

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Memasuki era globalisasi, persoalan kualitas sumber daya manusia akan mendominasi isu pembangunan nasional kita. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia (untuk selanjutnya disingkat dengan PSDM) harus mampu mengantisipasi perubahan di berbagai bidang aktivitas manusia. Dalam kaitannya dengan institusi pendidikan, PSDM bukan lagi sekedar *recruitment*, *selection*, *placement*, *appraisal*, *compensation* dan *work force planning* yang kesemua ini dapat dicakup di dalam administrasi personal, tetapi PSDM di masa Pembangunan Jangka Panjang Tahap II sekarang ini akan berkembang ke arah yang jangkauannya lebih luas lagi, seperti pengembangan kultur, pengembangan visi, pembentukan *team work*, *empowering*, dan lain-lain.

Sumber Daya Manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi, karena melalui sumber daya manusia lah aktivitas penting organisasi terutama dalam pengambilan keputusan, penentuan tujuan, pelaksanaan pekerjaan dan evaluasi pekerjaan dilakukan. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuan menghadapi berbagai tantangan, baik yang sifatnya internal maupun eksternal sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan setepat-tepatnya.

Pengelolaan sumber daya manusia bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan dengan mendorong keikutsertaan dan keterlibatan anggota-anggotanya.

Pengelolaan sumber daya manusia adalah salah satu bidang kajian yang sangat mengesankan dan penting dalam abad informasi sekarang ini. Kesan tersebut

terletak pada paradox : semakin tinggi ilmu yang telah dicapai manusia, semakin tinggi ketidakpastian. Konsistensi dari paradox ini adalah bahwa bobot keikutsertaan manusia dalam proses organisasi semakin tinggi.

Dalam organisasi terdapat dua bagian yang tidak terpisahkan yakni manajemen dan personal. Di antara kedua sisi itu sering terdapat jurang pemisah. Manajemen mempunyai fungsi mengarahkan dan mengendalikan personal untuk mencapai tujuan-tujuan yang ingin dicapai suatu organisasi. Sedangkan personal berperan menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif. Seperti dikemukakan Gibson (1982:5) dalam buku *Organizations* bahwa : "*Oranglah yang membuat organisasi berjalan, dan orang juga yang berusaha mempengaruhi orang lain dalam organisasi, yang akhirnya menghasilkan karya keorganisasian yang efektif. Karena itu satu hal adalah pasti, pengetahuan tentang perilaku keorganisasian memerlukan pemahaman tentang orang dan organisasi dengan sesuatu cara*".

Selain itu, William B. Castetter (1981:11) dalam buku *The Personnel Function in Education* lebih menekankan lagi bahwa :

*The Personnel function can be conceived of as major subsystem of the total school system. Within the personnel function there is a network of interdependent processes, including human resources, planning compensation, recruitment, selection, induction, development, security, and justice. One of the major foci of the personnel function is to minimize those force, factors, and condition that are not conducive to organization health.*

Setiap organisasi dapat dipastikan memiliki tujuan atau beberapa tujuan yang memberikan arah dan menyatukan pandangan unsur yang terdapat di dalam organisasi tersebut. Sudah barang tentu tujuan yang akan dicapai di masa yang akan datang tersebut adalah suatu keadaan yang lebih baik daripada keadaan sebelumnya. Dalam rangka pencapaian tujuan inilah diperlukan serangkaian kegiatan yang lebih dikenal sebagai "*proses manajemen*" (Halim Mohammad, dkk : 1988:16). Secara

umum proses manajemen tersebut dikelompokkan menjadi : penetapan tujuan, perencanaan, staffing, directing, supervising, dan pengendalian (controlling).

Rangkaian proses manajemen ini merupakan proses yang bersifat dinamis, dalam arti bahwa proses tersebut tidak dapat dilihat sebagai suatu tahapan yang terpisah dan berdiri sendiri, melainkan sebagai suatu kesatuan yang saling berkaitan dan saling ketergantungan.

Dalam merealisasikan proses manajemen, Unisba telah berupaya menetapkan tujuan lembaga secara umum yang kemudian dijabarkan ke dalam tujuan-tujuan spesifik, yakni tujuan masing-masing unit kerja yang ada. Agar proses-proses manajemen di atas dapat dilaksanakan, maka seperangkat sarana dan prasarana diupayakan pula oleh unsur manajer, antara lain kekuasaan dan orientasi. Kekuasaan dibutuhkan untuk mempengaruhi orang lain (sebagai bawahan dan mitra kerja). Oleh karena itu kekuasaan yang diperlukan, seperti dikemukakan Halim Mohammad, dkk (1988:17) dalam buku Manajemen diantaranya :

1. Legitimate power; kekuasaan formal yang terjadi karena suatu posisi atau jabatan tertentu.
2. Coercive power; kekuasaan memaksa atau menghukum.
3. Reward power; kekuasaan untuk memberikan penghargaan.
4. Reference power; kekuasaan atau kekuatan yang bisa menyebabkan orang lain mengikuti atau melakukan peniruan.
5. Expert power; kekuasaan yang ditimbulkan oleh keunggulan pengetahuan, pengalaman, kemampuan dan keterampilan.

Sejalan dengan arah Pembangunan Jangka Panjang Tahap II (PJPT II) yang menitik beratkan pada "*peningkatan kualitas manusia dan masyarakat Indonesia agar maju, mandiri dan sejahtera berdasarkan Pancasila*" (GBHN; 1993), maka setiap langkah dan gerak setiap organisasi apapun yang berada di Indonesia hendaklah selalu mengarahkan aktivitasnya dalam pengelolaan sumber daya manusia sesuai dengan arah PJPT II tersebut.

Di bidang pendidikan : *pembangunan pendidikan Indonesia juga diarahkan untuk meningkatkan harkat dan martabat manusia serta meningkatkan sumber daya manusia Indonesia*" (GBHN; 1993). Dengan demikian, maka setiap organisasi pendidikan seperti halnya Perguruan Tinggi, baik Perguruan Tinggi Negeri maupun Perguruan Tinggi Swasta, dalam merealisasikan program-programnya harus disesuaikan dan diselaraskan dengan tuntutan GBHN tersebut. Oleh karena itu seperti dikemukakan M. Fakry Gaffar (1987:4) dalam buku Perencanaan Pendidikan : Teori dan Metodologi, bahwa :

Misi dan tujuan program pendidikan pada perguruan tinggi adalah mempersiapkan tenaga-tenaga yang profesional dalam berbagai bidang keahlian yang sangat diperlukan bagi pembangunan pada berbagai sektor. Karena misi dan tujuan ini pendidikan tinggi menempati posisi amat terhoemat pada masyarakat. Lulusan pendidikan tinggi dipandang mempunyai keahlian profesional yang tinggi dan istimewa, karena itu lulusan ini dihormati di masyarakat.

Untuk mendukung misi dan tujuan program pendidikan pada perguruan tinggi, maka pendidikan tinggi dikembangkan, sehingga peranan perguruan tinggi diarahkan untuk :

1. Menjadikan perguruan tinggi sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta pusat kegiatan penelitian sesuai dengan kebutuhan pembangunan masa sekarang dan masa mendatang.
2. Mendidik mahasiswa agar mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, berjiwa penuh pengabdian serta memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap masa depan bangsa dan negara Indonesia dalam rangka pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi.
3. Mengembangkan tata kehidupan kampus sebagai masyarakat ilmiah yang berbudaya, bermoral Pancasila dan berkepribadian Indonesia.
4. Peranan perguruan tinggi dan lembaga-lembaga penelitian dalam kegiatan pembangunan perlu makin ditingkatkan, antara lain dengan cara :

- a. Menjamin penggunaan kebebasan mimbar akademik dalam bentuk kreatif, konstruktif dan bertanggung jawab, sehingga dapat bermanfaat bagi masyarakat dan pembangunan.
- b. Melanjutkan usaha-usaha ke arah integrasi dan konsolidasi kegiatan mahasiswa dan cendekiawan sesuai dengan disiplin ilmu dan profesinya dalam wadah-wadah yang efektif sehingga mereka dapat menyumbangkan prestasi serta partisipasi yang positif.

Dalam Kerangka Dasar Pengembangan Pembangunan Pendidikan Tinggi ditetapkan bahwa dasar dan arah pembinaan dan pengembangan pendidikan tinggi adalah UUD 1945, TAP-TAP MPR dan asas-asas Tridarma Perguruan Tinggi. Sedangkan mengenai arah dan pengembangan pendidikan tinggi negeri maupun swasta mencakup pengertian-pengertian berikut :

1. Pendidikan tinggi merupakan bagian integral dari usaha pembangunan, baik nasional maupun regional.
2. Pendidikan tinggi harus merupakan penghubung antar dunia ilmu pengetahuan, teknologi dan kebutuhan masyarakat.
3. Pendidikan tinggi harus melaksanakan pendidikan berdasarkan pola pemikiran yang analisis dan berorientasi kepada pemecahan-pemecahan permasalahan dan disertai oleh suatu pandangan masa depan.
4. Pendidikan tinggi harus berpartisipasi dalam perbaikan serta pengembangan :
  - a. Mutu kehidupan dan mutu kebudayaan;
  - b. Ilmu pengetahuan dan penerapannya;
  - c. Pengertian dan kerja sama internasional dalam usaha mencapai perdamaian dunia dan kesejahteraan umat manusia.
5. Pendidikan tinggi hendaknya memungkinkan dapat terlaksananya :
  - a. Pengembangan seluruh kemampuan serta kepribadian manusia;

- b. Mobilitas mahasiswa dari suatu pengalaman pendidikan ke pengalaman lainnya.
- c. Diversifikasi dalam pendidikan dan proses belajar;
- d. Demokratisasi dalam pendidikan dan proses belajar;
- e. Mobilitas sumber-sumber masyarakat yang dimanfaatkan dalam pendidikan.
- f. Pertumbuhan kegiatan riset.

Dalam era industri modern ini *Perguruan Tinggi akan semakin otonom* (H.A.R. Tilaar: 1992:179), dalam arti mempunyai program pendidikan yang fleksibel sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (Otonomi tersebut dapat berupa program akademik maupun dalam hal rekrutmen tenaga edukatifnya. Kriteria memasuki Perguruan Tinggi ditentukan sendiri oleh masing-masing lembaga pendidikan tinggi yang bersangkutan. Dengan kata lain Perguruan Tinggi akan semakin terbuka terhadap masyarakat. Keterbukaan terhadap masyarakat disebabkan karena hubungan yang erat dengan dunia industri dan masyarakat sendiri, masyarakat menyisihkan dana untuk perguruan tingginya dan sebaliknya Perguruan Tinggi menyiapkan program-program pendidikan berkelanjutan dan teknologi (iptek). Seperti dikemukakan H.A.R. Tilaar dalam buku *Manajemen Pendidikan Nasional* bahwa : "*Dalam kondisi industri modern sudah pada waktunya pengembangan sejumlah Perguruan Tinggi (Universitas) yang berperan sebagai UNIVERSITAS NASIONAL dengan reputasi internasional dan nasional, serta merupakan pula arena pertemuan antara putra daerah dalam rangka mengokohkan persatuan dan kesatuan nasional*".

Peranan Perguruan Tinggi sebagai pusat penelitian dalam masyarakat industri modern sangat relevan, terutama karena spesialisasinya dan dukungan penuh dari dunia industri serta pusat-pusat penelitian yang lain, Perguruan Tinggi (Universitas)

akan menjadi pusat dari berbagai penelitian sehingga lembaga itu menjadi University.

Dengan Perguruan Tinggi yang semakin individualistik itu, semakin menonjol pula peranan Perguruan Tinggi Swasta (PTS), hal ini dikarenakan PTS relatif mempunyai otonomi yang lebih besar dan lebih fleksibel dibandingkan dengan Perguruan Tinggi Negeri (PTN). PTN mungkin akan lebih mengkhususkan diri terutama pada supply tenaga untuk sektor pemerintah, sedangkan PTS akan lebih ditujukan pada supply berbagai tenaga ahli yang dibutuhkan oleh sektor swasta dan industri. Oleh karena itu perguruan swasta perlu ditingkatkan mutunya, peranan, dan tanggung jawabnya dalam penyelenggaraan pendidikan nasional serta makin dikembangkan pertumbuhannya berdasarkan pola pendidikan nasional yang mantap, dengan tetap mengindahkan ciri-ciri khas perguruan tinggi yang bersangkutan.

Di Indonesia dewasa ini terdapat sekitar 1250 PTS terdiri dari Sekolah Tinggi, Akademi, Institut dan Universitas (Katalog PTS Indonesia 1994 : 1) dengan kualitas yang berbeda satu dengan lainnya. Institut dan Universitas merupakan bagian terbesar dari PTS yang ada.

Perguruan Tinggi Swasta sebagai salah satu institusi pendidikan, dalam operasionalnya harus dimotori secara eksternal oleh masyarakat dan pemerintah (secara formal pemerintah melaksanakan sistem akreditasi), sedangkan secara internal oleh perangkat manajemen PTS yang bersangkutan. Manajemen harus mempunyai pandangan dan sikap yang profesional untuk memajukan serta meningkatkan PTS yang dikelolanya. Pandangan-pandangan dan sikap tersebut di atas dinyatakan dalam upaya manajemen untuk selalu melihat, meneliti menganalisis serta mengambil keputusan atas laporan-laporan yang telah sampai kepadanya. Laporan tersebut digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan, baik untuk mengendalikan atau mengarahkan bawahannya. Selain berfungsi untuk mengarahkan dan mengendalikan

laporan juga berguna untuk menilai apakah suatu kebijakan dilaksanakan atau tidak, sehingga upaya perbaikan senantiasa diupayakan. Lebih lanjut dalam buku *The Portable MBA in Management*, Allan R. Cohen (1993:79) dikemukakan bahwa :

Dengan tidak adanya informasi yang lengkap, orang memiliki kecenderungan untuk mengisi kesenjangan dengan atribusi berdasarkan pengalaman mereka sendiri dan beberapa stereotipe yang sangat terbatas yang mereka miliki tentang manusia. Kepemimpinan yang efektif mengharuskan dikurangnya, jika tidak dihapuskannya, titik-titik gelap ini; kepemimpinan mengharuskan agar penilaian tentang manusia, terutama karyawan didasari oleh informasi yang memungkinkan kita untuk secara harfiah melihat dunia dari sudut pandang orang lain tersebut.

Perguruan Tinggi (PT) didirikan untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia (SDM) masa 5-10-20 tahun mendatang. Beberapa PT di Indonesia bahkan sudah berusia lebih dari setengah abad, demikian pula halnya dengan Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Agar PTS berkualitas dan berkembang, maka PTS harus mempunyai visi, karena visi akan mengarahkan pihak manajemen untuk mencapai tujuan PTS. Pimpinan menentukan visi, manajer bergerak ke arah visi, Manajer menggerakkan orang untuk menaiki tangga pada efektif dan efisien. Pimpinan meletakkan tangga pada dinding yang benar.

Pengelolaan PTS sekarang dan masa mendatang lebih sulit dibandingkan masa terdahulu. Pengelolaan PTS sekarang dan masa mendatang kompleksitasnya lebih tinggi. Selain harus memacu kepada kualitas, persaingan sesama PTS juga mengacu pada relevansi produk PTS tersebut dengan lingkungan sekitarnya yang terus berubah. Seperti dikemukakan Alvin Toffler yang dikutip Regis Mckerina dalam buku *Sentuhan Regis* (1990:1) mengatakan bahwa : "*Dalam masyarakat teknologi, perubahan terjadi sedemikian cepatnya. Apa yang kemarin dianggap benar, hari ini menjadi fiksi. Dan anggota masyarakat yang paling terampil dan pandai pun menghadapi kesulitan dalam mengikuti banjir dari pengetahuan baru - meski dalam bidang yang sangat sempit*".

Sebagai salah satu cara untuk menilai keberadaan PTS, diberlakukan Sistem Akreditasi. Di Indonesia, sistem akreditasi tersebut telah diterapkan sejak tahun 1983, yang kemudian dilakukan berturut-turut setiap tahunnya hingga kini. Sistem akreditasi tersebut berlaku untuk 5 tahun bagi masing-masing PTS, kemudian diadakan akreditasi ulang. Sebagai suatu upaya untuk memacu kemajuan PTS, akreditasi nampaknya sudah diterima (acceptable) di lingkungan masyarakat penyelenggara PTS. Seperti dikemukakan lebih lanjut oleh Sardjono Sigit (1992:11) bahwa :

Cara pendekatan yang konstruktif dan sederhana bahwa akreditasi berisi hakikat untuk menilai diri sendiri atau self evaluasi (to know yourself) agar mampu mengembangkan potensi yang ada dan membangkitkan motivasi (to help yourself) menuju kepada kemandirian pribadi tanpa menggantungkan diri kepada Pemerintah (to be yourself), nampaknya merupakan logika yang dapat masuk akal para penyelenggara PTS.

Namun demikian, tidak dipungkiri bahwa sistem ini masih perlu terus disempurnakan karena adanya kelemahan-kelemahan.

**Pertama**, kelemahan institusional. Akreditasi dijalankan berdasarkan kemampuan anggaran belanja pemerintah sehingga hakikat tujuannya bergantung pada Pemerintah. Padahal tinggi rendahnya mutu PTS yang bersangkutan dibuktikan dengan sikap dan penghargaan masyarakat terhadap PTS tersebut, yang dapat terjadi setiap waktu tanpa menunggu kesanggupan Pemerintah untuk melakukan akreditasi.

**Kedua**, kelemahan implementatif, yakni keterbatasan para penilai, pemahaman teknis penilai masih belum memadai, ditambah dengan segala kelemahan manusiawi lainnya yang perlu dihindari.

**Ketiga**, kelemahan instrumentatif yang memang masih terus disempurnakan untuk mampu mewujudkan validitas optimal sebagai alat ukur objektif.

Lalu langkah-langkah apa yang seyogyanya kita tempuh agar pengelolaan PTS sesuai dengan tuntutan kualitatif dan kuantitatif yang diharapkan oleh masyarakat ? Karena seperti yang dikemukakan Gibson (1982:25) dalam buku Organizations bahwa:

Hasil keorganisasian tergantung dari hasil karya individu dan kelompok; para manajer (Pimpinan PTS) harus mencapai tingkat hasil karya yang tinggi dari mereka yang bekerja dalam organisasi. Masyarakat mengevaluasi hasil karya organisasi, tetapi para manajer mengevaluasi hasil karya individu. Hasil karya organisasi, kelompok, dan individu merupakan konsep yang terpisah, tetapi saling berhubungan.

Selain pelaksanaan akreditasi yang selama ini sudah berjalan dan dilakukan secara eksternal, salah satu upaya lainnya adalah melalui pelaksanaan ADUIT KEPEGAWAIAN secara internal maupun eksternal yang diupayakan oleh PTS yang bersangkutan. Mengapa penekanannya pada audit kepegawaian ? Karena kepegawaian merupakan salah satu komponen yang menunjang proses kelancaran pengelolaan suatu PTS. Pelaksanaan audit kepegawaian tersebut dapat dikembangkan dan dilaksanakan oleh masing-masing PTS, atau juga dapat melibatkan pihak luar PTS yang memang memiliki kualifikasi serta profesionalisme yang layak, dengan memperhatikan tujuan dari audit itu sendiri. Seperti halnya dikemukakan Leo Herbert (1979:23) dalam buku *Auditing The Performance of Management* bahwa :

Every audit objective - the question to be answered, the proof to be developed, the issue to be judged, the result to be expected - always three elements; CRITERIA, CAUSES, AND EFFECTS. Each element should always be stated in the audit objective. The criteria are appropriate standards that individuals in an organization should have followed in carrying out their responsibilities. The auditor uses them to measure the action of those persons as they actually do carry out their responsibilities. The criteria of the audit objective should be stated in such a way that they can be used to measure the actual actions of management and employees, which they either properly chose and carried out or improperly choose and did not carry out when compared to the appropriate standards. Causes are the actual actions. Effects are the result of measuring the actual actions against the appropriate standards; that is, measuring the causes (the actual actions) against the criteria (the standards for appropriate action).

Kalau kita lihat perkembangan PTS sekarang ini, baik yang favorit (diidentifikasi dengan banyaknya peminat) ataupun yang pas-pasan, semuanya tentu akan mengatakan bahwa mereka turut dalam menyiapkan manusia Indonesia untuk memasuki abad 21. Slogan manis ini gampang sekali diucapkan dan mudah

pula dilupakan. Memasuki abad 21, masalahnya bukan pada banyaknya mendirikan Perguruan Tinggi Swasta, akan tetapi bagaimana menciptakan program pendidikan yang sesuai dengan tuntutan abad ke-21 tersebut. Atau dengan kata lain bukan hanya partisipasi kuantitatif masyarakat untuk ikut serta dalam proses pencerdasan kehidupan bangsa, akan tetapi partisipasi kualitatif yang sangat dibutuhkan. Seperti dikemukakan oleh Sardjono Sigit (1992:4) dalam buku Peranan dan Partisipasi Perguruan Tinggi di Indonesia, bahwa :

Partisipasi kualitatif adalah partisipasi yang memberi tekanan pada keikutsertaan masyarakat untuk menyelenggarakan sekolah yang bermutu. Mutu pendidikan akan meningkat apabila sekurang-kurangnya 4 komponen sekolah mendapat perhatian yang seksama, yakni :

1. komponen ketenagaan yang harus ditingkatkan profesionalisasi dan kesejahteraannya;
2. komponen proses pembelajaran, dengan tuntutan kurikulum yang diindahkan;
3. komponen sarana dan prasarana pendidikan yang harus menjadi pelengkap dari proses pembelajaran; dan
4. komponen administrasi yang harus benar-benar tertib dan teratur, baik mengenai kepegawaian, keuangan, perlengkapan, keyayasanan, hubungan-hubungan intern maupun ekstern dan lain-lain.

Untuk itulah maka PTS telah menyiapkan diri dengan perangkat pengontrol yang dihasilkan dalam Simposium Badan Musyawarah Perguruan Tinggi Swasta (BM-PTS) pada tanggal 15 Desember 1992. Hasil rumusannya seperti yang dikutip dari buku Katalog PTS Indonesia 1994 sebagai berikut.

1. Inventarisasi era konsolidasi setiap PTS.
2. Pengalihan era kuantitatif dan pembangunan fisik ke arah peningkatan kualitas dan relevansi pendidikan.
3. Pengembangan pola kemitraan PTS-PTN.
4. Meningkatkan efisiensi dalam penyelenggaraan pengelolaan Perguruan Tinggi.
5. Pengembangan karir dan kaderisasi sumber daya pimpinan.
6. Memacu kehidupan akademik.
7. Menginventarisasikan daya terselubung jangka panjang.

Ketujuh strategi pokok itulah yang akan dikembangkan oleh PTS di Indonesia dalam menyongsong abad 21. Diharapkan para pimpinan PTS menyusun berbagai

kebijakan operasional serta menentukan program studi yang relevan dengan kebutuhan lingkungannya, sehingga PTS tersebut tidak kehilangan peminat. Pengelolaan PTS sekarang ini mau tidak mau harus profesional, tidak hanya dipenuhi slogan kosong yang berwajah sosial, tetapi juga mampu survive, mandiri dan berkembang.

Universitas Islam Bandung (UNISBA) merupakan salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang berkedudukan di Bandung, senantiasa berorientasi kepada upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia secara menyeluruh. Baik itu kegiatan dalam upaya menghasilkan manusia terdidik (pasal : 1 UUSPN 1989) maupun tenaga kependidikan yang dimilikinya untuk senantiasa diarahkan pada peningkatan kualitas yang diharapkan.

UNISBA yang semula bernama Perguruan Tinggi Islam merupakan salah satu perguruan tinggi swasta di Jawa Barat yang dibina atau diselenggarakan oleh Yayasan Pendidikan Islam (YPI). Sejak awal berdirinya yaitu tahun 1958, hingga kini (1995) minat masyarakat untuk memasuki dan memilih salah satu fakultas yang dimiliki UNISBA semakin meningkat, seperti terlihat dalam tabel 1 di bawah ini yang menggambarkan kecenderungan peningkatan jumlah mahasiswa UNISBA dalam 5 tahun terakhir, yakni dari tahun akademik 1989/1990 sampai dengan tahun 1993/1994.

**Tabel 1**  
**PERKEMBANGAN JUMLAH MAHASISWA UNISBA**  
**TAHUN 1989/1990 SAMPAI DENGAN TAHUN 1993/1994**

No.	Fakultas	Tahun Angkatan					Jumlah
		89/90	90/91	91/92	92/93	93/94	
1.	Syariah	27	37	63	65	60	252
2.	Ushuluddin	35	28	39	46	55	203
3.	Tarbiyah	117	130	137	133	177	649
4.	H u k u m	167	143	300	413	537	1596
5.	Psikologi	65	66	118	164	378	791
6.	M I P A	25	22	46	146	145	384
7.	T e k n i k	335	420	390	372	984	2501
8.	Komunikasi	55	98	120	216	265	754
9.	Ekonomi	336	485	504	458	664	2447
Jumlah		1162	1429	1717	2013	3301	9622

Sumber : Bagian Akademik Unisba

Universitas Islam Bandung melembagakan niat pengabdian kepada Allah SWT. dari warga sivitas akademiknya, melalui pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi, yakni dalam bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian kepada masyarakat. Dalam bidang pendidikan dilakukan upaya sistematis untuk mempersiapkan sarjana-sarjana muslim yang *mujahid*, *mujtahid* dan *mujaddid* dengan kualifikasi kemampuan ilmu serta pengetahuan, sikap dan profesionalisme yang tinggi; serta bertanggung jawab atas kemaslahatan masyarakat, bangsa, negara dan umat manusia.

Dalam upaya mengantisipasi peningkatan jumlah mahasiswa yang masuk ke UNISBA, pihak Yayasan senantiasa berupaya menunjang keberhasilan pelaksanaan proses akademiknya dengan mengupayakan pengadaan tenaga kepegawaian yang meliputi tenaga kependidikan dan tenaga administrasi secara sungguh-sungguh, sesuai dengan Statuta UNISBA yang tercantum pada Bab IV pasal 27 dan pasal 28 : bahwa yang dimaksud dengan tenaga kependidikan dan tenaga adminstrasi adalah :

Pasal 27

- (1) Tenaga Kependidikan UNISBA terdiri atas dosen dan tenaga penunjang akademik.
- (2) Dosen adalah seseorang yang berdasarkan pendidikan dan/atau keahliannya diangkat oleh Yayasan atau atas usul Rektor dan/atau oleh Pemerintah untuk melakukan tugas pendidikan dan pengajaran.
- (3) Dosen terdiri atas dosen tetap, dosen tidak tetap dan dosen tamu.
- (4) Dosen mempunyai jenjang jabatan akademik yang pada dasarnya terdiri atas asisten, lektor dan guru besar.
- (4) Tenaga penunjang akademik terdiri atas peneliti, pengembang di bidang pendidikan, pustakawan, laboran dan teknisi sumber belajar yang diangkat oleh Yayasan dan/atau pemerintah sesuai dengan persyaratan yang berlaku.

Pasal 28

- (1) Tenaga administrasi adalah unsur penunjang dalam pengelolaan UNISBA.
- (2) Tenaga administrasi diangkat dan diberhentikan oleh Yayasan atas usul Rektor berdasarkan keperluan dan kemampuan.

Jumlah tenaga edukatif tetap Unisba tahun 1993/1994, yang nantinya akan dijadikan sebagai bahan kajian penelitian ini, dapat terlihat dalam tabel 2 di bawah ini.

**Tabel 2**  
**JUMLAH TENAGA EDUKATIF TETAP UNISBA**  
**TAHUN AKADEMIK 1993/1994**

NO.	FAKULTAS	JUMLAH
1.	SYARIAH	16 ORANG
2.	USHULUDDIN	18 ORANG
3.	TARBIYAH	22 ORANG
4.	HUKUM	27 ORANG
5.	PSIKOLOGI	23 ORANG
6.	MIPA	23 ORANG
7.	TEKNIK	40 ORANG
8.	KOMUNIKASI	21 ORANG
9.	EKONOMI	36 ORANG
	JUMLAH	226 ORANG

Sumber Data : Bagian Kepegawaian UNISBA

Berbeda halnya dengan tenaga edukatif, yang terdiri atas tenaga edukatif tetap Yayasan dan tenaga edukatif tetap bantuan (baik dari Kopertis maupun Kopertais),

maka tenaga administratif yang berjumlah 202 orang hanya diangkat oleh Yayasan dan ditempatkan pada masing-masing unit kerja yang ada di lingkungan Unisba.

Upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki Unisba dalam upaya penyelenggaraan proses akademik sebagai upaya pelayanan terhadap setiap kebutuhan mahasiswanya tidak terlepas dari peranan unsur pimpinan yang mengelola Unisba. Aktivitas pimpinan tersebut diharapkan mengacu kepada ketentuan pengelolaan (manajemen) yang profesional, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Untuk menilai aktivitas manajemen suatu lembaga berjalan dengan baik atau tidak, biasanya dilakukan pemeriksaan (audit) atau sering disebut dengan pemeriksaan manajemen. Oleh karenanya tujuan audit manajemen secara keseluruhan adalah untuk mengevaluasi keberhasilan manajemen pada suatu lembaga (organisasi). Audit dapat digunakan untuk mengevaluasi keseluruhan lembaga (organisasi) atau suatu bagian tertentu atau fungsi tertentu dari organisasi.

Sehubungan dengan kegiatan audit, pada dasarnya Unisba telah melaksanakan audit internal, yaitu audit yang dilaksanakan oleh top management, middle management maupun lower management. Hanya saja dalam pelaksanaannya masih belum terintegrasi dan sistem audit internal yang sudah dilaksanakan terbatas pada pemeriksaan berkas laporan kemajuan (progres report) dari aktivitas kepegawaian yang dijalankan, inipun jika laporannya ada.

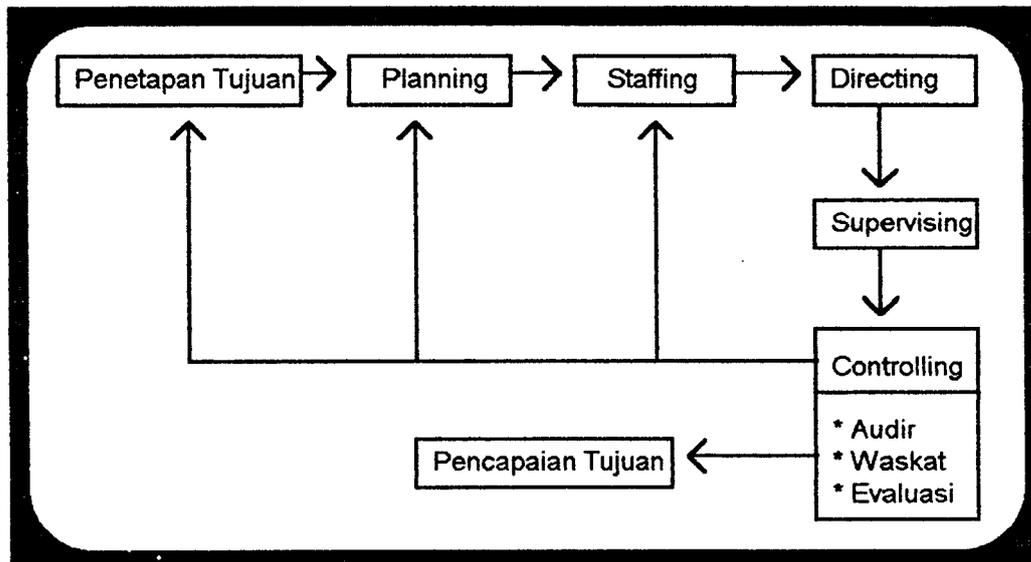
Aktivitas manajemen sumber daya manusia yang selama ini dikategorikan sebagai kegiatan audit nampak dalam realisasi aktivitas berikut ini.

1. Rekrutmen Pegawai : Membandingkan antar kualifikasi yang disyaratkan Unisba untuk posisi kepegawaian tertentu dengan kualifikasi calon pegawai yang melamar.
2. Seleksi Pegawai : Membandingkan antara calon pegawai yang memenuhi kualifikasi yang ditentukan Unisba dengan standar seleksi.

3. Penempatan Pegawai : Membandingkan antarpengisian formasi jabatan dengan personil hasil seleksi.
4. Pelatihan Pegawai : Membandingkan antar kualifikasi orang yang dilatih dan pengelola dengan hasil yang dicapai dalam pelatihan.
5. Pengembangan Karir : Membandingkan antara hasil pelatihan dengan karir dan jabatan yang dicapai.
6. Penilaian Prestasi Kerja : Membandingkan antara standar prestasi kerja dengan realisasi kerja yang dilakukan oleh pegawai.
7. Administrasi Imbal Jasa : Membandingkan antara ketentuan perolehan imbalan (gaji) dengan hasil penilaian prestasi kerja.

Dalam penggunaan sehari-hari, istilah "audit" mempunyai pengertian yang negatif. Yaitu untuk menunjukkan ketidakjujuran dan kecurangan. Pengertian ini muncul dikarenakan masih adanya anggapan bahwa audit dilakukan jika terjadi "masalah" di dalam organisasi, masalah keuangan misalnya. Tetapi sesungguhnya pengertian dalam Webster's New Dictionary menyebutkan bahwa audit adalah "*Any thorough examination and evaluation of a problem*". Dalam definisi tersebut istilah "audit" tidak selalu mempunyai pengertian negatif dan didominasi oleh bidang ekonomi saja, karena dalam evaluasi dapat juga dikemukakan hal-hal yang positif untuk selanjutnya dapat terus dipertahankan atau dikembangkan.

Dalam proses manajemen seperti telah dikemukakan dalam uraian terdahulu, audit merupakan bagian dari proses pengendalian (controlling). Oleh karena itu penulis gambarkan kedudukan audit tersebut dalam bagan berikut ini.



Gambar 1 - 1 : Kedudukan audit dalam proses manajemen

Kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia, pemeriksaan dan evaluasi yang dimaksud lebih ditekankan pada aspek pelaksanaan manajemen kepegawaian.

Tenaga edukatif dan tenaga administratif sebagai sumber daya manusia merupakan komponen yang turut menentukan berhasil tidaknya pencapaian tujuan UNISBA. Namun sebagai manusia mereka pun tidak luput dari keterbatasan dalam pengetahuan, keterampilan dan sikap yang mereka miliki untuk berprestasi secara maksimal sesuai dengan harapan dan tujuan lembaga. Harapan tentunya dilihat dari kepentingan tenaga edukatif dan administratif itu sendiri sebagai pribadi dan anggota lembaga, dan akhirnya sebagai makhluk sosial. Pengembangan yang berorientasi pada individu, organisasi, dan implementasi hubungan antar manusia akan memunculkan konsekuensi, sikap dan standar kinerja yang harus diungkapkan oleh seorang tenaga edukatif dan administratif agar mampu menunjang tercapainya tujuan lembaga tersebut. Untuk menunjang hal tersebut di atas maka Gibson (1982:52) lebih lanjut mengemukakan bahwa :

Praktek manajemen yang efektif mengharuskan kita memperhatikan perbedaan individual, dan apabila mungkin kita harus mempertimbangkannya sewaktu

merancang pekerjaan, melaksanakan wawancara untuk mengevaluasi hasil karya, atau mengembangkan strategi imbalan untuk mendorong prestasi yang mantap. Selain memahami perbedaan individual, kita perlu juga (1) mengukur perbedaan, (2) meneliti hubungan antara variabel, dan (3) menemukan hubungan kausal. Kemampuan meramalkan perilaku dan prestasi merupakan tujuan manajemen dalam setiap jenis organisasi.

Perlu disadari bahwa audit manajemen merupakan suatu alat dari pimpinan teratas (top-manajemen). Sesuai dengan fungsi dari pimpinan teratas dalam suatu organisasi yang berinisiatif serta mengarahkan ruang lingkup dari keseluruhan tujuan organisasi, maka merupakan kewajiban bagi manajemen untuk mengumpulkan data yang nyata dan objektif.

Audit manajemen yang profesional memerlukan berbagai macam keterampilan dan atau melibatkan beberapa orang yang terampil. Mereka harus mempunyai kemampuan untuk berhubungan secara efektif dengan semua tingkatan pada lembaga tersebut dan memelihara proses pemikiran serta dapat mengevaluasi dengan cermat setiap aspek dari lembaga tersebut, terutama dalam hal ini adalah aspek sumber daya manusianya.

Audit manajemen akan meliputi berbagai macam fungsi yang saling berhubungan pada tingkatan-tingkatan manajemen dan memerlukan suatu dasar pengetahuan dari bermacam-macam disiplin ilmu. Untuk setiap pendekatan audit manajemen harus mengikuti langka-langkah dasar tertentu walaupun tujuan dari berbagai macam audit itu berbeda-beda.

Audit manajemen merupakan alat yang akan memperbesar tingkat efisiensi dan efektivitas organisasi serta memberi kesempatan untuk menyatukan tingkatan-tingkatan dari aktivitas yang diaudit, sehingga pelaksanaannya harus dilakukan secara terbuka dalam batas-batas yang objektif. Oleh karena itu, Alexander Hamilton Institut (1984:6) mengemukakan bahwa audit manajemen akan membantu unsur pimpinan dalam mengelola sumber daya manusia yang ada pada organisasi untuk :

- a. Menyingkap tindakan-tindakan yang merugikan sebelum diketemukan sumber-sumbernya.

- b. Memfokuskan energi atau tenaga-tenaga pada peningkatan produktivitas yang hasilnya segera akan dinikmati.
- c. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan informasi manajemen dari berbagai tingkatan organisasi yang ada.
- d. Mengkoordinasikan kebijakan-kebijakan yang dibuat, sehingga dapat diketahui apakah kebijakan tersebut dapat dilaksanakan atau tidak.
- e. Menyelesaikan permasalahan kepegawaian yang menyangkut rendahnya semangat kerja, tingginya tingkat mutasi/pergantian dan pada umumnya pegawai merasa tidak betah atau kurang puas dengan situasi atau pekerjaannya itu sendiri.

Penelitian ini ingin mempelajari bagaimana upaya peningkatan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia oleh unsur pimpinan lembaga perguruan tinggi (dalam hal ini UNISBA) yang dijadikan sebagai tempat melaksanakan studi kasus, terutama ditinjau dari aktivitas kepegawaian atau gejala-gejala yang muncul sebagai pemaknaan dari audit kepegawaian.

Dari jumlah pegawai di UNISBA (baik tenaga edukatif maupun tenaga administratif) sebagaimana yang telah diungkapkan di atas, secara ideal diharapkan mampu mendukung dan memberikan kemudahan bagi terselenggaranya pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien yang diupayakan oleh unsur pimpinan lembaga. Dalam kaitannya dengan audit kepegawaian, maka isu pokok yang penting di sini adalah apakah semua aspek pengelolaan sumber daya manusia (khususnya pegawai), seperti standar-standar, prosedur-prosedur, serta kebijakan-kebijakan aktivitas kepegawaian dipenuhi atau tidak. Isu yang dikemukakan ini memerlukan analisis-analisis lanjutan terutama dari segi sistem informasi pengelolaan sumber daya manusia, penyusunan pengembangan sumber daya manusia dan pengendalian evaluasi organisasi. Selanjutnya dari hasil analisis yang dilaksanakan di UNISBA ini diharapkan dapat dikembangkan menjadi suatu Model Audit Kepegawaian pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) Dalam Upaya Peningkatan Efektivitas Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Dikatakan sebagai model, artinya sebagai *"a pattern of something to be made or reproduced; an example for imitation"* (Good, 1973:30\70;

dikutif Djam'an Satori 1989:11). Sebagai suatu model, audit kepegawaian dalam upaya peningkatan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia tersebut dimungkinkan untuk dimodifikasi sesuai dengan kondisi obyektif masing-masing institusi tanpa mengabaikan tujuan, nilai-nilai serta asumsi yang mendasarinya.

## **B. Identifikasi Masalah**

Perlu dikemukakan di sini bahwa penelitian ini menggunakan pendekatan naturalistik kualitatif (Bogdan dan Biklen, 1982; Lincoln dan Guba, 1985; Nasution, 1988; Subino, 1985; Meleong, 1989) yang akan dijelaskan secara metodologis pada bab III. Istilah identifikasi masalah dalam penelitian naturalistik kualitatif disebut "fokus penelitian" (Lincoln dan Guba, 1985; Nasution, 1988; Subino, 1988).

Masalah yang telah diungkapkan perlu difokuskan agar penelitian lebih terarah dan jelas.

Sesuai dengan judul masalah penelitian mengenai Penerapan dan Pengembangan Audit Kepegawaian Pada PTS dalam Upaya Peningkatan Efektivitas Pengelolaan Sumber Daya Manusia, maka sebagai pedoman mencari suatu model audit dalam bidang kepegawaian harus dikaji terlebih dahulu seperangkat aktivitas atau ruang lingkup yang diaudit dalam aspek kepegawaian tersebut.

Dengan perkataan lain, suatu audit kepegawaian harus komprehensif, berarti harus mencakup :

1. Sistem informasi manajemen kepegawaian yang memberikan kejelasan tentang perkiraan permintaan dan penawaran tenaga kerja, inventarisasi pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan, bagan pergantian pegawai, standar pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, pengupahan dan penggajian, penghasilan tambahan dan jasa-jasa bantuan yang diberikan oleh lembaga kepada anggota-anggotanya.

2. Pengadaan tenaga kerja dan pengembangannya yang meliputi berbagai aspek seperti sumber-sumber rekrutmen, tenaga baru yang terjaring, jumlah lamaran, prosedur seleksi yang digunakan, perbandingan antara pelamar dan yang diterima, program pengenalan lingkungan kerja yang diselenggarakan, kegiatan pelatihan (termasuk jenis dan prosedurnya), hasil pelatihan, program perencanaan karir dan upaya pengembangan sumber daya manusia.
3. Pengawasan dan penilaian organisasi di bidang sumber daya manusia. Apa yang dilakukan oleh organisasi dalam mengawasi dan menilai berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia perlu juga diaudit. Audit tersebut dapat meliputi berbagai hal seperti : standar dan takaran prestasi kerja, teknik pengukuran prestasi kerja yang digunakan, bentuk-bentuk komunikasi, prosedur pengenaan sanksi, prosedur memperkenalkan dan mewujudkan perubahan dan pengembangan lembaga, ketaatan pada peraturan perundang-undangan.

Agar memudahkan pelaksanaan penelitian sehingga lebih mengarahkan pada masalah yang diteliti dan berkaitan langsung, maka perlu dirumuskan secara spesifik masalah penelitian dalam bentuk pertanyaan penelitian berikut ini.

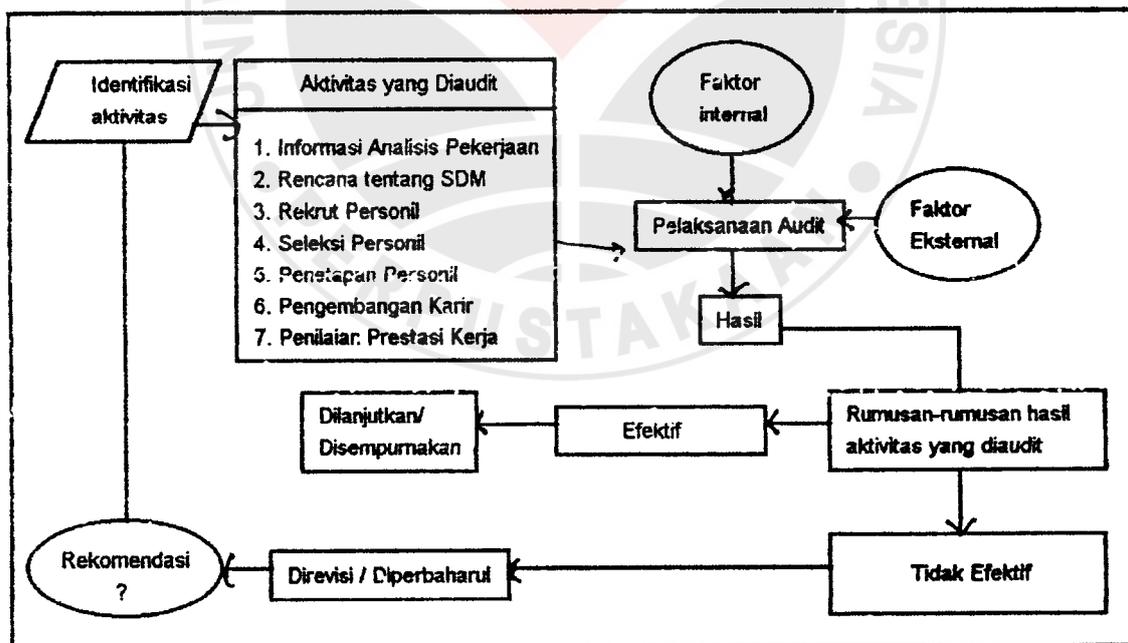
1. Langkah-langkah apa yang ditempuh dalam suatu Audit kepegawaian pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS), dalam upaya meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya ?
2. Bagaimana ruang lingkup aktivitas audit kepegawaian yang dapat dikembangkan pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) sehingga dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya ?
3. Bagaimana pembuatan laporan dari hasil audit kepegawaian pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS), dalam upaya meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya ?

4. Model audit kepegawaian yang bagaimana yang dapat diterapkan dan dikembangkan pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS), sehingga dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya ?

Sifat pertanyaan membuka peluang yang memungkinkan untuk mengembangkan pertanyaan-pertanyaan yang dapat menjangkau data yang merupakan indikator-indikator dari sejumlah bidang kompetensi pengelolaan sumber daya manusia serta aspek audit kepegawaiannya.

Agar penelitian ini mempunyai kejelasan arah, kiranya perlu dikemukakan suatu paradigma penelitian yang dijadikan konsep dasar untuk membentuk keutuhan pola pikir dalam penelitian. Nasution S (1982:2) mengemukakan bahwa "paradigma mengarahkan penelitian".

Berikut ini akan divisualisasikan kerangka pemikiran yang diperkirakan dapat memberikan gambaran tentang pelaksanaan aktivitas kepegawaian yang diaudit dalam upaya peningkatan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.



Gambar I - 2 : Kerangka Pemikiran : Model Audit Kepegawaian

## **C. Tujuan Penelitian**

### **1. Tujuan Umum**

Secara umum penelitian ini ditujukan untuk memperoleh gambaran tentang Penerapan dan Pengembangan Audit Kepegawaian pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dalam upaya peningkatan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

### **2. Tujuan Khusus**

Penelitian ini merupakan suatu usaha untuk menerapkan dan mengembangkan audit kepegawaian pada PTS, sehingga mendukung upaya peningkatan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia yang ada pada PTS yang bersangkutan. Perolehan data dilakukan di UNISBA, khususnya pada bagian kepegawaian. Oleh karena itu perolehan data difokuskan pada :

1. Langkah-langkah yang ditempuh dalam audit kepegawaian.
2. Ruang lingkup aktivitas yang dikembangkan dalam audit kepegawaian.
3. Pelaporan yang dibuat dari hasil audit kepegawaian.
4. Pengembangan model audit kepegawaian yang dapat diterapkan pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS)

## **D. Pentingnya Penelitian**

Secara teoritik, penelitian ini memberikan manfaat bagi upaya pengembangan wawasan ilmu administrasi pendidikan, khususnya pengembangan manajemen sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan lokal yang bersifat operasional.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi akselerasi pembangunan pendidikan, khususnya dalam rangka pemantapan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia yang pada akhirnya akan memberikan nilai tambah bagi pengelolaan PTS itu sendiri, sehingga dapat menunjang terselenggaranya

peningkatan kualitas sumber daya manusia yang ada, seperti diharapkan dalam arah pembangunan pendidikan pada PJPT II ini.

Penelitian ini juga merupakan suatu alternatif sumbangan pemikiran yang berarti bagi pemantapan pengelolaan sumber daya manusia (terutama aspek kepegawaian) yang dilaksanakan pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS).

Pentingnya penelitian terhadap masalah ini tentunya tidak dapat dilepaskan dari alasan mengapa masalah ini diteliti.

1. Masalah ini cukup menarik perhatian bagi peneliti maupun pihak pengelola kepegawaian khususnya di lingkungan Universitas Islam Bandung yang dijadikan lokasi penelitian.
2. Masalah ini perlu dan dapat diteliti, sehingga diharapkan mampu menjangkau data sebagai masukan yang berguna bagi usaha peningkatan dan perbaikan pengelolaan sumber daya manusia khususnya aspek kepegawaian di lingkungan PTS.
3. Masalah audit kepegawaian yang dikaitkan langsung dengan upaya peningkatan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia erat kaitannya dengan sejumlah pengetahuan yang sedang dikaji oleh peneliti, khususnya di bidang Administrasi personil.

#### **E. Metoda Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan naturalistik kualitatif. Penelitian jenis ini menuntut peneliti sendiri untuk mendatangi sumber datanya. Dalam penelitian naturalistik kualitatif, peneliti tertarik mempelajari fenomena sebagaimana adanya yang nampak dan terjadi di lapangan melalui komunikasi yang intensif dengan sumber data. Data yang dikumpulkan lebih cenderung dalam bentuk kata-kata dari pada angka-angka. Jadi hasil analisisnya berupa suatu uraian. Karakteristik kualitatif lebih menaruh

perhatian kepada proses, tidak semata-mata pada hasil; dan melalui analisis induktif peneliti mencari atau mengungkapkan makna dari keadaan yang diamatinya itu (Bogdan dan Biklen, 1982; Schlegel, 1986; Miles dan Huberman, 1984; Lincoln dan Guba, 1985; Williams, 1988; Nasution, 1988; Satori, 1989).

Mengenai penggunaan pendekatan naturalistik kualitatif sebagai metoda dalam penelitian ini akan dibahas secara khusus pada Bab III (Prosedur Penelitian).

