

BAB V

POKOK TEMUAN, PEMBAHASAN, DAN IMPLIKASI

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disajikan pada bab IV, maka pada bagian ini akan dikemukakan secara singkat : (A) Pokok Temuan dan Pembahasan ; (B) Implikasi penelitian.

1. Pokok - Pokok Temuan

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan tinggi tidak terlepas dari usaha-usaha peningkatan dan pengembangan tenaga edukatif yang efektif sesuai dengan program yang dikembangkan pada perguruan tinggi. Pengembangan tenaga edukatif yang efektif diharapkan memperoleh tenaga edukatif yang berkualitas yang peka terhadap perkembangan pendidikan tinggi dan sebagai salah satu penentu (determinan) utama dalam menjaga kelangsungan, serta menjamin adanya suasana ketenangan dalam lembaga pendidikan tinggi (Makagiansar, 1981).

Untuk terwujudnya harapan tersebut, perguruan tinggi diharuskan untuk berbenah dan meningkatkan diri secara terus menerus (continuous improvement). Aspek terpenting yang harus diperhatikan adalah manajemen sumber daya manusia (ketenagakerjaan), khususnya tenaga edukatif. Oteng Sutisna (1981), menyebutkan bahwa keberhasilan dari setiap usaha manusia berkaitan erat dengan kualitas personal (pegawai) yang melaksanakan tugas atau pekerjaan dalam pencapaian tujuan maupun dengan kondisi yang mempengaruhi kesejahteraan fisik dan mental mereka.

Keberhasilan perguruan tinggi dalam memberikan layanan dengan penggunaan sumber-sumber yang langka dengan efisiensi untuk sebagian besar tergantung kepada kualitas personal yang menjalankan proses pendidikan dan pada efektivitas mereka dalam melaksanakan tanggung jawab individu dan kelompok. Karena itu salah satu tugas mendesak yang harus diberi perhatian

adalah pengembangan sumber daya manusia yang lebih menitikberatkan kepada pengembangan tenaga edukatif.

Berdasarkan temuan di atas, pengembangan tenaga edukatif di Universitas Siliwangi dilakukan melalui dua cara yaitu : (1) melalui penataran, diskusi, seminar dan kegiatan lain yang sejenis ; (2) melalui sekolah lanjut pada program Pasca Sarjana. Kedua cara tersebut merupakan bagian dari strategi pengembangan Universitas Siliwangi dalam usaha melaksanakan pengembangan tenaga edukatif yang didasarkan kepada visi, misi, dan tujuan Universitas Siliwangi. Secara spesifik pengembangan tenaga edukatif Universitas Siliwangi diarahkan pada pengembangan masing-masing tenaga edukatif dalam meningkatkan mutu secara profesional. Selain pengembangan yang bersifat akademik, juga didukung oleh pengembangan aspek lainnya, seperti penataran tentang kepribadian, pembinaan kerohanian, penanaman rasa kekeluargaan melalui berbagai kegiatan internal universitas.

Secara rinci hasil penelitian tentang pengembangan tenaga edukatif di Universitas Siliwangi diperoleh sejumlah pokok temuan sebagai berikut :

1. Universitas Siliwangi telah memberikan perhatian yang sangat besar terhadap upaya pengembangan tenaga edukatif, khususnya melalui studi lanjut baik pada tingkat S_2 maupun S_3 .
2. Hasil dari pengembangan tenaga edukatif telah menunjukkan keberhasilan yang menggembirakan, karena sejumlah tenaga edukatif yang ditargetkan berdasarkan rencana pengembangan telah memperoleh gelar S_2 atau S_3 .
3. Meskipun pengembangan tenaga edukatif merupakan bagian yang sangat penting pada suatu perguruan tinggi, namun selama ini studi lanjut bagi tenaga edukatif Universitas Siliwangi belum didasarkan kepada program pengembangan yang sistematis, terencana, terpadu, dan berkesinambungan. Studi lanjut tenaga edukatif lebih banyak berdasarkan kepada pertimbangan dan keputusan yang dibuat oleh tenaga edukatif yang bersangkutan,

sehingga kebijakan ini akan mengerah kepada penugasan studi lanjut yang kurang sesuai dengan kebutuhan lembaga.

4. Pelaksanaan kursus bagi tenaga edukatif dapat dilaksanakan dengan baik terutama pelaksanaan yang kontinu diarahkan kepada keterlibatan tenaga edukatif untuk mengikuti kursus Bahasa Inggris. Perhatian besar dari Universitas Siliwangi melalui kegiatan ini dilakukan dengan cara mendatangkan "native speaker" dari orang asing. Namun kelemahannya tidak semua tenaga edukatif melibatkan diri dalam kegiatan ini.
5. Penataran-penataran secara rutin telah dilaksanakan Universitas Siliwangi dalam membantu pengembangan tenaga edukatif. Penataran yang dilaksanakan tiap periode secara rutin adalah penataran PBM (proses belajar mengajar) dan penataran Metodologi Penelitian. Cara ini cukup efektif dalam upaya pengembangan tenaga edukatif, dan semuanya memperoleh kesempatan untuk mengikutinya.
6. Kegiatan Ilmiah merupakan cara lain dalam pengembangan tenaga edukatif, baik yang dilakukan di lingkungan Universitas Siliwangi maupun luar. Namun kelemahannya kegiatan ilmiah ini hanya terbatas kepada bidang kajian tertentu, dan keterlibatan tenaga edukatif terbatas kepada keterkaitannya dengan disiplin ilmu yang dikembangkan.

2. Pembahasan

Mutu pendidikan tinggi akan tercapai apabila ditunjang oleh mutu para tenaga edukatif dalam melaksanakan ketiga dharma perguruan tinggi. Mutu yang dimaksud bukan hanya pada segi ilmu, teknologi, dan keterampilan, namun juga pada aspek mentalitas, sikap, moral, serta disiplin. Tenaga edukatif yang pintar tetapi tidak berdisiplin bahkan tidak bermoral baik, tidak dapat menunjang terhadap keberhasilan pendidikan yang berkualitas baik. Keteladanan tenaga edukatif sangat berpengaruh terhadap perkembangan mental, sikap, dan kemampuan akademik mahasiswa (Jusuf Hanafiah, dkk., 1994).

Tenaga edukatif mempunyai kedudukan yang sangat strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan tinggi secara menyeluruh, karenanya salah satu kebijakan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan adalah upaya meningkatkan mutu pengajar. Mutu perguruan tinggi berpusat pada peningkatan mutu tenaga edukatif yang merupakan aspek penting dalam pengembangan perguruan tinggi (Fuad Hasan, 1987).

Setiap perguruan tinggi harus memiliki rencana pengembangan tenaga edukatifnya. Rencana pengembangan merupakan bagian penting dari rencana pengembangan strategis perguruan tinggi, karena rencana ini pada hakekatnya adalah usaha peningkatan sumber daya manusia yang paling menentukan dalam proses belajar mengajar dalam konteks pengelolaan mutu total (Jusuf Hanafiah, 1994). Rencana pengembangan staf dalam suatu organisasi harus disusun sedemikian rupa agar sesuai dengan keperluan organisasi dalam rangka mencapai misinya (Castetter, 1981).

Rencana pengembangan ketenagaan mencakup dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Aspek kuantitas perlu dibuat estimasi yang akurat tentang beberapa jumlah tenaga edukatif serta kualifikasi yang bagaimana yang dibutuhkan sesuai dengan kebutuhan pada setiap bidang keahlian atau keterampilan pada setiap tahunnya. Pembinaan tugas belajar bagi para tenaga edukatif dalam rangka mencapai gelar akademik yang lebih tinggi pada bidang masing-masing harus didasarkan kepada perkiraan kebutuhan yang tepat, supaya rasio kebutuhan untuk program magister dan program doktor harus disesuaikan dengan rencana pengembangan. Rencana tugas belajar secara tahunan dan menurut jangka panjang (Jusuf Hanafiah, 1994).

Pemberian tugas belajar bagi tenaga edukatif bukanlah pekerjaan gampang. Karena penugasan belajarnya harus disesuaikan dengan kesiapan dari tenaga edukatif dengan kesiapan dari lembaga yang bersangkutan. Semua ini sangat tergantung kepada kebijakan dan kondisi objektif masing-masing perguruan tinggi, karena untuk penugasan belajar memerlukan pengorbanan yang

besar baik dari pihak lembaga maupun dari pihak tenaga edukatif yang bersangkutan. Hal ini senada dengan yang dikemukakan Sukadji Ranuwihardjo (1995) bahwa dosen yang telah ditingkatkan mutunya (lulusan S_2 dan S_3) merupakan aset nasional yang langka dan harus dimanfaatkan secara optimal.

Berdasarkan uraian tersebut, maka Universitas Siliwangi sangat beruntung, karena telah memiliki tenaga edukatif lulusan Pasca Sarjana dalam jumlah yang relatif baik sesuai dengan rasio yang telah ditetapkan dalam rencana induk pengembangan Universitas Siliwangi. Dengan dimilikinya jumlah tersebut, Universitas Siliwangi semakin leluasa untuk mengembangkan misinya dalam rangka meningkatkan mutu layanannya yang lebih baik.

Hasil penelitian ini sependapat dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Ingridwati Kurnia (1992). Penelitian yang bertujuan untuk mengetahui tentang pengembangan profesional tenaga edukatif di Atma Jaya Jakarta berhasil memperoleh kesimpulan yang menunjukkan bahwa pengembangan tenaga pengejar di Unika Atma Jaya masih dalam proses penyempurnaan ke arah yang semakin membaik (Ingridwati Kurnia, 1992 ; 282). Upaya-upaya tersebut dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan melalui pengembangan tenaga edukatif, karena tenaga edukatif merupakan sumber daya lainnya untuk mencapai misi dan tujuan lembaga.

Pendapat lain sebagaimana yang dikemukakan oleh Mumu (1997 : 181), pengembangan tenaga dosen harus melibatkan semua aspek yang terkait, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai kepada evaluasi. Rencana pengembangan tenaga edukatif harus melalui analisis perencanaan yang mendasar, mulai dari variabel yang mempengaruhi kebutuhan, enrollment dan kurikulum, karakteristik ketenagaan yang ada, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, ketidakseimbangan tenaga edukatif yang ada dengan yang

diperlukan, serta kebijakan lembaga termasuk potensi yang dimiliki untuk mendukung pengembangan tenaga edukatif.

Akibat dari belum adanya rencana pengembangan tenaga edukatif, pemanfaatan serta penerimaan tenaga edukatif berdasarkan kebutuhan dan kecenderungan perluasan bidang studi di masa yang akan datang, maka ada sementara tenaga edukatif yang penuh dengan beban tugas sementara itu tidak sedikit tenaga edukatif yang merasa kesulitan untuk memperoleh jam mengajar dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Bagi tenaga edukatif yang bersangkutan nampaknya dapat dikatakan hampir menganggur karena bidang keahlian yang dimilikinya tidak ada jurusan dan mahasiswanya. Selain itu karena jurusan yang memiliki mahasiswa dalam jumlah besar tidak dapat memanfaatkan keahliannya baik sebagai pengajar maupun sebagai penguji skripsi mahasiswa. Demikian juga penugasan tenaga edukatif yang berbeda bidang keahlian pada S_2 maupun S_3 dengan keahlian ketika masih S_{11} belum diatur. Apakah tenaga edukatif yang bersangkutan masih harus tetap berada di jurusannya semula, atau dipindahkan ke jurusan lain yang lebih relevan.

Adanya penyekolahan tenaga edukatif yang tidak sesuai dengan keahlian semula, dalam organisasi yang belum mapan dikategorikan sebagai inefisiensi atau bahkan pemborosan baik dari segi tenaga, pikiran, waktu maupun biaya. Semua ini tentu sangat merugikan baik organisasi atau Universitas maupun bagi tenaga edukatif yang bersangkutan. Karena suatu organisasi akan selalu tumbuh dan berkembang, menurut Oteng Sutisna (1987 : 4) bahwa pertumbuhan dan perkembangan tersebut sangat tergantung pada aspek manusia yang ada dalam organisasi dimaksud.

Universitas Siliwangi yang berada pada posisi pertumbuhan dan perkembangan dalam berbagai hal melaksanakan peran dan fungsinya, maka seharusnya Universitas Siliwangi berada dalam suatu siklus yang secara

bertahap melalui fase pembentukan, fase pertumbuhan, dan fase pematangan (kedewasaan), serta fase pematapan.

Pada fase pembentukan organisasi yaitu pada fase perintisan, Universitas Siliwangi perlu memiliki basis pelanggan yang jelas, selalu responsif terhadap perkembangan dan tuntutan lingkungan, serta mengembangkan kewiraswastaan. Pada fase pertumbuhan, Universitas siliwangi, diharapkan memiliki kekuatan untuk bertahan dan berkembang, memiliki sistem manajemen yang baik, serta berorientasi kepada kepentingan pelanggan. Pada fase pematangan (kedewasaan), dimana Universitas Siliwangi harus memukan jati diri dan merupakan proses fase kedewasaan. Sedangkan pada fase pematapan, Universitas Siliwangi dapat berkembang menuju dua arah yaitu pertumbuhan kembali atau revitalisasi, serta penurunan yang akhirnya menuju kepada suatu kehancuran.

Dilihat dari berbagai fase pertumbuhan dan perkembangan organisasi, maka Universitas Siliwangi sebagai Universitas yang masih relatif baru usianya, tentu termasuk dalam fase pembentukan yang memiliki basis pelanggan yang jelas baik pelanggan internal, eksternal, maupun tertier. Dalam hal ini mahasiswa, orang tua, masyarakat dan duani usaha serta pemerintah. Selain itu Universitas Siliwangi sangat responsif terhadap perkembangan dan tuntutan lingkungan, dan dapat dibuktikan melalui jalan penyekolahan tenaga edukatifnya. Meskipun penyekolahan tersebut belum didasarkan pada suatu perencanaan yang disesuaikan dengan kebutuhan masa kini dan masa yang akan datang.

Berdasarkan teori dan berbagai temuan dari hasil penelitian lainnya, maka belum optimalnya pengembangan tenaga edukatif Universitas Siliwangi sebagaimana ditemukan dalam penelitian ini tidak terlepas dari faktor pengelolaan. Sebagaimana telah diuraikan di atas, salah satu permasalahan dalam pengembangan tenaga edukatif Universitas Siliwangi pada program Pasca Sarjana baik di dalam maupun di luar negeri belum didasarkan pada suatu

program studi atau jurusanm, Fakultas maupun Universitas. Penyekolahan tenaga edukatif sepenuhnya tergantung kepada tenaga edukatif yang bersangkutan. Belum adanya perencanaan tentang penyekolahan tenaga edukatif ini merupakan tanggung jawab sepenuhnya dari pimpinan lembaga. Karena menurut teori yang ada bahwa corak pengelolaan (manajemen) sangat ditentukan oleh pimpinan organisasi. Leadership is obviously a subject of extreme importance in manajement (Sahun Tyuson, 1982 : 21).

Mutu kepemimpinan yang paling menentukan adalah karena pengaruhnya yang ekstensif pada organisasi dan karyawan. Suhubungan dengan hal tersebut, maka Bill Creech dalam bukunya "Lima Pilar Total Quality Management (1996 : 342)" menyatakan sebagai berikut :

"Tidak ada kelompok kerja yang buruk, yang ada hanya pemimpin yang buruk. Seringkali disebabkan oleh para pemimpin itu tidak mendapatkan informasi yang cukup. Seringkali hal ini disebabkan oleh mereka menggunakan prinsip yang keliru dan teknik yang ketinggalan jaman. Selain itu karena mereka kurang dipersiapkan. Kepemimpinan harus dipelajari. Kepemimpinan harus menciptakan lebih banyak pemimpin-pemimpin sukses dalam itu membentuk segala sesuatu yang lain".

Berdasarkan pada uraian di atas, maka banyak hal yang dapat dilakukan oleh Universitas Siliwangi sehubungan dengan pengembangan tenaga edukatif.

Pertama, pengembangan tenaga edukatif melalui penyekolahan ke program Pasca Sarjana S_2 maupun S_3 , baik didalam maupun di luar negeri, dengan sendirinya tenaga edukatif yang bersangkutan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik serta secara terus-menerus mengembangkan pengetahuan dan keahlian mereka, karena mereka masih tetap membutuhkan pembinaan secara terus-menerus.

Untuk memantapkan pelaksanaan tugas dalam bidang pendidikan dan pengajaran, mereka perlu terus menerus dilatih tentang hal-hal berikut : (a)

pemahaman dan penguasaan tentang perkembangan teknologi pembelajaran, baik berupa soft ware maupun hard ware ; (b) penulisan hand-out, diktat dan buku teks; (c) memanfaatkan hasil penelitian untuk kepentingan pengajaran ; (d) manajemen kelas ; (e) evaluasi pengajaran dan sebagainya.

Dalam bidang penelitian, tenaga edukatif perlu terus dilatih tentang : (a) metodologi penelitian; (b) memanfaatkan jurnal; (c) mempublikasikan hasil penelitian baik di jurnal ilmiah nasional maupun internasional, serta dalam bentuk buku.

Dalam bidang PPM, tenaga edukatif perlu dilatih tentang : (a) metodologi PPM; (b) pemanfaatan hasil penelitian dalam kegiatan PPM; (c) menggalang kerjasama PPM dengan berbagai pihak; (d) mempublikasikan hasil PPM; dan (e) pemanfaatan hasil PPM untuk keperluan pendidikan dan pengajaran serta penelitian.

Kedua, memberi wewenang yang lebih luas kepada setiap tenaga edukatif untuk mengembangkan pengetahuan dan keahliannya baik di dalam maupun di luar kampus. Tenaga edukatif hendaknya diberi wewenang bahkan ditantang untuk menetapkan sasaran yang ingin dicapai. Banyak hal yang dapat dilakukan pimpinan Universitas Siliwangi dalam rangka pemberian wewenang kepada tenaga edukatif. Lembaga dapat membrikan kesempatan yang lebih luas untuk menyampaikan ide-ide inovatif, bahkan kritikan. Apa yang disampaikan mereka benar-benar didengar dan dipelajari oleh pimpinan sambil mencari peluang kemungkinan untuk pelaksanaannya.

Dalam bidang pengajaran tenaga edukatif harus di beri wewenang penuh untuk mengelola mata kuliah binaannya, misalnya kebebasan untuk menyusun silabus, SAP, menyelenggarakan perkuliahan dan meng-evaluasi pengajaran sesuai dengan pertimbangan akademik masing-masing dosen. selain itu tenaga edukatif harus dimotivasi untuk menyusun diktat yang secara bertahap menuju kepada kesempurnaan penyusunannya, karena

menulis diktat merupakan bagian yang sangat penting dalam melatih tenaga edukatif meningkatkan kemampuan menulis.

Bidang penelitian pun para tenaga edukatif harus diberi wewenang yang lebih besar lagi, terutama dalam menjalin kerjasama penelitian dengan berbagai pihak tanpa dibatasi oleh birokrasi yang berbelit-belit. Universitas Siliwangi harus dapat menciptakan aturan yang jelas, tegas dan luwes, sehingga memungkinkan tenaga edukatifnya leluasa untuk menggalang kerjasama penelitian dengan berbagai pihak. Selain itu dalam bidang PPM tenaga edukatif harus diberi wewenang dan motivasi untuk melaksanakan PPM secara tim. Cara seperti ini akan lebih intensif dengan menggunakan pendekatan-pendekatan dari berbagai bidang keilmuan.

Ketiga, yang tidak kalah pentingnya yang perlu diberikan oleh Universitas Siliwangi untuk lebih memberdayakan tenaga edukatif adalah penghargaan dan pengakuan (kompensasi) sebagai hasil evaluasi terhadap pelaksanaan tugas atau kontribusinya terhadap organisasi. Pemberian penghargaan dapat memberikan kontribusi yang tinggi terhadap kerja pegawai. Herzberg (1981) dalam teori motivasinya yang terkenal, yaitu menempatkan pemberian penghargaan sebagai salah satu faktor motivasi yang sangat menentukan kinerja karyawan.

Penghargaan yang diberikan dapat berupa materil maupun bukan materil. Yang penting pemberian penghargaan itu harus benar-benar didasarkan pada kriteria seobjektif-objektifnya. Penghargaan yang diberikan kepada tenaga edukatif harus didasar kepada sistem penilaian komprehensif, karena tidak cukup hanya berdasarkan pada hasil penelitian, PPM, dan DP 3, namun juga didasarkan pada hasil observasi kelas ketika tenaga edukatif yang bersangkutan melaksanakan tugas proses belajar-mengajar (PMB).

Secara lebih luas tujuan pembinaan dan pengembangan tenaga edukatif adalah tumbuhnya kemampuan setiap tenaga edukatif yang meliputi pertumbuhan keilmuan, wawasan berfikir, sikap terhadap pekerjaan, dan keterampilan-

an dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari sehingga produktifitas kerjanya dapat ditingkatkan (IKIP Bandung , 1994 : 186).

Berdasarkan hasil temuan di lapangan, pembinaan pengembangan tenaga edukatif dapat dideskripsikan sebagai berikut :

Pertama, pembinaan dan pengembangan tenaga edukatif di Universitas Siliwangi telah ditetapkan melalui Keputusan Rektor No. 001/JI.P-/uS/IV/1989 Bab III, yang menjelaskan bahwa pembinaan dan pengembangan diarahkan kepada upaya terselenggaranya tata tertib dan disiplin kepegawaian serta kualitas pegawai, guna kelancaran pelaksanaan tugas atau pekerjaan untuk tingkat program studi, jurusan, fakultas, maupun Universitas.

Kedua, prosedur pembinaan atau pengembangan tenaga edukatif belum dilaksanakan secara sistematis dan terpadu, dan masih sangat terbatas dan bersifat insidental tergantung kepada kebutuhan-kebutuhan yang mendesak.

Dari temuan-temuan di atas, secara konseptual bahwa kegiatan pembinaan dan pengembangan pegawai hendaknya mengikuti langkah-langkah berikut :

a. Penilaian kebutuhan (needs assesment), mencakup analisis kebutuhan organisasi, analisis kebutuhan jabatan, serta analisis kebutuhan per-orangan.

Analisis kebutuhan organisasi dimuat dari kajian tujuan jangka pendek dan jangka panjang, yaitu mencakup analisis sumber daya manusia, indeks efisiensi, dan iklim organisasi. Analisis sumber daya manusia meliputi penjabaran tujuan, keterampilan, dan program yang diperlukan. Indeks efisiensi berkenaan dengan ongkos kerja, kuantitas dan kualitas out-put, penggunaan alat dan perbaikan. Iklim organisasi berkenaan dengan kualitas organisasi, dan kadar efektifitas pegawai.

Analisis kebutuhan jabatan dapat memberikan infoemasi tentang tugas-tugas keterampilan yang diperlukan, standar minimal yang dipakai sebagai acuan.

Analisis kebutuhan perorangan yang mencakup dua pertanyaan, yaitu apakah pegawai itu dapat melakukan pekerjaan yang dikaitkan dengan standar minimal, atau apakah pegawai itu mempunyai kemampuan melaksanakan tugasnya yang berkaitan dengan keahliannya.

- b. Perumusan tujuan yang mengungkapkan perilaku dan kondisi yang diharapkan setelah diberikan pembinaan atau pengembangan.
- c. Penetapan materi program, yang disusun berdasarkan kebutuhan tujuan pembinaan atau pengembangan, misalnya keterampilan khusus, pengetahuan yang dibutuhkan, atau pembinaan sikap tertentu. Materi program pembinaan atau pengembangan hendaknya memenuhi kebutuhan organisasi dan individu.

Dari langkah-langkah pembinaan dan pengembangan tenaga edukatif seperti yang diuraikan di atas, secara implikasi telah dilaksanakan di Universitas Siliwangi, terutama yang berkaitan dengan kebutuhan organisasi. Walaupun pembinaan dan pengembangan tenaga edukatif di Universitas Siliwangi belum dilakukan secara sistematis dan terpadu, namun pengembangan tenaga edukatif dilakukan melalui pengadaan, pengangkatan, penempatan, pengkajian, kenaikan pangkat atau jabatan akademik, studi lanjut S_2 dan S_3 , pensiuna dan kesejahteraan keluarga.

Kecenderungan pembinaan dan pengembangan tenaga edukatif dalam realisasinya kurang terencana berhubungan dengan hal-hal berikut : (a) pembinaan dan pengembangan dalam tugas dan kewajibannya, yang meliputi bimbingan dari tenaga edukatif senior, penataran proses belajar mengajar, penataran penelitian; (b) pembinaan dan pengembangan dalam karier melalui pendidikan lanjut S_2 dan S_3 , penelitian mandiri, pertemuan ilmiah, dan pengabdian pada masyarakat ; (c) pembinaan dan pengembangan dalam bidang kesejahteraan, misalnya pengetahuan tentang gaji, fasilitas rumah, transfor, keanggotaan karyawan ; (d) pembinaan dan pengembangan dalam

kepangkatan dan kenaikan jabatan akademik, yaitu dorongan dan bimbingan tenaga edukatif senior, pengetahuan akan hak dan kewajiban, serta pengetahuan tentang kenaikan dan pengusulan jabatan tenaga edukatif.

Pengembangan tenaga edukatif dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung dan dapat memberikan pengaruh yang sangat mendasar. Oleh karena itu Universitas Siliwangi selalu berusaha agar program-program tersebut dapat dilaksanakan melalui kebijakan-kebijakannya maupun pelaksanaan operasional.

Selain itu, pengembangan tenaga edukatif dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu melalui kegiatan pendidikan dalam pekerjaan (on-the job training) dan melalui kegiatan pendidikan di luar pekerjaan (off-the job training). Pendidikan dalam pekerjaan (on-the job training) merupakan kegiatan yang dilakukan di tempat dengan pertimbangan tertentu, dilakukan terbatas melalui pembinaan tenaga edukatif senior terhadap tenaga edukatif junior. Sedangkan pendidikan diluar pekerjaan (off-the job training) merupakan kegiatan yang dilakukan di luar tempat bekerja, baik yang diselenggarakan lembaga sendiri maupun oleh lembaga lain, kegiatan pendidikan lanjutan S₂ dan S₃, program penataran dan latihan, seminar atau diskusi ilmiah, latihan di laboratorium, dan sebagainya.

Oleh karena itu pengembangan tenaga edukatif seharusnya dilakukan sesuai dengan kondisi teoritis. Namun pengembangan tenaga edukatif di Universitas Siliwangi lebih melihat kepada tingkat urgencitas pengembangan dan kebutuhan yang bersifat insidental dengan melaksanakan program-program yang dianggap lebih relevan. Adapun alasan-alasan tersebut adalah :

Pertama, pengembangan tenaga edukatif sebenarnya programnya telah disusun, namun dengan berbagai keterbatasan semua pihak yang terlibat, pelaksanaannya nampak kurang terencana. Salah satunya misalnya ada program-program yang di-tawarkan kepada tenaga edukatif, ternyata

respons yang diberikan memperoleh tanggapan yang bervariasi, dan lebih bersifat positif tanggapan tersebut diberikan oleh tenaga edukatif yang mempunyai keinginan dan karier yang lebih baik.

Kedua, dengan banyaknya program yang harus dilaksanakan dalam pengembangan tenaga edukatif. Universitas Siliwangi lebih membatasi program-program tertentu sesuai dengan urgenitas program dan keinginan tenaga edukatif yang bersangkutan. Kondisi Universitas Siliwangi dengan segala keterbatasannya, cenderung memilih program-program yang sesuai dengan tingkat urgenitas dan biaya yang tersedia.

3. Implikasi Temuan Penelitian

Pengembangan tenaga edukatif merupakan tantangan yang harus diantisipasi bagi kepentingan pengembangan suatu perguruan tinggi, khususnya perguruan tinggi swasta (PTS). Hal ini sesuai dengan salah satu kesimpulan hasil penelitian H. Djohar Syarief (1996), bahwa di masa mendatang perguruan tinggi akan dihadapkan kepada semakin meningkatnya tuntutan terhadap mutu pendidikan tinggi. Oleh karena itu lembaga yang melibatkan diri dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi perlu menajamkan visi, misi dan tujuan lembaganya agar berkiprah dan berkompetisi dalam bumi pendidikan tinggi secara kontinu.

Kunci keberhasilan pengembangan perguruan tinggi salah satunya adalah kegiatan pengembangan tenaga edukatif di perguruan tinggi merujuk kepada proses peningkatan kualitas maupun kemampuan para anggota dalam mencapai kriteria tertentu dalam penampilannya sebagai anggota profesi (Ahmad Sanusi, 1991 : 20). Selain itu pengembangan tenaga edukatif memerlukan suatu kriteria, yang secara konseptual mencakup aspek kemampuan profesional, kemampuan sosial dan kemampuan pribadi (Depdikbud, 1980).

Upaya pengembangan tenaga edukatif dilakukan melalui sejumlah program kegiatan pengembangan tenaga edukatif dalam bentuk pendidikan lanjutan ke jenjang yang lebih tinggi, dan pendidikan dalam jabatan, seperti penerangan, pertemuan ilmiah, serta bentuk lainnya yang sejenis. Selain itu juga dilakukan kegiatan pengembangan secara pribadi melalui bacaan-bacaan yang relevan, motivasi mengembangkan diri dan sikap ilmiah yang memadai bagi kebutuhan pengembangan diri sendiri khususnya dan pengembangan tenaga edukatif pada umumnya.

Berdasarkan temuan penelitian ini bahwa Universitas Siliwangi dalam pengembangan tenaga edukatif, sampai sekarang ini secara operasional belum dilaksanakan secara terpadu, walaupun secara umum kebijakan-kebijakan pengembangan tenaga edukatif telah dituangkan dalam juklak dan Rencana Induk Pengembangan (RIP) baik untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.

Permasalahan tersebut timbul disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain : (1) Universitas Siliwangi sampai sekarang belum melaksanakan suatu rencana pengembangan tenaga edukatif secara terpadu; (2) akibat dari sebab kesatu, maka kenyataannya pengembangan tenaga edukatif tidak dilaksanakan secara terpadu sesuai dengan program-program yang sistematis dan kontinu.

Temuan tersebut memiliki implikasi baik bagi pimpinan Universitas, pimpinan Fakultas, maupun pimpinan Jurusan. Implikasi tersebut secara singkat sebagai berikut :

1. Implikasi bagi Pimpinan Universitas

Kebijakan yang berhubungan dengan pengembangan tenaga edukatif tidak akan memberikan sumbangan yang berarti dalam upaya meningkatkan kualitas perguruan tinggi apabila tidak dijabarkan dalam operasionalisasi teknis pelaksanaannya. Adanya teknis tersebut diharapkan

pengembangan tenaga edukatif dapat dilakukan secara sistematis dan terpadu.

Universitas Siliwangi perlu memberikan perhatian untuk menetapkan teknis operasional pengembangan tenaga edukatif secara efektif dan efisien. Hal ini diperlukan koordinasi yang baik antara pimpinan dengan unit-unit yang ada dibawahnya. Pengembangan tenaga edukatif harus sesuai dengan kondisi objektif yang dimiliki agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan tugasnya bagi kepentingan tujuan kelembagaan.

2. Implikasi bagi Pimpinan Fakultas dan Jurusan

Informasi yang lengkap sangat diperlukan bagi kepentingan pengembangan tenaga edukatif dalam proses pembuatan kebijakan umum dan teknis operasional pengembangan tenaga edukatif.

Fakultas dan jurusan hendaknya membantu Universitas dengan memberikan data dan informasi tenaga edukatif yang ada pada unit kerjanya, sehingga kebijakan umum dan teknis operasionalisasi pengembangan tenaga edukatif akan relevan pada semua tingkatan sebagai pelaku dalam pengembangan tenaga edukatif.



