al-An'am: 162).¹⁶⁷

¹⁶⁵ Siti Rokhmi Lestari, “Manajemen Pengembangan Dosen Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Sekolah Tinggi Pariwisata Ampta Yogyakarta,” *Media Wisata* 12, no. 2 (2021): 87–101, <https://doi.org/10.36276/mws.v12i2.206>.

¹⁶⁶ Anisatul Maghfiroh, “Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah,” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 01 (2021): 403–11, <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v7i1.2138>.

¹⁶⁷ Al-Qur'an Surat Al-An'am ayat 162. “Mushaf Al-Qur'an Terjemah Ar-Rahim Kementerian Agama Republik Indonesia”. (Jakarta: CV Pustaka Jaya Ilmu, 2014).

Tauhid inilah yang membuat setiap orang beriman merasakan keamanan dan ketentraman dalam segala aktivitasnya. Sebagaimana firman Allah dalam surat al-an'am ayat 82.

الَّذِينَ آمَنُوا وَلَمْ يُلْسِنُوا اِيمَانَهُم بِظُلْمٍ اُولَئِكَ لَهُمُ الْآمِنُ وَهُمْ مُهْتَدُونَ ﴿٨٢﴾

Terjemahan: “Orang-orang yang beriman dan tidak mencampuradukkan iman mereka dengan syirik, mereka itulah orang-orang yang mendapat rasa aman dan mereka mendapat petunjuk”. (Q.S Al-An'am:82).¹⁶⁸

Pada dasarnya, tidak ditemukan secara pasti tentang pola pelatihan dan pembinaan karyawan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di zaman Rasulullah SAW secara formal. Namun, dengan demikian bukan berarti sejarah islam tidak memiliki tradisi pembinaan dan pelatihan kepada umat pendukungnya. Allah menyuruh Nabi untuk memperbaiki kondisi dan *skill* umat dengan cara memberikan kepada mereka latihan-latihan atau *training*. Hal ini sebagaimana firman Allah dalam surat an-Nahl ayat 125:¹⁶⁹

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلُهُم بِالْتِنْ حَيَ أَخْسَنَ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ﴿١٢٥﴾

Terjemahan: “Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pengajaran yang baik, dan berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu, Dialah yang lebih mengetahui siapa yang sesat dari jalan-Nya dan dialah yang lebih mengetahui siapa yang yang mendapat petunjuk”. (QS. an-Nahl: 125).¹⁷⁰

Pola pembinaan dan pelatihan Rasulullah SAW diwujudkan dalam empat jenis metode, diantaranya adalah:¹⁷¹

¹⁶⁸ Al-Qur'an Surat Al-An'am ayat 82. "Mushaf Al-Qur'an Terjemah Ar-Rahim Kementerian Agama Republik Indonesia". (Jakarta: CV Pustaka Jaya Ilmu, 2014).

¹⁶⁹ Anisatul Maghfiroh, "Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 01 (2021): 403–11, <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v7i1.2138>.

¹⁷⁰ Al-Qur'an Surat An-Nahl Ayat 125. "Mushaf Al-Qur'an Terjemah Ar-Rahim Kementerian Agama Republik Indonesia". (Jakarta: CV Pustaka Jaya Ilmu, 2014).

¹⁷¹ Anisatul Maghfiroh, "Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 01 (2021): 403–11, <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v7i1.2138>.

1. Metode *Tilawah*, konsep tilawah memiliki makna membaca. Metode ini diarahkan untuk membaca ayat-ayat Allah SWT. Implikasi praktisnya dapat dikemukakan bahwa membudayakan membaca al-Qur'an adalah salah satu bentuk pembinaan psikologis kepada pekerjaan muslim. Hal ini juga sebagaimana temuan penelitian dalam mengembangkan kompetensi dosen melalui publikasi jurnal internasional dengan Mendorong dosen untuk meningkatkan budaya membaca jurnal internasional, buku ilmiah, dan literatur terbaru sebagai dasar pengembangan keilmuan.
2. Metode *Taklim*, taklim adalah proses transfer dan transformasi dari pihak pertama kepada pihak kedua. Implikasi praktis teologisnya dengan memberikan pola pendidikan dengan cara membacakan dan mengajarkan kepada karyawan tentang etos kerja menurut kitab suci al-Qur'an. Sedangkan dimensi operasional perusahaan, taklim dapat dimaknai perlunya sosialisasi nilai-nilai, teori-teori, kiat-kiat sukses, kiat kerja produktif, aturan atau tata tertib yang ada di lingkungan perusahaan secara intensif, bahkan mungkin juga periodik, sehingga setiap karyawan bisa disegarkan kembali tentang pemahaman, visi dan misi juga tugas dan kewajibannya di lingkungan kerja. Metode ini sejalan dengan temuan penelitian Anda pada aspek pelaksanaan pengembangan dosen melalui peningkatan kualifikasi, kompetensi, kolaborasi riset, dan *networking*.
3. Metode *Tazkiyyah*, konsep ini dimaknai sebagai satu kemampuan memisahkan atau membersihkan. Implikasinya adalah memberikan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan dengan tujuan untuk melakukan eliminasi perilaku-perilaku yang baik dan buruk atau kinerja yang baik atau buruk. Pola *tazkiyyah* ini, untuk proses pendidikan dan pembinaan dikembangkan dengan menggunakan hasil atau data evaluasi. Pimpinan institusi secara cerdas harus memberikan penjelasan yang kritis kepada karyawannya tentang peta hasil kerja mereka untuk melakukan kategorisasi jenis dan

sifat perilaku yang harus diperbaiki. Metode ini selaras dengan temuan penelitian dalam mengevaluasi pelaksanaan pengembangan dosen terutama pada evaluasi perubahan perilaku dan kinerja.

4. Metode Hikmah, konsep hikmah biasa digunakan untuk menunjukan pengetahuan filosofis. Pendekatan hikmah yang dikemukakan adalah sebuah pendekatan yang memiliki karakter terhadap sebuah kemampuan dalam menarik pelajaran tersembunyi dari sebuah kejadian. Metode ini mendukung temuan penelitian terkait penguatan kapasitas kepemimpinan akademik sebagai bagian dari pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen.

Dengan demikian, pengembangan diri (*self-development*) tidak dapat dipisahkan dari tujuan hidup manusia. Secara mudah dapat dikatakan bahwa bagi seorang muslim capaian maksimal adalah mendapatkan kebahagiaan dunia dan kebahagiaan akhirat, karena tujuan hidupnya hanya Allah SWT. Untuk ini visi kehidupan (bekerja) adalah mendapatkan ridho-Nya, sehingga dalam perjalanan hidupnya, manusia harus selalu dalam koridor syariah. Setiap manusia dilahirkan dengan sifat atau bakat bawaan yang perkembangannya tergantung pada kapasitas dirinya, lingkungan dan pengaruh-pengaruh eksternal lainnya. Dengan semua keunikannnya, pengembangan diri berarti meningkatkan kemampuan dan potensi diri ke arah yang lebih baik, baik dari segi posisi atau jabatan, capaian, peluang dan manfaat.

Dalam insitusi atau lembaga atau perusahaan, pengembangan diri karyawan atau *career development* tidak dapat dilakukan oleh karyawan itu sendiri sekalipun tanggung jawab yang lebih besar ada pada dirinya. Kegiatan ini melibatkan tiga pihak, individu itu sendiri, atasan langsungnya dan organisasi perusahaan. Peran paling besar tentunya ada pada individu itu sendiri. Dari perspektif Islam, yang berperan bukanlah tiga pihak itu saja, melainkan ada yang keempat yaitu Allah SWT. Sehingga peningkatan kualifikasi

akademik, penguatan kompetensi pedagogik, produktivitas publikasi, kolaborasi riset internasional, dan penguatan kepemimpinan akademik yang ditemukan dalam penelitian bukan hanya wujud profesionalisme dosen, tetapi juga refleksi pengembangan diri yang sejalan dengan tujuan hidup seorang muslim. Upaya universitas dalam memfasilitasi pelatihan, evaluasi, dan akselerasi karier dosen mendukung lahirnya dosen yang unggul, kompetitif, berintegritas, dan tetap berada dalam koridor nilai-nilai Islam.

C. Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Dosen untuk Meningkatkan Daya Saing PTKI Menuju Reputasi Internasional di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Evaluasi pengembangan sumber daya dosen adalah proses sistematis untuk menilai efektivitas program pengembangan dosen, termasuk peningkatan kompetensi akademik, profesional, dan kepemimpinan serta dampaknya terhadap kinerja individu, kualitas pembelajaran, dan daya saing institusi. Berdasarkan temuan penelitian menunjukkan Sistem evaluasi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah menerapkan pendekatan multi-level yang komprehensif, mulai dari evaluasi reaksi, pembelajaran, perubahan perilaku hingga dampak organisasi.

Empat aspek ini sesuai dengan evaluasi pengembangan dosen yang selaras dengan model evaluasi Kirkpatrick yaitu *The Four Level Evaluation* yang meliputi evaluasi reaksi, pembelajaran, perubahan perilaku hingga dampak organisasi.¹⁷² Evaluasi reaksi dilakukan untuk mengetahui tingkat kepuasan dosen terhadap layanan pengembangan, pelatihan, maupun kebijakan, sebagaimana tercermin dari hasil survei kepuasan dosen yang menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi. Evaluasi pada tingkat reaksi menilai sejauh mana dosen merespon dan memberikan persepsi positif terhadap program pengembangan

¹⁷² Muhammad Imam Khosyin & Muhammad Fakhruddin, “Evaluasi Program Pelatihan Model Kirkpatrick,” *CERMIN: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Berbasis Islam Nusantara* 1, no. 2 (2022): 42–46, <https://ejournal.staida-krempyang.ac.id/index.php/CERMIN>.

yang diselenggarakan. Berdasarkan hasil penelitian, mayoritas dosen menilai program pelatihan, workshop, studi lanjut yang memberikan pengalaman bermanfaat dan relevan dengan kebutuhan mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nadia Khlishah Fitri, yang menegaskan bahwa respon positif peserta terhadap pelatihan merupakan indikator awal keberhasilan suatu program pengembangan.¹⁷³ Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya dosen telah memperoleh penerimaan yang baik dan menumbuhkan motivasi untuk meningkatkan kapasitas akademik.

Evaluasi pembelajaran dilakukan melalui *pre-test* dan *post-test* pada pelatihan tertentu untuk mengukur tingkat peningkatan kompetensi dan pemahaman dosen. Pada level pembelajaran, evaluasi berfokus pada peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang diperoleh dosen setelah mengikuti program. Data penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan metodologi penelitian, workshop publikasi internasional, telah meningkatkan keterampilan dosen dalam menyusun artikel bereputasi, serta mengakses sumber referensi global. Kenaikan jumlah dosen yang berhasil publikasi di jurnal *terindeks Scopus* maupun partisipasi dalam forum ilmiah internasional menjadi bukti nyata adanya peningkatan kompetensi. Hal ini menguatkan teori Kirkpatrick bahwa pembelajaran merupakan efek langsung dari intervensi program pengembangan.

Selanjutnya, evaluasi terhadap perubahan perilaku dilakukan melalui instrumen Beban Kerja Dosen (BKD) dan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Penggunaan Beban Kerja Dosen (BKD) sebagai instrumen utama evaluasi kinerja menunjukkan penerapan *performance management system* yang terstandarisasi dan terukur, sejalan dengan teori *goal setting* yang menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang spesifik, menantang dan dapat diterima, disertai umpan balik yang teratur dan didukung oleh komitmen serta efikasi diri

¹⁷³ Nadia Khalishah Fitri et al., “Evaluasi Pelatihan : Menelaah Reaksi Peserta Dan Proses Pembelajaran Sebagai Indikator Efektivitas Pelatihan,” *JKIS : Jurnal Komunikasi Dan Ilmu Sosial* 3, no. 2 (2025): 83–89.

akan meningkatkan kinerja.¹⁷⁴ Hal ini dapat diterapkan dalam evaluasi pengembangan dosen untuk memberikan arah, motivasi serta memfasilitasi peningkatan kompetensi. Evaluasi ini mencerminkan perubahan aktual dalam kinerja tridharma dosen setelah mengikuti program pengembangan.

Kemudian evaluasi terhadap dampak atau evaluasi hasil dilakukan melalui pengukuran Indeks Kinerja Individu (IKI), produktivitas publikasi, keterlibatan dosen di forum internasional, kontribusi terhadap pengabdian masyarakat, serta peningkatan reputasi kampus berdasarkan pemeringkatan nasional maupun internasional. Model evaluasi ini tidak hanya mengukur efektivitas program pengembangan, tetapi juga menilai kontribusi dosen terhadap pencapaian target institusi, khususnya dalam konteks internasionalisasi. Pada level hasil, evaluasi dilakukan untuk mengukur dampak program pengembangan dosen terhadap capaian institusi, khususnya dalam meningkatkan daya saing dan reputasi internasional.

Capaian ini menjadi indikator nyata keberhasilan pengembangan dosen yang berdampak pada reputasi perguruan tinggi. Selain itu, jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, evaluasi dalam penelitian ini lebih komprehensif dan mengintegrasikan indikator internasional sebagai bagian dari evaluasi dampak. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Siti Maria Ulfah terkait manajemen pengembangan profesionalisme dalam peningkatan kinerja dosen di Universitas Singaperbangsa Karawang lebih menekankan evaluasi terhadap peningkatan kinerja internal.¹⁷⁵ Sedangkan penelitian ini memperluas dimensi evaluasi hingga pada penilaian kontribusi dosen dalam peningkatan pemeringkatan universitas dan reputasi internasional. Dengan demikian, penelitian ini memberikan

¹⁷⁴ Hartina Fattah et al., “Aktivitas Moonligthing Terhadap Kinerja DoseN,” *YUME : Journal of Management* 3, no. 3 (2020): 106–14, <https://doi.org/10.37531/yum.v11.12>.

¹⁷⁵ Ulfah, “Manajemen Pengembangan Profesionalisme Dalam Peningkatan Kinerja Dosen Di Universitas Singaperbangsa Karawang.”

kontribusi teoretis baru dengan menempatkan evaluasi pengembangan dosen dalam kerangka daya saing yang lebih luas.

Pada perspektif islam, evaluasi pengembangan sumber daya manusia tidak hanya menilai aspek teknis, peningkatan kompetensi dan capaian kinerja, tetapi juga memperhatikan kualitas spiritual, moral, dan kemanfaatan yang ditimbulkan. Evaluasi terhadap kinerja sumber daya manusia merupakan salah satu dari penilaian prestasi kerja pegawai. Jika pelaksanaan pekerjaan sesuai atau melebihi uraian pekerjaan, maka SDM dalam lembaga tersebut melakukan pekerjaan dengan baik. Begitu pula sebaliknya, bila pelaksanaan pekerjaan menunjukkan hasil di bawah uraian pekerjaan, berarti pelaksanaan tersebut kurang baik. Hal ini sebagaimana dalam surat At-Taubah ayat 105 alasan dilakukannya kegiatan penilaian prestasi kerja:¹⁷⁶

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتَرَدُونَ إِلَى عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبَّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Terjemahan: “Dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang haib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”. (Q.S At-Taubah: 105).¹⁷⁷

Ayat ini meneguhkan bahwa setiap hasil kerja tidak hanya dinilai oleh manusia tetapi juga berada dalam pengawasan Allah SWT. Sehingga berdasarkan temuan penelitian menunjukkan bahwa evaluasi pengembangan dosen dilakukan melalui berbagai instrumen seperti survei kepuasan, pretest, postest dan sebagainya jika dikaitkan dengan ayat diatas, evaluasi tersebut menjadi sarana untuk memastikan bahwa dosen melaksanakan tugas tridarma secara optimal dan konsisten. Evaluasi bukan hanya untuk melihat capaian teknis,

¹⁷⁶ Samsuni, “Manajemen Sumber Daya Manusia Di Dalam Al-Qur’ān,” *Tarbiyah Islamiyah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam* 11, no. 1 (2021): 79–85, <https://doi.org/10.18592/jtipai.v11i1.4853>.

¹⁷⁷ Al-Qur’ān Surat At-Taubah (9) Ayat 105. “Mushaf Al-Qur’ān Terjemah Ar-Rahim Kementerian Agama Republik Indonesia”. (Jakarta: CV Pustaka Jaya Ilmu, 2014).

tetapi juga memastikan bahwa dosen menjalankan pekerjaannya secara *itqan* (sungguh-sungguh) dan amanah sesuai kapasitasnya. Hal ini juga sejalan dengan firman Allah SWT pada surat An-Nisa ayat 58 yaitu:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤْدُوا الْأَمْانَتِ إِلَىٰ أَهْلِهَاٰ وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا
بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمًا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Terjemahan: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat”. (Q.S An-Nisa: 58).¹⁷⁸

Ayat tersebut menegaskan bahwa setiap tugas, jabatan, dan proses profesional harus dijalankan oleh orang yang berkompeten dan bertanggung jawab, sehingga evaluasi pengembangan SDM menjadi sarana penting untuk memastikan bahwa amanah tersebut benar-benar dijalankan sesuai kemampuan terbaik. Dengan demikian, evaluasi pengembangan dosen tidak hanya mengukur keberhasilan administratif, tetapi juga menjadi instrumen untuk memastikan bahwa pengembangan kompetensi dosen berkontribusi pada kemaslahatan, integritas akademik, serta peningkatan reputasi institusi sebagai bagian dari tanggung jawab keilmuan dalam Islam.

D. Implikasi Pengembangan Sumber Daya Dosen Terhadap Reputasi Internasional di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Hasil pelaksanaan pengembangan dosen membawa dampak signifikan terhadap reputasi internasional perguruan tinggi, ditandai dengan meningkatnya jumlah publikasi internasional *terindeks scopus*, bertambahnya jumlah publikasi internasional *terindeks*

¹⁷⁸ Al-Qur'an Surat An-Nisa (4) Ayat 58. "Mushaf Al-Qur'an Terjemah Ar-Rahim Kementerian Agama Republik Indonesia". (Jakarta: CV Pustaka Jaya Ilmu, 2014).

scopus, bertambahnya jumlah guru besar, peningkatan jejaring riset dan kolaborasi akademik, serta peningkatan posisi dalam pemeringkatan nasional dan internasional. Analisis ini sesuai dengan teori porter bahwa dalam *competitive advantage of nations* yang menyebutkan bahwa daya saing lembaga ditentukan oleh kualitas SDM, inovasi, dan jejaring global.¹⁷⁹ Dengan demikian, pengembangan dosen terbukti meningkatkan reputasi internasional perguruan tinggi melalui publikasi bereputasi, jumlah guru besar, jejaring riset, dan peringkat global.

Menurut Arwidayanto, sumber daya manusia merupakan faktor penentu daya saing perguruan tinggi, dan kualitas dosen berkontribusi langsung terhadap kinerja tridharma serta kemampuan institusi dalam membangun reputasi akademik.¹⁸⁰ Hal ini selaras dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa peningkatan kualitas akademik dosen telah menghasilkan peningkatan jumlah mahasiswa asing, peningkatan kapasitas riset dan publikasi, serta peningkatan partisipasi dosen dalam forum akademik global. Pengembangan dosen melalui studi lanjut, publikasi internasional dan kolaborasi riset terbukti meningkatkan peringkat perguruan tinggi dalam *QS WUR* dan *UniRank*. Hal ini mendukung teori *Resource-Based View* menurut Barney yang dikutip oleh Isbandriyati bahwa sumber daya manusia yang unggul (dosen berkualifikasi S3, publikasi tinggi, jejaring global) menjadi keunggulan kompetitif berkelanjutan.¹⁸¹ Dengan demikian, implikasi pengembangan dosen terhadap daya saing internasional ini bersifat multidimensi.

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu oleh Sudirman terkait transformasi perguruan tinggi islam menjadi universitas kelas dunia yang menekankan pada

¹⁷⁹ Hubi Rahmat Andika, “MAMEN (Jurnal Manajemen) Analisis Daya Saing Universitas Di Purworejo Dengan Pendekatan Five Forces Porter” 4, no. 3 (2025): 317–27, <https://doi.org/10.55123/mamen.v4i3.5435>.

¹⁸⁰ Arwidayanto et al., *Manajemen Daya Saing Perguruan Tinggi. Manajemen Daya Saing Perguruan Tinggi*, ed. Adri Tri Yuliansyah, 1st ed. (Bandung: CV Cendekia Press, 2020).

¹⁸¹ Mutmainah, “Membangun Daya Saing Perguruan Tinggi Swasta Berbasis *Resource-Based View Model*.”

transformasi nilai kelembagaan sebagai basis menuju universitas kelas dunia.¹⁸² Sedangkan penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan dosen merupakan faktor utama yang secara langsung terukur berkontribusi pada reputasi internasional. Dengan demikian, penelitian ini mampu menunjukkan hubungan kausal yang lebih konkret antara pengembangan SDM dosen dan reputasi internasional perguruan tinggi, yang sebelumnya belum dijelaskan secara komprehensif dalam penelitian-penelitian terdahulu.

Berdasarkan hasil penelitian UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah mencapai internasionalisasi yang signifikan pada level institusional, yang ditunjukkan melalui masuknya universitas dalam pemeringkatan kelas dunia, peningkatan kolaborasi internasional, serta pengakuan global terhadap institusi sehingga dapat dikategorikan dalam *outcome-oriented*. Capaian ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan dosen dan kebijakan internasionalisasi telah menghasilkan dampak reputasional yang nyata. Namun, meskipun capaian reputasi internasional telah diraih, proses internasionalisasi program pengembangan dosen belum sepenuhnya terintegrasi dan masih terkonsentrasi pada program-program tertentu. Sebagian program pengembangan dosen masih berorientasi pada kebutuhan nasional dan administratif, sehingga kontribusinya terhadap internasionalisasi belum optimal (*process-oriented*). Hal ini selaras dengan teori *organisational learning* menurut Pham Thi Bich yang dikutip oleh Arini, bahwa pembelajaran organisasi berfokus sebagai budaya atau hasil, bukan sebagai proses.¹⁸³

Sehingga manajemen pengembangan dosen di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang lebih menekankan pada pencapaian hasil (*outcome*), seperti reputasi dan pemeringkatan internasional, dibandingkan pada penguatan kapasitas dosen secara menyeluruh.

¹⁸² Sudirman Sudirman et al., “Social Sciences & Humanities Open The Transformation of State Islamic Higher Education Institutions into World-Class University : From Globalisation to Institutional Values,” *Social Sciences & Humanities Open* 12, no. January (2025): 101705, <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101705>.

¹⁸³ Arini et al., “Budaya Pembelajaran Organisasi Dan Proses Pembelajaran Organisasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Organisasi Dan Kinerja Berkelanjutan Di Perguruan Tinggi,” *Jurnal Daya Saing* 11, no. 3 (2025), <https://doi.org/10.2541/4356>.

Akibatnya, capaian internasionalisasi lebih tampak pada level institusi daripada pada pemerataan kompetensi dosen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa internasionalisasi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah mencapai capaian reputasional yang signifikan pada level institusi, namun masih menghadapi tantangan pada level proses dan partisipasi dosen. Kondisi ini menunjukkan bahwa internasionalisasi yang dicapai bersifat *selective and outcome-driven* yaitu pendekatan dimana pilihan dan tindakan didasarkan pada tujuan akhir atau hasil yang diinginkan, sehingga memerlukan penguatan manajemen pengembangan dosen yang lebih inklusif, berorientasi pada kapasitas, dan berkelanjutan.

Pencapaian yang didapatkan juga menunjukkan bahwa internasionalisasi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dapat dikategorikan sebagai *sustainable achievement* pada level institusi dan reputasi, namun masih berada pada tahap *improvement achievement* pada level proses dan internalisasi di tingkat individu dosen. Hal ini selaras dengan teori *sustainable competitive advantage* atau keunggulan bersaing berkelanjutan yang dikemukakan oleh Varandarajan yang dikutip oleh Marcus Remiasa, bahwa perusahaan dikatakan memiliki keunggulan yang berkesinambungan hanya bila konsumen merasakan adanya perbedaan antara produk perusahaan dan pesaingnya, perbedaan tersebut muncul karena adanya gap kapabilitas, dan gap tersebut dapat dipertahankan.¹⁸⁴ Sehingga dalam konteks pendidikan tinggi, “konsumen” tidak hanya dimaknai sebagai mahasiswa, tetapi juga mencakup mitra internasional, lembaga pemeringkatan global serta komunitas akademik internasional yang memberikan pengakuan terhadap reputasi institusi. Berdasarkan hasil penelitian, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah menunjukkan adanya perbedaan kapabilitas institusional dibandingkan perguruan tinggi sejenis, yang tercermin melalui masuknya universitas dalam pemeringkatan kelas dunia, meningkatnya

¹⁸⁴ Marcus Remiasa, “Perencanaan Strategis Pemasaran Untuk Menciptakan Sustainable Competitive Advantage (Kasus Pada Program Studi Manajemen Perhotelan UK Petra Di Surabaya),” *Jurnal Manajemen Perhotelan* 1, no. 1 (2005): 14–23, [https://doi.org/https://doi.org/10.9744/jmp.1.1](https://doi.org/10.9744/jmp.1.1).

kolaborasi internasional, serta pengakuan global terhadap institusi. Capaian ini menunjukkan bahwa UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah berhasil membangun keunggulan bersaing berkelanjutan pada level institusi dan reputasi, sehingga dapat dikategorikan sebagai *sustainable achievement*.

Namun demikian, apabila ditinjau lebih mendalam pada level proses dan internalisasi di tingkat individu dosen, hasil penelitian menunjukkan bahwa gap kapabilitas tersebut belum sepenuhnya terdistribusi dan terinternalisasi secara merata. Program pengembangan dosen yang berorientasi internasional masih terkonsentrasi pada program tertentu dan belum sepenuhnya terintegrasi dalam seluruh skema pengembangan dosen. Selain itu, partisipasi dosen dalam aktivitas internasionalisasi masih didominasi oleh kelompok dosen tertentu, sementara sebagian dosen lainnya masih berfokus pada pengembangan yang bersifat nasional dan administratif.

Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun keunggulan bersaing UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah terbentuk dan dipertahankan pada level institusional, keunggulan tersebut masih berada pada tahap *improvement achievement* pada level proses dan individu dosen. Dengan kata lain, keunggulan bersaing yang dimiliki institusi belum sepenuhnya ditopang oleh pemerataan kapabilitas internal, sehingga keberlanjutan capaian internasionalisasi masih memerlukan penguatan proses, internalisasi nilai internasionalisasi, serta pengembangan kapabilitas dosen secara lebih inklusif dan sistematis. Hal ini didukung dengan teori *continuous improvement* atau perbaikan berkelanjutan yang mencakup peningkatan proses belajar-mengajar maupun layanan administratif secara konsisten dan sistematis. Tidak kalah penting adalah pengambilan keputusan berbasis data, yang mengandalkan hasil evaluasi kinerja akademik dan non-

akademik yang terukur sebagai dasar dalam menetapkan arah kebijakan mutu.¹⁸⁵ Hal ini juga didukung oleh penelitian terdahulu oleh terkait *continuous improvement* bahwa perguruan tinggi yang berhasil memperoleh akreditasi unggul atau pengakuan internasional akan memiliki nilai lebih di mata stakeholders global. Namun, yang lebih penting adalah bagaimana hasil evaluasi tersebut ditindaklanjuti dalam bentuk program perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).¹⁸⁶ Dengan demikian secara teoretis, internasionalisasi UIN Malang telah membentuk *sustainable achievement* pada level institusi dan reputasi, namun pada level proses dan individu dosen masih berada pada fase *improvement achievement* karena gap kapabilitas internal belum sepenuhnya terinternalisasi secara merata.

¹⁸⁵ Layli Najiah and Hasan Baharun, “Implementasi Total Quality Management (TQM) Sebagai Model Perbaikan Berkelanjutan Dalam Pengelolaan Pendidikan,” *JEMINOV: Journal of Education Management and Innovation* 2, no. 1 (2025): 14–23.

¹⁸⁶ Lesnawati, “Inovasi Manajemen Pendidikan Berbasis Kualitas : Upaya Membangun Daya Saing Perguruan Tinggi Berkelanjutan,” *JUPEIS: Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 4, no. 3 (2025): 637–46.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan mengenai perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan implikasi pengembangan sumber daya dosen di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam meningkatkan daya saing PTKI menuju reputasi internasional, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perencanaan pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing Perguruan Tinggi Keagamaan Islam menuju reputasi internasional di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dilakukan melalui analisis kebutuhan dosen yang dilakukan dengan memetakan jumlah dan kualifikasi dosen yang dibutuhkan untuk proses rekrutmen. Selanjutnya *job analysis* atau analisis jabatan yang dilakukan melalui sinkronisasi jabatan fungsional dosen untuk pengembangan karir dan juga penyusunan deskripsi pekerjaan yang melibatkan pengumpulan informasi mengenai pekerjaan termasuk tanggung jawab dan tugas-tugas spesifiknya termasuk kegiatan pengajaran, penelitian, pengabdian masyarakat serta tugas-tugas administratif dan akademis lainnya. Setelah itu, model peningkatan produktivitas dosen dilakukan melalui berbagai program seperti peningkatan kualifikasi akademik dosen, kompetensi dosen dan kolaborasi riset dan networking yang dipusatkan dalam mendukung visi misi universitas menuju reputasi internasional. kemudian analisis kekuatan dan kelemahan dosen untuk melakukan perencanaan karir dan pengembangan bagi dosen.
2. Pelaksanaan pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing Perguruan Tinggi Keagamaan Islam menuju reputasi internasional di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang diwujudkan melalui program pengembangan dosen dan pelatihan dosen yang ditujukan untuk mencapai reputasi internasional institusi.

Pelaksanaan tersebut diantaranya pemberian beasiswa studi lanjut S2 dan S3, pelatihan bahasa asing, pelaksanaan program *short course* PKDP, pelatihan penulisan jurnal internasional, pelatihan metodologi penelitian, kolaborasi pengabdian masyarakat internasional, penelitian kolaboratif internasional, serta pelatihan asesor dan auditor.

3. Evaluasi pengembangan sumber daya dosen untuk meningkatkan daya saing Perguruan Tinggi Keagamaan Islam menuju reputasi internasional di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dilakukan secara menyeluruh dan berkelanjutan. Adapun evaluasi dilakukan dengan 4 aspek yaitu evaluasi untuk mengukur reaksi dosen melalui survei kepuasan dan wawancara, evaluasi untuk mengukur pemahaman dan keterampilan dosen melalui wawancara, *pretest* dan *posttest*, evaluasi untuk mengukur perubahan perilaku dan penerapan yang dilakukan dengan melihat hasil Beban Kerja Dosen (BKD) dan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dosen, kemudian evaluasi untuk mengukur dampak dari pengembangan dosen yang dilakukan melalui Indikator Kinerja Individu (IKI) dosen.
4. Implikasi pengembangan sumber daya dosen terhadap daya saing perguruan tinggi keagamaan islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju reputasi internasional yaitu telah berhasil mencapai rangking perguruan tinggi dalam kancah internasional. salah satunya menjadi PTKIN dengan jumlah mahasiswa asing terbanyak, masuk pada rangking dunia versi *webometrics*, *Unirank*, dan *QS WUR*. Kemudian UIN Malang juga menjadi *associate member of ASEAN University Network-Quality Assurance (AUN-QA)* dan terdapat empat prodi yang mendapatkan sertifikat *AUN-QA*.

Secara keseluruhan, engembangan sumber daya dosen di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah dilaksanakan secara terencana, terarah, dan berkelanjutan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi yang komprehensif. Upaya ini berdampak nyata pada peningkatan kompetensi dan kinerja dosen serta mendorong peningkatan daya saing institusi, yang terbukti dari berbagai capaian reputasi internasional yang berhasil diraih.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti memberikan beberapa saran kepada pihak-pihak terkait sebagai berikut:

1. Bagi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Lebih memperluas jejaring internasional baik dalam bentuk *joint research*, pertukaran dosen maupun *visiting professor* agar publikasi dan sitasi internasional lebih meningkat, serta memperkuat kerjasama atau *MoU* dalam kancah internasional. hal ini juga dapat meningkatkan cara berfikir dosen lebih luas terkait pelaksanaan tridharma perguruan dari pengajaran, penelitian hingga pengabdian masyarakat.

2. Bagi dosen

Dosen diharapkan lebih proaktif memanfaatkan peluang pengembangan dosen, meningkatkan kolaborasi riset lintas negara, serta memperkuat kompetensi baik di bidang pengajaran, penelitian serta pengabdian masyarakat. Selain itu, perlu adanya komitmen dalam memanfaatkan hasil pelatihan, beasiswa dan workshop untuk menghasilkan karya nyata berupa publikasi internasional, inovasi pembeleajaran, dan kontribusi pada pengabdian global.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian dapat difokuskan pada perbandingan pengembangan dosen antar PTKI untuk menemukan model terbaik menuju reputasi internasional. kemudian diperlukan studi longitudinal untuk mengukur dampak jangka panjang pengembangan dosen terhadap pencapaian indikator kinerja utama (IKU) perguruan tinggi. Penelitian ini dapat menjadi pijakan awal untuk mengembangkan strategi pengembangan dosen dalam meningkatkan daya saing PTKI melalui program-program yang lebih efektif dalam mendukung institusi menuju reputasi internasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam, Abdal Malik Fajar, and M. Fahim Tharaba. "Kajian Problematika Pendidikan Tinggi Islam." *Ar-Rosikhun: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2023): 31–37.
- Amirudin, Muhamad Faizul. "Hubungan Pendidikan Dan Daya Saing Bangsa." *Belajea: Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2019): 35–48. <https://doi.org/10.29240/belajea.v4i1.723>.
- Amzat, Ismail Hussein, Noorafini Kassim, Byabazaire Yusuf, Alyahmadi Hamed, and Qiao Juping. "Exploring Factors of International Students ' Satisfaction : A Case of Islamic Universities in Malaysia." *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)* 13, no. 4 (2024): 2507–16. <https://doi.org/10.11591/ijere.v13i4.27123>.
- Anam, Ahmad Syifaui, Endang Supriadi, and Ali Imron. "Management Strategy of International Students in Higher Education State Islamic Religion." *MIMBAR : Jurnal Sosial Dan Pembangunan* 38, no. 2 (2022): 265–74. <https://doi.org/10.29313/mimbar.v0i0.9398>.
- Ananta, Nadia Putri, Aditya Ramadhan, and An Suprapto. "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Ekonomi Lokal Pada Sektor UMKM Di Sentra Wisata Kuliner Karah , Kota Surabaya." *Bappenas Working Papers VII*, no. 1 (2024): 72–85. <https://doi.org/doi.org/10.47266/bwp.v7i1.310>.
- Ansori, Muhammad, and Ahmad Sulhan. "Internasionalisasi Pendidikan Islam: Analisis Kajian Pustaka Tentang Dinamika, Peluang, Dan Hambatan." *Journal of Islamic Religious Studies* 2, no. 3 (2025): 300–311. <https://doi.org/3063-7007>.
- Arifin, Ahmad Syamsul. "Human Capital Investment: Meningkatkan Daya Saing Global Melalui Investasi Pendidikan." *Jurnal Education and Development* 11, no. 2 (2023): 174–79. <https://doi.org/10.37081/ed.v11i2.4672>.
- Arini, Masirun, Dwika Lodia Putri, and Reni Farwitawati. "Budaya Pembelajaran Organisasi Dan Proses Pembelajaran Organisasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Organisasi Dan Kinerja Berkelanjutan Di Perguruan Tinggi." *Jurnal Daya Saing* 11, no. 3 (2025). <https://doi.org/2541-4356>.

- Ariyanti, Ririn, Zulia Devi Ananta, Hasanah, Siti In Meida Yasmin, and Siska Asriyanti. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edited by Mochammad Isa Anshori. 1st ed. Yogyakarta: Yayasan Putra Adi Dharma, 2025.
- Arwidayanto. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional*. 1st ed. Bandung: CV Alfabeta, 2013.
- Arwidayanto, and Arifin Suking. "Analisis Deskriptif Daya Saing Perguruan Tinggi." *Ilmu Pendidikan: Jurnal Kajian Teori Dan Praktik Kependidikan* 5, no. 1 (2020): 25–34. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17977/um027v5i12020p025>.
- Arwidayanto, Arifin Suking, Arifin, and Nellitawati. *Manajemen Daya Saing Perguruan Tinggi*. Edited by Adri Tri Yuliansyah. 1st ed. Bandung: CV Cendekia Press, 2020.
- Asmadi, Iwan, Yosse Hendry, Mohamad Ghofur, Yendri Deswin, Novi Nurwanto, Bina Sarana Informatika, Universitas Panca, Sakti Bekasi, and Politeknik Tunas Pemuda. "Strategi Pengembangan Karir Dosen Sebagai Upaya Dan Peningkatan Kualitas Pendidikan Tinggi." *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 7, no. 5 (2024): 5125–29.
- Aziz, Besse Wulandari, Muhammad Syukur, and Firdaus W. Suhaeb. "Strategi Pengembangan Karir Dosen Dalam Peningkatan Motivasi Dan Kepuasan Kerja Di Universitas Sawerigading Makassar." *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah* 4, no. 2 (2025): 1973–82.
- Biondi, Lucia, and Salvatore Russo. "Integrating Strategic Planning and Performance Management in Universities: A Multiple Case-Study Analysis." *Journal of Management and Governance* 26, no. 2 (2022): 417–48. <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7>.
- Chairudin, Mochamad, and Lestari Widodo. "Transformasi Dan Inovasi Perguruan Tinggi Islam Menjadi Universitas Kelas Dunia." *DAARUS TSAQOFAH Jurnal Pendidikan Pascasarjana Universitas Qomaruddin* 1, no. 2 (2024): 146–55. <https://doi.org/10.62740/jppuqg.v1i2.149>.
- Damanik, Marudur P, Ari Cahyo Nugroho, Dede Mahmudah, and Erisva Hakiki. "Evaluasi Program Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Pada Program Pelatihan Di BPSPDMP Kominfo Jakarta)." *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media* 24, no. 2 (2020): 187–201.

Djuwita, Tita Meirina. "Strategi Pengembangan Dosen Dan Motif Berprestasi Hubungannya Dengan Produktivitas Kerja." *Manajerial: Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan* 5, no. 10 (2020): 12–21.

Egim, Ash Shadiq. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Berkelanjutan*. Edited by Ash Shadiq Egim. 1st ed. Purbalingga: CV. Eureka Media Aksara, 2024.

Eki Nining Saputri, Alif Yunanda Putra, and Afriza. "Relevansi Life-Long Learning Dalam Pengembangan Guru Pembelajar Di Era Society 5.0 ." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 8 (2024): 27976–83.

Ermanita, Roslina. "Perencanaan Strategik Sumber Daya Dosen Pada Universitas Syiah Kuala." *Jurnal Magister Administrasi Pendidikan* 3, no. 3 (2015): 147–62.

Fakhruddin, Muhammad Imam Khosyiin & Muhammad. "Evaluasi Program Pelatihan Model Kirkpatrick." *CERMIN: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Berbasis Islam Nusantara* 1, no. 2 (2022): 42–46. <https://ejournal.staida-krempyang.ac.id/index.php/CERMIN>.

Fattah, Hartina, Idayanti Nursyamsi, Sumardi Lasise, and Abdul Razak Munir. "Aktivitas Moonligthing Terhadap Kinerja DoseN." *YUME : Journal of Management* 3, no. 3 (2020): 106–14. <https://doi.org/10.37531/yum.v11.i2>.

Fauzi, Febriyan Muliany, Agus Suyatno, and Miswan Gumanti. *Strategi Manajemen SDM Meningkatkan Produktivitas Dan Kinerja*. Edited by Ajrina Putri Hawari. 1st ed. Medan: PT Media Penerbit Indonesia, 2025.

Fitri, Nadia Khalishah, Fajar Herlambang Pratama, Firman Purnomo, Bahtyar Roby, Arsyadani Hasanah, and Wustari L Mangundjaya. "Evaluasi Pelatihan : Menelaah Reaksi Peserta Dan Proses Pembelajaran Sebagai Indikator Efektivitas Pelatihan." *JKIS : Jurnal Komunikasi Dan Ilmu Sosial* 3, no. 2 (2025): 83–89.

Gustiana, Riska. "Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia)." *Jemsi (Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi)* 3, no. 6 (2022): 657–66. <https://doi.org/doi.org/10.31933/jemsi.v3i6>.

Gustinaningsih, and Mulyawan Safwandi Nugraha. "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam: Tinjauan Hadist." *Journal of Economics and Business UBS* 12,

- no. 4 (2023): 2100–2113.
- Hadi, Muh Sufyan. “Proyeksi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Masa Depan.” *PESHUM : Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora* 4, no. 6 (2025): 9436–45.
- Haryanto, Budi, and Istikomah. *Perilaku Organisasi Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Edited by Eni Fariyatul Fahyuni. 1st ed. Sidoarjo: UMSIDA Press, 2020.
- Hidayatussaliki. “Manajemen Strategik Sumber Daya Manusia Dosen Untuk Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi: Studi Multi Kasus Pada Universitas Islam Negeri Mataram Dan Universitas Muhammadiyah Mataram.” Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2025. <http://etheses.uin-malang.ac.id/80936/>.
- Husaini, Al, Al Hanafi, and Ad Damsyiqi. *Asbabul Wurud Latar Belakang Historis Timbulnya Hadist-Hadist Rasul*. Cetakan Ke. Jakarta: Penerbit: Kalam Mulia, 2005.
- Irawan, Edi. “Pengembangan Manajemen Sumber Daya Serta Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Fungsi Kualitas Sumber Daya Manusia : Suatu Kajian Literatur.” *CEMERLANG : Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis* 3, no. 2 (2023): 215–28.
- Junaidi. “Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan Islam.” *Journal on Education* 5, no. 3 (2023): 10040–52. <https://doi.org/10.54396/alfahim.v3i2.183>.
- Kasmawati. “Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Pendidikan Islam.” *Jurnal UIN Alaudin* VIII, no. 2 (2019): 392–402.
- Lesnawati. “Inovasi Manajemen Pendidikan Berbasis Kualitas : Upaya Membangun Daya Saing Perguruan Tinggi Berkelanjutan.” *JUPEIS: Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 4, no. 3 (2025): 637–46.
- Lestari, Siti Rokhmi. “Manajemen Pengembangan Dosen Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Sekolah Tinggi Pariwisata Ampta Yogyakarta.” *Media Wisata* 12, no. 2 (2021): 87–101. <https://doi.org/10.36276/mws.v12i2.206>.
- Leuwol, Natasya Virginia. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi*. Edited by Janner Simarmata. 1st ed. Medan: Penerbit Yayasan Kita Menulis, 2020.

- Maghfiroh, Anisatul. "Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 01 (2021): 403–11. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v7i1.2138>.
- Mei, Reski. *Manajemen Strategis Dalam Meningkatkan Daya Saing*. Edited by Mardhiah. 1st ed. Makassar: Nasya Expanding Management (Penerbit NEM), 2023.
- Mukaffan. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Edited by Septi Kartika. Cetakan 1. Lumajang: Klik Media, 2022.
- Mukhlison Effendi. "Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Citra Lembaga Di Lembaga Pendidikan Islam." *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 2, no. 1 (2021): 39–51. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v2i1.40>.
- Mulyasana, Dedy. *Pendidikan Bermutu Dan Berdaya Saing*. 3rd ed. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2025.
- Muqoyyidin, Andik Wahyun. "Internasionalisasi Pendidikan Tinggi Islam Berbasis Khazanah Pesantren." *Jurnal Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2020): 173–88. <https://doi.org/2550-1038>.
- Murtafiah, Nurul Hidayati. "Analisis Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Handal Dan Profesional (Studi Kasus : IAI An-Nur Lampung)." *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* Vol. 10, no. 2 (2021): Hlm. 789-812. <https://doi.org/10.30868/ei.v10i02.2358>.
- Mutmainah, Isbandriyati. "Membangun Daya Saing Perguruan Tinggi Swasta Berbasis Resource-Based View Model." Institut Pertanian Bogor, 2021.
- Nafal, Qoyyimun, Mujamil Qomar, and Abd Aziz. "Kebijakan Peningkatan Kualitas Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Menuju World Class University." *Jurnal Bima: Pusat Publikasi Ilmu Pendidikan Bahasa Dan Sastra* 2, no. 3 (2024): 8–27.
- Najiah, Layli, and Hasan Baharun. "Implementasi Total Quality Management (TQM) Sebagai Model Perbaikan Berkelanjutan Dalam Pengelolaan Pendidikan." *JEMINOV: Journal of Education Management and Innovation* 2, no. 1 (2025): 14–23.
- Nardo, Rio. *Perencanaan Dan Pengembangan SDM*. Edited by Jenni Tria Ananda. *Journal GEEJ*. I. Vol. 7. Sumatra Barat: Penerbit Mitra Cendekia Media, 2024.

Nurhal, Astagini Niar, and Titing Andry Stepahnie. "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Dosen Universitas Sembilanbelas November Kolaka." *GLORY (Global Leadership Organizational Research in Management)* 1, no. 4 (2023): 310–24. <https://jurnal.stikes-ibnusina.ac.id/index.php/GLORY/article/download/422/400>.

Pettalongi, Sagaf, S., Sabriana Oktaviana Gintulangi, Julienda Harahap, and Riri Safitri. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edited by Ajrina Putri Hawari. 1st ed. Medan: PT Media Penerbit Indonesia, 2024.

Prihatin, Yeni, Miftahul Jannah, Nuril Mufidah, Abdul Malik, and Amrullah. "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (Dosen) Pendidikan Bahasa Arab Sekolah Tinggi Bahasa Arab Ar-Raayah Sukabumi." *Perspektif* 11, no. 2 (2023): 185–94. <https://doi.org/10.30868/im.v4i02.3369>.

Rahmat Andika, Hubi. "MAMEN (Jurnal Manajemen) Analisis Daya Saing Universitas Di Purworejo Dengan Pendekatan Five Forces Porter" 4, no. 3 (2025): 317–27. <https://doi.org/10.55123/mamen.v4i3.5435>.

Ramdhani, Muhammad. *Perencanaan Dan Pengembangan SDM*. Edited by Muhammad Ridwan. Cetakan 1. Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grup, 2022. <https://anyflip.com/swokc/izbc/basic>.

Remiasa, Marcus. "Perencanaan Strategis Pemasaran Untuk Menciptakan Sustainable Competitive Advantage (Kasus Pada Program Studi Manajemen Perhotelan UK Petra Di Surabaya)." *Jurnal Manajemen Perhotelan* 1, no. 1 (2005): 14–23. <https://doi.org/https://doi.org/10.9744/jmp.1.1>.

Resky, Muhammad, Transportasi Darat Indonesia, Article Info, and Article History. "Strategi Kepemimpinan Dosen Dalam Meningkatkan Manajemen Sumber Daya Manusia Di Perguruan Tinggi" 8, no. April (2025).

Rizki, Muhammad, Adilla Fatah, and Mudji Kuswinaro. "Peran Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Daya Saing Organisasi Sebuah Studi Literatur." *JURNAL MEDIA AKADEMIK (JMA)* 2, no. 11 (2024): 1–12. <https://doi.org/10.62281>.

Sahir, Syafrida Hafni, Nenny Ika Putri Simarmata, Abdurrozaq Hasibuan, Rolyana Ferinia, and Suesilowati. *Model-Model Pelatihan Dan Pengembangan SDM*. Edited by Abdul Karim

- and Janner Simarmata. 1st ed. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2023.
- Salamun, Moh Masrur, and Muhtarom. "Education and Human Resource Development for Improving the Reputation of Higher Education Institutions." *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam* 14, no. 2 (2023): 293–311.
- Samsuni. "Manajemen Sumber Daya Manusia Di Dalam Al-Qur'an." *Tarbiyah Islamiyah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam* 11, no. 1 (2021): 79–85. <https://doi.org/10.18592/jtipai.v11i1.4853>.
- Shakirova, A. "Internationalization of Higher Pedagogical Education." *V International Forum on Teacher Education* 1 (2019): 613–19. <https://doi.org/10.3897/ap.1.e0581>.
- Sigit, Rian, Gesang Permana, Chaerul Anam, and Mahmud Sahroni. "Analisis Strategi Pengembangan Profesional Dosen Di Perguruan Tinggi: Tinjauan Literatur." *Semar: Journal of Studies in Educational Management and Research* 1, no. 1 (2025): 45–49.
- Subyantoro, Arief. *Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edited by Ulfa. 1st ed. Yogyakarta: Zahir Publishing, 2022.
- Sudirman, Sudirman, Ramadhita Ramadhita, Syabbul Bachri, and Yayuk Whindari. "Social Sciences & Humanities Open The Transformation of State Islamic Higher Education Institutions into World-Class University : From Globalisation to Institutional Values." *Social Sciences & Humanities Open* 12, no. January (2025): 101705. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101705>.
- Sulaiman. "Peningkatan Mutu Pendidikan Dalam Rangka Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi Untuk Menghadapi Era Globalisasi." *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik* 5, no. 2 (2016): 113. <https://doi.org/10.26858/jiap.v5i2.1763>.
- Sutiah, Anwar Soleh Purba, Abd Kholid, and Slamet. "Improving the Competitiveness of Islamic Higher Education: Study Approaches to Development of Human Resource Competencies (HR)." *Review of International Geographical Education Online* 11, no. 3 (2021): 477–93. <https://doi.org/10.33403/rigeo.800513>.
- Ulfah, S M. "Manajemen Pengembangan Profesionalisme Dalam Peningkatan Kinerja Dosen Di Universitas Singaperbangsa Karawang." Universitas Pendidikan Indonesia, 2021.

[http://repository.upi.edu/id/eprint/59036.](http://repository.upi.edu/id/eprint/59036)

Widiansyah, Apriyanti. "Manajemen Sumber Daya Dosen Dalam Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren (Studi Etnografi Pada Institut Agama Islam Shalahuddin Al-Ayyubi Bekasi)." Universitas Negeri Jakarta, 2020.
<https://repository.ubharajaya.ac.id/6871/1/File210126110712210126110712040309048603.pdf>.

Wijaya, Angga Pandu, and Suwito Eko Pramono. "Pelatihan Peningkatan Kualitas Publikasi Penelitian Bagi Mahasiswa Doktoral Di Universitas Negeri Semarang." *Dedikasi Nusantara: Jurnal Pengabdian Masyarakat Pendidikan Dasar* 3, no. 1 (2023): 44–52. <https://doi.org/10.29407/dedikasi.v3i1.20663>.

Wijaya, Candra, Rahmat Hidayat, and Tien Rafida. *Manajemen Sumberdaya Pendidik Dan Tenaga Kependidikan. Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI)*: Medan, 2019.

Yusuf, Adie E. "Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM)." In *Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM)*, edited by Edi Purwanto, 4th ed., 1–41. Tangerang Selatan: Penerbit Universitas Terbuka, 2020.

Zahrah, Humairatuz, Nurmadiyah Nurmadiyah, Maisah Maisah, and Fadhilah Fadhilah. "Strategi Perguruan Tinggi Islam Dalam Meningkatkan Daya Saing (Studi Kasus Di Universitas Islam Indragiri Tembilahan Riau)." *Al-Liqo: Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2023): 149–64. <https://doi.org/10.46963/alliqo.v8i1.1120>.

Zulfa, Fitria. "Manajemen Pengembangan Kompetensi Profesional Dalam Meningkatkan Kinerja Dosen (Penelitian Di STAI Miftahul Huda Subang)." UIN Sunan Gunung Djati, 2021. <https://digilib.uinsgd.ac.id/45504/>.

LAMPIRAN

Lampiran I Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
 PASCASARJANA
 Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531133
 Website: <https://pasca.uin-malang.ac.id/>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-1085/Ps/TL.00/3/2025

19 Maret 2025

Lampiran : -

Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

Yth. Bapak / Ibu
Wakil Rektor II UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi/penulisan tesis, kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin penelitian serta pengumpulan data dan informasi terkait objek penelitian tesis yang dilakukan oleh mahasiswa kami berikut ini:

Nama	:	Bunga Aprilia Firdausi
NIM	:	230106210006
Program Studi	:	Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing	:	1. Prof. Dr. H. Abdul Malik Karim Amrullah, M.Pd.I 2. Dr. Indah Aminatuz Zuhriyah, M.Pd
Judul Penelitian	:	Manajemen Pengembangan Sumber Daya Dosen untuk Meningkatkan Daya Saing Institusi Menuju Reputasi Internasional (Studi Kasus Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)

Demikian surat permohonan izin penelitian ini kami sampaikan, atas perhatian dan izin yang diberikan, kami ucapan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur,



Wahidmurni



Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.

Token : 88is7q

Lampiran II Surat Balasan Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
 Kampus I: Jalan Gajayana 50 Malang 65144, Telp. (0341) 551354, Fax. (0341) 572533
 Kampus II: Jalan Raya Ir. Soekarno No.1, Kota Batu, Telp. (0341) 531133
 Kampus III: Jalan Locari - Tlekung, Kota Batu
 Website: www.uin-malang.ac.id E-mail: info@uin-malang.ac.id

Nomor	:	232/Un.3/KP.07.1/01/2025	20 Januari 2025
Lampiran	:	-	
Perihal	:	Jawaban Izin Survey/Penelitian Awal	

Kepada Yth,
 Direktur Pascasarjana
 UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
 di Tempat

Assalamu'alaikum wr.wb.,

Menjawab surat Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang nomor : B-66/Ps/TL.00/1/2025 tanggal 7 Januari 2025 perihal sebagaimana tersebut dalam pokok surat, maka bersama ini kami sampaikan bahwa Survey/Penelitian Awal mahasiswa berikut:

Nama : Bunga Aprilia Firdausi

NIM : 230106210006

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Judul Penelitian : Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk

Meningkatkan Profesionalisme Dosen dan Daya Saing Institusi
 di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

dapat dilakukan pada unit/bagian terkait di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan memperhatikan aturan dan kode etik yang ada.

Demikian atas perhatian dan kerjasama yang baik, disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

an. Rektor
 Kepala Biro AUPK,



Dr. Muhtar Hazawawi, M.Ag



Dokumen ini telah ditandai tangani secara elektronik.

Token : mnbLA8

Lampiran III Dokumentasi Wawancara

Gambar 1. Wawancara dengan Kepala OKH UIN Malang



Gambar 2. Wawancara dengan LP2M UIN Malang



Gambar 3 Wawancara dengan Dekan Fakultas



Gambar 4 Wawancara dengan Dosen UIN Malang



Gambar 5 Wawancara dengan Manager PMU UIN Malang



Gambar 6 Wawancara dengan Sekretaris LPM



Gambar 7 Wawancara dengan Ketua LPM

Lampiran IV Survei Kepuasan Dosen terhadap Layanan Administrasi

2.3. Survei Kepuasan Dosen terhadap Layanan Administrasi

Nama *

Fakultas *

Ilmu Tarbiyah dan Keguruan	<input type="radio"/>	Syariah	<input type="radio"/>
Humaniora	<input type="radio"/>	Psikologi	<input type="radio"/>
Ekonomi	<input type="radio"/>	Sains dan Teknologi	<input type="radio"/>
Kedokteran dan Ilmu Kesehatan	<input type="radio"/>	Pascasarjana	<input type="radio"/>

Layanan Sarana dan Prasarana

Tangible

Bagian Umum memiliki website bagianumum.uln-malang.ac.id yang memberikan informasi terkait ketersediaan sarana prasarana *

Sangat Baik	<input type="radio"/>	Baik	<input type="radio"/>
Cukup	<input type="radio"/>	Kurang	<input type="radio"/>

Bagian Umum menyediakan toilet yang bersih dan terawat *

Sangat Baik	<input type="radio"/>	Baik	<input type="radio"/>
Cukup	<input type="radio"/>	Kurang	<input type="radio"/>

Reliability

Bagian Umum menyediakan sarana prasarana sesuai dengan kebutuhan *

Sangat Baik	<input type="radio"/>	Baik	<input type="radio"/>
Cukup	<input type="radio"/>	Kurang	<input type="radio"/>

Assurance

Bagian Umum melakukan pemeliharaan sarana prasarana secara rutin *

Sangat Baik	<input type="radio"/>	Baik	<input type="radio"/>
Cukup	<input type="radio"/>	Kurang	<input type="radio"/>

Bagian Umum menerapkan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (K3) di gedung perkantoran dan perkuliahan *

[Survey main page \(one survey\) | eSurvey](#)

Sangat Baik	<input checked="" type="radio"/>	Baik	<input type="radio"/>
Cukup	<input type="radio"/>	Kurang	<input type="radio"/>

Responsiveness

Bagian Umum melakukan perbaikan sarana prasarana dengan cepat *

Sangat Baik	<input type="radio"/>	Baik	<input type="radio"/>
Cukup	<input type="radio"/>	Kurang	<input type="radio"/>

Emphaty

Bagian Umum memberikan kemudahan dalam proses peminjaman sarana prasarana *

Sangat Baik	<input type="radio"/>	Baik	<input type="radio"/>
Cukup	<input type="radio"/>	Kurang	<input type="radio"/>

Layanan Kepegawaian (Tangible)

Bagian OKH telah memiliki pedoman rencana pengembangan SDM yang disosialisasikan kepada program studi / fakultas / unit *

Sangat Baik	<input type="radio"/>	Baik	<input type="radio"/>
Cukup	<input type="radio"/>	Kurang	<input type="radio"/>

Bagian OKH memberikan penghargaan kepada dosen/tenaga kependidikan yang berprestasi dalam bidang akademik atau non akademik *

Sangat Baik	<input type="radio"/>	Baik	<input type="radio"/>
Cukup	<input type="radio"/>	Kurang	<input type="radio"/>

Reliability

Bagian OKH melakukan proses mutasi pegawai berdasarkan kebutuhan program studi / fakultas dan mempertimbangkan keahlian dan kompetensinya *

Sangat Baik	<input type="radio"/>	Baik	<input type="radio"/>
Cukup	<input type="radio"/>	Kurang	<input type="radio"/>

Bagian OKH melakukan rekrutmen dosen/tenaga kependidikan secara transparan sesuai prosedur dan peraturan yang berlaku *

Sangat Baik	<input type="radio"/>	Baik	<input type="radio"/>
Cukup	<input type="radio"/>	Kurang	<input type="radio"/>

Bagian OKH melaksanakan kegiatan pengembangan kompetensi dosen/tenaga kependidikan sesuai prosedur dan peraturan yang berlaku *

Sangat Baik	<input type="radio"/>	Baik	<input type="radio"/>
Cukup	<input type="radio"/>	Kurang	<input type="radio"/>

<https://pjm.ub.ac.id/esurveylattisid7/lat7v-6704-623a-dant1nqoua/g03treat/2401-4349-6259-6d20a6a0c0>

11/3/2022, 7:30 PM Survey main page (site survey) | e-Surve

Responsiveness

Bagian OKH secara rutin melakukan evaluasi hasil kinerja dosen / tenaga kependidikan yang berada di program studi / fakultas / unit *

Sangat Baik	<input type="radio"/>	Baik	<input type="radio"/>
Cukup	<input type="radio"/>	Kurang	<input type="radio"/>

Assurance

Bagian OKH menjamin kemudahan proses kenaikan pangkat/golongan atau jabatan fungsional bagi dosen/tenaga kependidikan *

Sangat Baik	<input type="radio"/>	Baik	<input type="radio"/>
Cukup	<input type="radio"/>	Kurang	<input type="radio"/>

Emphaty

Bagian OKH memberikan layanan pengembangan SDM dengan ramah dan optimal *

Sangat Baik	<input type="radio"/>	Baik	<input type="radio"/>
Cukup	<input type="radio"/>	Kurang	<input type="radio"/>

Layanan Keuangan

Tangible

Bagian Keuangan memiliki Website yang memberikan informasi terkait dengan keuangan *

Sangat Baik	<input type="radio"/>	Baik	<input type="radio"/>
Cukup	<input type="radio"/>	Kurang	<input type="radio"/>

Reliability

Bagian Keuangan memberikan informasi realisasi anggaran secara transparan ke semua civitas akademik *

Sangat Baik	<input type="radio"/>	Baik	<input type="radio"/>
Cukup	<input type="radio"/>	Kurang	<input type="radio"/>

Bagian Keuangan memiliki prosedur pencairan gaji/honor/tunjangan yang jelas *

Sangat Baik	<input type="radio"/>	Baik	<input type="radio"/>
Cukup	<input type="radio"/>	Kurang	<input type="radio"/>

pekerjaan yang dilakukan oleh seluruh civitas akademik dalam pelaksanaan tugasnya di lingkungan universitas

1302, 7:30 PM Survey main page (take survey) | e-Survey
Cukup Kurang

Responsiveness

Bagian Keuangan melakukan pencairan gaji/honor/tunjangan tepat waktu sesuai dengan ketentuan *

Sangat Baik	<input type="radio"/>	Baik	<input type="radio"/>
Cukup	<input type="radio"/>	Kurang	<input type="radio"/>

Assurance

Bagian keuangan memberikan jaminan keamanan dalam proses pencairan gaji/honor/tunjangan *

Sangat Baik	<input type="radio"/>	Baik	<input type="radio"/>
Cukup	<input type="radio"/>	Kurang	<input type="radio"/>

Emphaty

Bagian keuangan memberikan layanan dengan ramah dan optimal *

Sangat Baik	<input type="radio"/>	Baik	<input type="radio"/>
Cukup	<input type="radio"/>	Kurang	<input type="radio"/>

or press Enter

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama Lengkap	: Bunga Aprilia Firdausi
Tempat Tanggal Lahir	: Malang, 30 April 2002
Jenis Kelamin	: Perempuan
Agama	: Islam
Alamat Rumah	: Dkh. Krajan, Desa. Ngabab RT/RW 04/01Kec. Pujon, Kab. Malang, Prov. Jawa Timur
No. Handphone	: 085755531370
E-mail	: bungaapriliafirdausi@gmail.com

Latar Belakang Penulis

Saya menempuh pendidikan anak usia dini di RA Thariqatussa'adah Pujon, kemudian melanjutkan ke pendidikan dasar di SDN Ngabab O1 pujon dan berlanjut di Madrasah Tsanawiyah yakni MTs Sunan Bonang Pujon. Setelah itu saya menyelesaikan pendidikan menengah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Batu. Tidak sampai disitu, saya menempuh pendidikan tinggi jenjang S1 di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, dan melanjutkan studi Magister (S2) di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang pada Program Studi yang sama yakni Manajemen Pendidikan Islam.

Selama menjalani pendidikan, saya aktif dalam berbagai kegiatan organisasi seperti Himpunan Mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam selama 2 periode di devisi pendidikan, serta pernah mengikuti pengalaman Magang Merdekan Belajar Kampus Merdeka (MKBM) di Kementerian Agama Republik Indonesia pada Direktorat Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam (DIKTIS). Selain itu, saya juga telah mengikuti berbagai pelatihan, seminar, dan workshop yang relevan dengan bidang keilmuan seperti seminar Pengembangan Manajemen Pendidikan Islam Era Industri 4.0 dan Pelatihan Penulisan Karya Tulis Ilmiah. Adapun karya ilmiah atau publikasi yang pernah saya hasilkan meliputi: 1) Manajemen Program Short Course PKDP dalam mewujudkan profesionalisme dosen yang publish di Jurnal Manageria; 2) Strategi Pembelajaran Jarak Jauh yang Memadukan Teknologi dan Nilai Islam yang publish di Jurnal Evaluasi Manajemen Pendidikan Islam; dan 3) Implementasi Kebijakan Pendidikan Inklusif dalam Meningkatkan Aksesibilitas Anak Berkebutuhan Khusus yang publish di *Maliki Interdisciplinary Journal*.

Dalam perjalanan akademik, saya terus berupaya mengembangkan kompetensi diri melalui pengalaman organisasi, kegiatan akademik, serta pelatihan. Dengan latar belakang tersebut, saya berharap dapat terus memberikan kontribusi bagi dunia pendidikan dan Masyarakat.