

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pemerintah selalu berupaya meningkatkan usahanya untuk memperbaharui pendidikan nasional menjadi suatu sistem yang lebih sesuai dan menunjang terhadap program-program pembangunan nasional. Pembangunan nasional di bidang pendidikan merupakan upaya dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam mewujudkan masyarakat yang maju, adil, dan makmur, yang memungkinkan warganya mengembangkan diri baik menyangkut aspek jasmaniah maupun rohaniah berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. (Depdikbud, 1992:3).

Realisasi pemerintah dalam mewujudkan pembangunan di bidang pendidikan, telah tertuang dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 2 Tahun 1989, yang bertujuan untuk meningkatkan dan penyempurnaan penyelenggaraan pendidikan nasional.

Pendidikan Nasional dalam pelaksanaannya masih memfokuskan perhatiannya kepada perluasan dan pemerataan pendidikan. Upaya tersebut seiring dengan peningkatan dan perbaikan mutu sumber daya manusia tanpa terganggu oleh banyaknya fasilitas dan sarana yang diperlukan. Keberhasilan pendidikan nasional tidak semata-mata di

tentukan oleh fasilitas dan jumlah modal yang besar, melainkan juga terletak pada kualitas sumber daya manusia, baik sebagai pengelola maupun sebagai pelaksana di bidang pendidikan.

Pemerintah semakin menyadari bahwa peranan pendidikan dalam membangun kehidupan masyarakat sangat penting sekali. Pemerintah terus berusaha untuk menyediakan dan menyelenggarakan lembaga-lembaga pendidikan yang berkualitas mulai dari tingkat pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi, sehingga mampu menjawab harapan-harapan dan kebutuhan-kebutuhan masyarakatnya, yang salah satunya adalah pendidikan tinggi.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, pendidikan tinggi harus dibina dan dikembangkan agar dapat menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan profesional, serta kemampuan kepemimpinan yang tanggap terhadap kebutuhan pembangunan serat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, berjiwa penuh pengabdian, dan memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap masa depan bangsa dan negara (Depdikbud,1993:131).

Perguruan tinggi yang merupakan salah satu lembaga pendidikan, dalam pembangunan jangka panjang dihadapkan kepada tantangan dalam berbagai hal seperti perluasan

kesempatan, kualitas, efisiensi, dan relevansi penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan potensi sumber daya manusia yang diperlukan untuk menunjang pembangunan. Selain itu juga mempunyai tugas yang sangat berat, terutama dalam melaksanakan misi Tri Dharma baik yang meliputi bidang penelitian, bidang pendidikan dan pengajaran, serta bidang pengabdian pada masyarakat. Dalam proses globalisasi dewasa ini, persaingan semakin tajam serta kualitas produksi termasuk produksi perguruan tinggi semakin menjadi tuntutan. Hal ini dapat dirasakan seperti sekarang ini, di mana perguruan tinggi diarahkan kepada usaha peningkatan sarana dan mutu ke arah pemerataan pengembangan terutama pada perguruan tinggi di daerah (Tilaar, 1992:94).

Sebagai lembaga pendidikan tinggi yang mempunyai misi seperti yang disebutkan di atas, perguruan tinggi hendaknya dapat mempertahankan kredibilitas keberadaannya dengan masukan yang bermutu, proses transformasi yang berkualitas dan pada akhirnya menghasilkan keluaran bermutu yang dapat beradaptasi dengan dunia kerja, sehingga mampu berperan sebagai sumber daya manusia yang handal.

Perguruan Tinggi dalam menyelenggarakan aktivitasnya, memerlukan sumber daya baik sumber daya manusia maupun sumber daya bukan manusia. Pengadaan dan pendayagunaan

sumber daya manusia akan menentukan pertumbuhan dan perkembangan perguruan tinggi yang bersangkutan, serta menentukan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini tergantung kepada para penyelenggara perguruan tinggi dalam fungsinya memimpin semua bidang penyelenggaraan pendidikan, membina tenaga kependidikan, mahasiswa, tenaga administrasi, serta membina hubungan dengan lingkungannya (Barita E. Siregar, 1994:21).

Dosen sebagai salah satu sumber daya manusia, merupakan tenaga profesional yang diberi tugas melakukan kegiatan-kegiatan pendidikan terutama mengajar, yang merupakan suatu pekerjaan profesional yang memerlukan kemampuan dan keterampilan khusus. Seorang dosen harus menguasai beberapa kemampuan dalam berinteraksi dengan mahasiswanya menguasai materi, pemahaman tentang teori-teori belajar mengajar, merancang pengajaran dan mengkonstruksi test, serta mengevaluasi hasil belajar mahasiswa (Depdikbud, 1994:3).

Tidak dapat disangkal lagi bahwa masalah produktivitas perguruan tinggi merupakan harapan dan tuntutan baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Dari berbagai temuan di lapangan bahwa eksistensi perguruan tinggi masih belum memuaskan, khususnya yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Temuan pemerintah yang dalam hal ini Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, menyatakan

bahwa dosen di perguruan tinggi khususnya di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) pada umumnya belum pernah mendapatkan pelatihan khusus tentang proses belajar mengajar, dan menurut informasi yang diperoleh mereka membutuhkan pendidikan dan pelatihan tentang aspek-aspek pembelajaran.

Selain itu kondisi obyektif yang ada pada beberapa Perguruan Tinggi Swasta (PTS) masih jauh dari apa yang diharapkan. Hal ini dapat dibuktikan dengan berbagai masalah yang ada, misalnya: rasio antara dosen dan mahasiswa belum sepenuhnya terpenuhi; pengadaan dosen untuk beberapa Perguruan Tinggi Swasta (PTS) masih mengalami hambatan-hambatan; jumlah dosen yang berpendidikan S2 dan S3 masih bervariasi dan pada umumnya belum memadai sesuai dengan kebutuhan; relevansi latar belakang pendidikan keilmuan seorang dosen dengan mata kuliah yang diberikan masih relatif belum terpenuhi; pembinaan terhadap dosen-dosen muda masih bervariasi, ada yang sudah baik dan ada yang masih kurang.

Produktivitas Perguruan Tinggi Swasta (PTS), khususnya peningkatan mutu pendidikan pada akhirnya tergantung kepada seberapa besar sumbangan yang diberikan sumber daya dalam menunjang pelaksanaan kegiatan pendidikan. Untuk mencapai mutu pendidikan yang diharapkan, tujuan-tujuan harus dirumuskan, kebijakan-

kebijakan harus dibuat dan ditetapkan, fasilitas harus disediakan, keuntungan-keuntungan harus diperoleh, serta setiap pelaksanaan tugas kapanpun harus dikoordinasikan (IKIP Bandung, 1994:175). Namun semua kegiatan tersebut akan tergantung kepada keterlibatan sejumlah sumber daya manusia (tenaga dosen), karena dengan peranannya sangat menentukan dalam keberhasilan pelaksanaan tugas, dan mereka harus di persiapkan secara khusus. Hal ini senada dengan pendapat Ahmad Sanusi (1991:146), bahwa untuk tercapainya tujuan pendidikan harus dilakukan perubahan-perubahan yang berhubungan dengan kemampuan profesional berkenaan dengan pengembangan sumber daya manusia (tenaga dosen).

Usaha mempersiapkan sumber daya manusia (tenaga dosen) bukanlah hanya sekedar pengadaan tenaga akademik dalam organisasi, melainkan merupakan tindakan terpadu dari berbagai fungsi mulai dari perencanaan, penyusunan staf atau rekrutmen, penilaian, serta pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia (tenaga akademik). William B. Castetter (1981:35) menambahkan fungsi-fungsi yang lebih spesifik lagi yang meliputi perencanaan sumber daya manusia, penerimaan personel baru, penyaringan, orientasi dalam rangka membantu personel menyesuaikan diri secara efektif terhadap tugas baru, penilaian, pengembangan dan komponsasi. Dengan upaya-upaya tersebut

diharapkan dapat menciptakan suatu kondisi pembelajaran yang produktif, sehingga mampu memberikan jawaban dalam menghadapi masalah rendahnya mutu pendidikan, khususnya di Perguruan Tinggi Swasta (PTS).

Mengkaji secara khusus upaya pengelolaan sumber daya manusia (tenaga dosen) di perguruan Tinggi Swasta (PTS) dalam hubungannya dengan fungsi-fungsi pengelolaan tenaga akademik, dapat dilihat implementasinya terutama dalam praktek-praktek yang berkenaan dengan perencanaan, rekrutmen, penilaian, kompensasi, dan pembinaan serta pengembangan. Dalam prakteknya masih perlu dipertanyakan, sejauhmana prinsip-prinsip pengelolaan sumber daya manusia (tenaga dosen) dapat diimplementasikan dengan benar sehingga memberikan kontribusi bagi peningkatan produktivitas kerja. Keraguan ini muncul dari suatu fenomena di mana beberapa Perguruan Tinggi Swasta (PTS) tertentu dalam kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya manusia (tenaga dosen), belum melaksanakan prinsip-prinsip pengelolaan secara profesional, seperti: perencanaan tenaga akademik yang belum efektif, penyeleksian yang belum lancar, sistem imbalan yang belum memadai dan adil, serta pengawasan ketenagaan yang belum mendapat perhatian yang cukup.

Pengelolaan sumber daya manusia (tenaga dosen) tidak sekedar pelaksanaan seperti yang dijelaskan di atas,

melainkan termasuk bagaimana strategi atau pola yang dipraktekkan dalam pengelolaan sumber daya manusia (tenaga dosen). Karena dengan strategi atau pola tertentu akan lebih optimal dalam mengantisipasi sumber daya manusia (tenaga dosen) yang dibutuhkan dengan syarat berbagai karakteristik yang lebih spesifik, yang pada akhirnya akan menunjang terhadap pengembangan organisasi atau kelembagaan khususnya perguruan tinggi swasta dalam eksistensinya meningkatkan produktivitas pendidikan.

Universitas Siliwangi (UNSIL) yang didirikan sekitar tahun 1979, telah menempatkan komitmen mutunya guna mewujudkan dirinya sebagai Perguruan Tinggi Swasta (PTS) ternama di Jawa Barat, bahkan pada tingkat nasional. Alasan ini dapat dimaklumi, karena Universitas Siliwangi diharapkan menjadi monumen hidup DIVISI/KODAM IV Siliwangi yang merupakan kebanggaan masyarakat Jawa-Barat pada khususnya dan kebanggaan nasional pada umumnya, yang perlu dilestarikan secara turun temurun. Salah satu strategi yang dilakukan dalam pengembangan kualitas tenaga dosen pada khususnya dan pengembangan Universitas pada umumnya, adalah dengan cara meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia (tenaga dosen) dari mulai aktivitas perencanaan, penyusunan pegawai, penilaian, kompensasi, serta pembinaan atau pengembangan tenaga dosen.

Prioritas peningkatan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia (tenaga dosen) dipandang sangat tepat, karena dalam upaya pencapaian tujuan pada pendidikan tinggi, pengelolaan sumber daya manusia (tenaga dosen) menduduki kunci keberhasilan dalam peningkatan kualitas perguruan tinggi. Peningkatan kualitas di semua lini operasional termasuk tenaga dosen, dapat dijadikan modal dasar bagi Universitas Siliwangi untuk meraih keuntungan kompetitif (competitive advantage) baik untuk pasar masukan (input) maupun pasar keluaran (output). Tercapai tidaknya kualitas pendidikan tinggi yang diharapkan ditentukan terutama oleh kualitas dosen di setiap bidang ilmu yang dibinanya (Jusuf Hanafiah, dkk.,1994).

Dalam meningkatkan kualitas perguruan tinggi, melalui keputusan yang telah ditetapkan Senat Universitas, maka telah diputuskan beberapa kebijaksanaan umum mengenai tenaga dosen dalam rangka pengembangan Universitas.

Pertama, meningkatkan mutu Universitas Siliwangi di bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat melalui berbagai upaya pengelolaan, berupa peningkatan kualitas berkelanjutan dengan meningkatkan kualitas dan pengembangan tenaga dosen.

Kedua, meningkatkan efektivitas dan efisiensi melalui pengelolaan organisasi dan kelembagaan, penyempurnaan dan

pemanfaatan sumber daya termasuk dosen secara optimal. Selain itu juga meningkatkan pengelolaan manajemen mutu terpadu dan pengembangan sistem informasi pendidikan tinggi.

Ketiga, peningkatan kualitas tenaga dosen dengan memantapkan sistem pengadaan tenaga dosen melalui pemantapan informasi rencana kebutuhan, sistem seleksi dan pelaksanaan pendidikan calon tenaga dosen yang berkualitas sesuai dengan kualifikasinya. Selain itu juga peningkatan kualifikasi dosen melalui pendidikan lanjutan dan pelatihan, pengembangan sistem karir serta pemberian penghargaan kepada dosen yang berprestasi.

Dengan berbagai kebijaksanaan di atas, Universitas Siliwangi diharapkan dapat berbuat banyak untuk meningkatkan kualitas organisasinya melalui pengembangan tenaga dosen. Namun kenyataannya tidak semudah apa yang bayangkan, karena Universitas Siliwangi menghadapi permasalahan dalam merealisasikan kebijaksanaannya.

Pertama, jumlah tenaga dosen dengan jumlah program studi dan jumlah mahasiswa tidak seimbang, karena banyak tenaga dosen yang mendapatkan tugas mengajar hanya sekedar memenuhi kewajiban atau melaksanakan tugas saja, apalagi kalau dituntut mengajar yang tidak sesuai dengan bidangnya.

Kedua, pengelolaan tenaga dosen belum menggunakan pola yang jelas mengenai perencanaan tenaga dosen, penyusunan pegawai, penilaian performansi tenaga dosen, kompensasi tenaga dosen, serta pembinaan atau pengembangan tenaga dosen.

Untuk menanggulangi masalah yang pertama, Universitas Siliwangi dalam pengelolaan sumber daya manusia melalui perencanaan tenaga dosen harus lebih terarah kepada upaya menunjang student body, yang tujuannya untuk memperbaiki rasio tenaga dosen dengan mahasiswa yang sesuai dengan ketentuan BAN. Adanya ketidak seimbangan tenaga dosen dengan mahasiswa untuk program studi tertentu yang mengalami penurunan jumlah mahasiswanya sehingga memungkinkan adanya dosen yang terbebas dari tugas mengajar, maka pihak Universitas telah mengeluarkan kebijaksanaannya dengan mengkaryakan tenaga dosen untuk mengajar bidang studi umum atau institusional. Pihak lembaga telah menetapkan bidang kajian yang merupakan ciri khas Universitas Siliwangi, untuk tenaga dosen yang terancam kehilangan tugas mengajar. Mereka disalurkan untuk mengajar bidang keterampilan khusus yaitu komputer dan kewiraswastaan, atau kajian-kajian yang mengarah kepada kebutuhan keberlangsungan yang bersifat institusional. Selain upaya di atas, juga Universitas Siliwangi berusaha membuka program studi baru dengan

memanfaatkan dosen yang ada dengan terlebih dahulu diberikan penataran atau pendidikan bidang tertentu sesuai dengan kebutuhannya.

Sedangkan masalah yang kedua, Universitas Siliwangi mulai berupaya memantapkan sistem pengadaan tenaga dosen melalui pemantapan informasi rencana kebutuhan, sistem seleksi dan pelaksanaan pendidikan calon dosen, pembinaan atau pengembangan, serta pengembangan sistem karir tenaga dosen. Namun upaya ini tidak terlepas dari berbagai kendala yang dihadapi, antara lain : (1) tuntutan kebutuhan tenaga dosen relatif sangat terbatas; (2) informasi kebutuhan tenaga dosen bersifat tertutup dan tidak didukung dengan informasi yang akurat.

Apabila kondisi yang digambarkan di atas masih berkelanjutan, maka diperkirakan Universitas Siliwangi akan mengalami kemunduran dalam berbagai hal, termasuk kondisi tenaga dosen dalam melakukan persaingan-persaingan yang kompetitif.

Berdasarkan deskripsi di atas, maka dalam pengembangan Perguruan Tinggi Swasta (PTS), secara mutlak diperlukan pengelolaan sumber daya manusia (dosen) melalui strategi pengembangan dosen tetap, khususnya di lingkungan Universitas Siliwangi.

## B. Perumusan Masalah

Masalah pokok dalam penelitian ini berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia (tenaga dosen) dengan memfokuskan kepada strategi pengembangan dosen tetap di lingkungan Universitas Siliwangi. Pengkajian strategi ini dikaitkan dengan upaya mendapatkan tenaga dosen yang memiliki karakteristik yang diperlukan bagi pengembangan perguruan tinggi.

Suatu kenyataan yang dapat dilihat pada Universitas Siliwangi Tasikmalaya bahwa masalah pengelolaan dosen tetap dalam prakteknya belum menerapkan strategi dan pola yang sesuai dengan konsep yang dapat dibaca dalam berbagai kepustakaan. Hal ini terungkap dari kenyataan yang menunjukkan ketenagaan yang belum terencana, seperti: perencanaan dosen tetap yang belum mengacu kepada ketentuan baku, rekrutmen yang belum menerapkan standar yang baku, sistem penilaian yang belum berjalan semestinya, dan pembinaan serta pengembangan yang belum merata. Gejala di atas merupakan salah satu kondisi yang memerlukan kajian khusus untuk memperjelas dan menemukan indikator-indikatornya.

Permasalahan pokok dalam penelitian ini, yaitu: "Bagaimanakah kaitan pengelolaan sumber daya manusia dengan strategi pengembangan dosen tetap di lingkungan Universitas Siliwangi"?

Permasalahan strategi pengembangan dosen tetap tersebut, dapat dirinci melalui pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pola perencanaan dosen yang dikembangkan Universitas Siliwangi?

Pertanyaan tersebut dibatasi pada hal-hal berikut : (a) kebijakan perencanaan tenaga dosen; (b) prosedur perencanaan dosen; (c) konten atau sasaran perencanaan dosen; (d) dasar yang di pertimbangkan dalam penyusunan perencanaan dosen.

2. Bagaimanakah pola rekrutmen dan seleksi dosen tetap di Universitas Siliwangi?

Pertanyaan tersebut dibatasi pada hal-hal berikut : (a) kebijakan rekrutmen dan seleksi tenaga dosen; (b) prosedur rekrutmen dan seleksi tenaga dosen; (c) kriteria rekrutmen dan seleksi dosen; (d) pedoman pelaksanaan rekrutmen dan seleksi dosen.

3. Bagaimanakah pola pembinaan atau pengembangan dosen tetap di Universitas Siliwangi?

Pertanyaan tersebut dibatasi pada hal-hal berikut : (a) kebijakan pembinaan atau pengembangan tenaga dosen; (b) program pembinaan atau pengembangan dosen; (c) sasaran pembinaan atau pengembangan dosen.

4. Bagaimanakah pola penilaian performansi dosen tetap di Universitas Siliwangi?

Pertanyaan tersebut dibatasi pada hal-hal sebagai berikut: (a) kebijakan penilaian performansi dosen; (b) prosedur penilaian performansi dosen; (c) kriteria penilaian performansi tenaga dosen; (d) pelaksanaan penilaian performansi dosen; (e) tindak lanjut pelaksanaan penilaian performansi dosen.

5. Bagaimanakah pola kompensasi yang diberikan terhadap dosen tetap di Universitas Siliwangi?

Pertanyaan tersebut dibatasi pada hal-hal berikut : (a) kebijakan kompensasi langsung maupun tidak langsung; (b) dasar dan prosedur penetapan kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung; (c) sasaran kompensasi; (d) kompensasi di luar tugas atau bekerja.

### **C. Tujuan Penelitian**

#### **1. Tujuan Umum**

Secara umum penelitian ini bertujuan memperoleh deskripsi yang jelas mengenai pengelolaan sumber daya manusia, yang berkaitan dengan strategi pengembangan dosen tetap di lingkungan Universitas Siliwangi, melalui identifikasi, deskripsi, dan analisis masalah penelitian.

## 2. Tujuan Khusus

Sesuai dengan tujuan umum di atas, maka tujuan khusus penelitian ini adalah:

- a. Menggambarkan dan menganalisis pola perencanaan dosen tetap di Universitas Siliwangi.
- b. Menggambarkan dan menganalisis pola rekrutmen dan seleksi tenaga dosen di Universitas Siliwangi.
- c. Menggambarkan dan menganalisis pola pembinaan atau pengembangan dosen tetap di Universitas Siliwangi.
- d. Menggambarkan dan menganalisis pola penilaian performansi dosen tetap di Universitas Siliwangi.
- e. Menggambarkan dan menganalisis pola kompensasi di Universitas Siliwangi.

## D. Kegunaan Penelitian

Pengelolaan sumber daya manusia (tenaga dosen) dalam penyelenggaraan pendidikan haruslah mampu mencapai tujuan-tujuannya secara efektif dan efisien. Konsekuensinya adalah bagaimana menjadikan perguruan tinggi berfungsi menarik sebagai suatu tempat terjadinya proses pembelajaran dan pencapaian mutu hasil pembelajaran melalui perencanaan, rekrutmen, pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia (tenaga dosen) yang dibutuhkan. Persoalannya adalah harus menitikberatkan

kepada sumber daya manusia (tenaga dosen) yang benar-benar mendukung atas terwujudnya fungsi perguruan tinggi yang bersangkutan. Oleh karena itu pengelolaan tenaga dosen merupakan rangkaian aktivitas yang integral, yang bersangkutan paut dengan masalah perencanaan, rekrutmen, penilaian, pembinaan dan pengembangan kemampuan tenaga dosen.

Pengelolaan sumber daya manusia (tenaga dosen) akan mampu mewujudkan sistem perguruan tinggi yang mampu mengatasi kelemahan-kelemahan, mampu menyesuaikan program perguruan tinggi terhadap kebutuhan kehidupan, mampu menyediakan bentuk kepemimpinan yang dibutuhkan, serta mampu mewujudkan kondisi dan iklim kerja sama yang saling mendukung.

Dengan demikian dilihat dari aspek kontribusinya terhadap pengembangan administrasi pendidikan, penelitian ini akan dapat menemukan konsep-konsep yang dapat memperluas ilmu administrasi pendidikan, khususnya administrasi personil (pengelolaan pegawai). Sedangkan dilihat dari aspek operasional diharapkan dapat memberikan masukan untuk memperoleh dan menemukan indikator-indikator strategi atau pola yang dapat memperjelas masalah yang pokok dalam pengelolaan sumber daya manusia (tenaga dosen).

## E. Paradigma Penelitian

Pembangunan pendidikan tinggi di Indonesia sebagai subsistem pendidikan nasional masih dihadapkan kepada berbagai masalah. Salah satu permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia atau tenaga dosen, padahal peran tenaga dosen di perguruan tinggi sangat mempengaruhi terhadap pencapaian tujuan.

Dosen dengan berbagai karakteristiknya merupakan instrumental input untuk mencapai tujuan, maka perguruan tinggi dituntut untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi tenaga dosen. Salah satu cara yang ditempuh adalah dengan cara mengembangkan pola-pola pengelolaan dosen secara integral mulai dari kegiatan perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pembinaan atau pengembangan, penilaian, dan kompensasi.

Seiring dengan bertambahnya perguruan tinggi dan juga ditunjang oleh kebijakan pemerintah untuk meningkatkan kualitas perguruan tinggi secara optimal, maka semakin kompleks permasalahan yang dihadapi perguruan tinggi. Walaupun pengelolaan tenaga dosen nampaknya telah dilaksanakan secara serius, namun pada umumnya kegiatan tersebut kurang efektif dan efisien. Bahkan ada kesan kegiatan pengelolaan tenaga dosen khususnya di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) hanyalah merupakan salah satu syarat

minimal untuk menunjang keberlangsungan penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Dengan kata lain belum nampak adanya upaya yang sistematis dan integral dalam pelaksanaan pengelolaan tenaga dosen. Nampaknya asumsi yang digunakan dapat dilakukan dengan pola yang lebih relevan, yang mana kegiatan pengelolaan dapat dilakukan melalui strategi pengembangan yang mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi dosen, sehingga kualitas dosen akan meningkat. Selain itu, juga berdampak positif terhadap pelaksanaan tugas, baik secara perorangan maupun secara kelembagaan.

Banyak pernyataan yang menjelaskan eratnya hubungan antara pengembangan sumber daya manusia dengan perubahan dan pengembangan organisasi. Salah satu pernyataan yang dikemukakan William B. Castetter (1981:316), bahwa: Staff development is closely related to institutional change. Asumsinya bahwa salah satu unsur terpenting yang melaksanakan dan menggerakkan suatu organisasi kepada tujuan-tujuan yang dikehendakinya adalah sumber daya manusia. Oleh karena itu kualitas dosen di perguruan tinggi merupakan indikator kualitas perguruan tinggi secara keseluruhan, dan untuk memperoleh kualitas dosen yang diharapkan, memerlukan strategi pengembangannya.

Pengelolaan tenaga dosen dalam suatu lembaga tidak hanya dipengaruhi oleh strategi yang diterapkan. Sesuai dengan teori organisasi, pengembangan sumber daya manusia

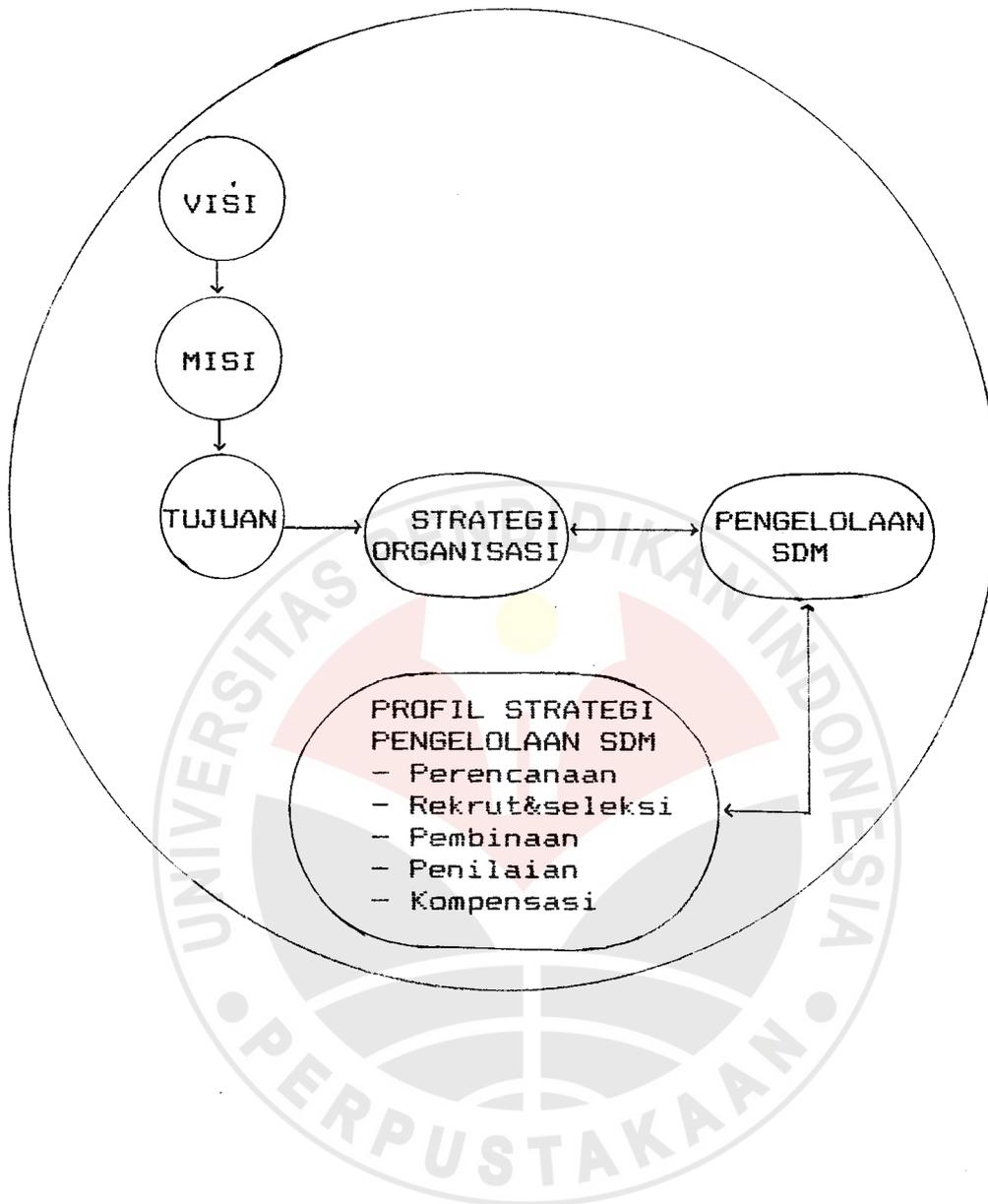
ditentukan pula oleh banyak faktor, yaitu visi, misi, dan tujuan organisasi. Visi merupakan daya pandang suatu organisasi yang jauh, mendalam dan luas. Misi merupakan suatu pernyataan mengenai alasan mengapa suatu organisasi diadakan. Sedangkan tujuan merupakan sasaran yang ingin dicapai oleh suatu organisasi.

Pelaksanaan salah satu alternatif strategi, merupakan upaya peningkatan kualitas di semua lini operasional yang dijadikan dasar untuk meraih keuntungan kompetitif (competitive advantage) baik untuk masukan maupun keluaran. Oleh karena itu dengan menerapkan salah satu alternatif strategi, diharapkan dapat memperoleh tenaga dosen yang memiliki karakteristik sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Melihat begitu banyak variabel yang menentukan pola pengelolaan, maka diperlukan upaya pengelolaan yang sistematis dan terpadu mulai dari perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pembinaan atau pengembangan, penilaian, dan kompensasi.

Sehubungan dengan rumusan masalah, keseluruhan proses pelaksanaan penelitian apabila di visualisasikan ke dalam kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat dalam gambar berikut:

GAMBAR 1  
STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA



Berdasarkan gambar di muka, dapat dijelaskan bahwa suatu organisasi atau lembaga dalam rangka mempertahankan kesinambungannya tidak terlepas dari visi, misi, dan tujuan, serta strategi organisasi. Aspek-aspek tersebut, dapat menetapkan pola pengelolaan sumber daya manusia (tenaga dosen) sesuai dengan kepentingan organisasi yang bersangkutan.

Visi yang dikembangkan di Universitas Siliwangi lebih memfokuskan kepada kajian permasalahan di masa mendatang. Misi yang diterapkan adalah TRI CITRA UNSIL, yaitu harus mampu memadukan ilmu pengetahuan, teknologi, kesenian dan agama secara selaras. Sedangkan tujuan Universitas Siliwangi adalah mengemban ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, melalui Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Sesuai dengan visi, misi, dan tujuan Universitas Siliwangi, maka strategi yang diterapkan adalah strategi pengembangan. Strategi pengembangan yang dimaksud lebih diarahkan kepada peningkatan kualitas sumber daya dosen melalui pengelolaan yang efektif dan efisien, yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kepada kebijakan tenaga dosen.

Kebijakan pengelolaan tenaga dosen dipengaruhi oleh strategi yang ditetapkan, sehingga pola yang dikembangkan memiliki karakteristik yang lebih spesifik dibandingkan dengan strategi lainnya. Untuk memenuhi kebutuhan tenaga

yang syarat dengan berbagai karakteristik yang diperlukan, maka diperlukan praktek-praktek pengelolaan tenaga dosen secara sistematis dan terpadu mulai dari perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pembinaan atau pengembangan, penilaian performansi, serta kompensasi dosen.

*Perencanaan* tenaga dosen berkaitan dengan hal-hal tertentu dalam berbagai aspek kebijaksanaan, prosedur, sasaran atau kontennya, serta keterkaitannya dengan aktivitas lain dari pengelolaan tenaga dosen. *Rekrutmen dan seleksi* yang berkaitan dengan hal-hal tertentu dalam berbagai aspek kebijakan, prosedur, kriteria, serta pedoman yang dijadikan dalam kegiatan rekrutmen dan seleksi dosen. *Pembinaan atau pengembangan* tenaga dosen berkaitan dengan aspek-aspek tertentu mengenai kebijakan, program pembinaan, serta sasaran dalam kegiatan pembinaan atau pengembangan dosen. *Penilaian tenaga dosen* yang berkaitan dengan aspek-aspek tertentu dalam kebijakan, prosedur, kriteria, pelaksanaan, serta tindak lanjut kegiatan penilaian performansi dosen. *Kompensasi* tenaga dosen berhubungan dengan aspek-aspek tertentu mengenai kebijakan, dasar dan prosedur, sasaran pokok, serta kompensasi di luar tugas atau bekerja.

Dari paradigma penelitian yang dijelaskan di atas, diharapkan dapat mengembangkan organisasi ke arah kehidupan organisasi yang lebih efektif dan efisien. Organisasi yang efektif menjadikan organisasi lebih produktif, serta memberikan kepuasan baik secara langsung maupun tidak langsung dan dapat meningkatkan kualitas sumber daya dosen, khususnya di Universitas Siliwangi.

