

BAB V

POKOK TEMUAN, PEMBAHASAN, DAN IMPLIKASI

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disajikan dalam Bab V, maka pada bagian ini akan dikemukakan secara singkat: (A) Pokok Temuan dan Pembahasan; (B) Implikasi Hasil Penelitian.

A. Pokok Temuan dan Pembahasan

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan tinggi, tidak terlepas dari upaya pengelolaan tenaga dosen yang efektif sesuai dengan strategi yang dikembangkan pada perguruan tinggi. Pengelolaan yang efektif betul-betul diharapkan dapat memperoleh dosen 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 (Makagiarsar, 1981).

Harapan tersebut mengharuskan perguruan tinggi untuk berbenah dan meningkatkan diri secara terus menerus (continous improvement). Salah satu aspek yang harus diperhatikan adalah masalah pengelolaan ketenagakerjaan (manajemen sumber daya manusia), khususnya tenaga dosen. Sebagaimana dikemukakan oleh Oteng Sutisna (1981), keberhasilan dari setiap usaha manusia berkaitan erat dengan kualitas personil (pegawai) yang melaksanakan

pekerjaan bagi pencapaian tujuan maupun dengan kondisi yang mempengaruhi kesejahteraan fisik dan mental mereka.

Keberhasilan perguruan tinggi dalam memberikan layanannya secara efisien untuk sebagian besar tergantung kepada kualitas personil dalam menjalankan tugasnya dan pada efektivitas mereka dalam melaksanakan tanggung jawab individual dan kelompok. Karena itu tugas mendesak yang harus diberi perhatian adalah pengelolaan tenaga dosen, yang menitikberatkan kepada strategi pengembangannya.

Sehubungan dengan pengelolaan tenaga dosen di UNSIL, permasalahan yang mendasar tergantung kepada rasio jumlah mahasiswa dengan jumlah dosen yang tersedia. Gejala ketidakseimbangan antara jumlah mahasiswa dengan jumlah dosen semakin menyudutkan posisi UNSIL dalam pengelolaan tenaga dosen, yang diakibatkan jumlah mahasiswa untuk beberapa program studi atau jurusan mengalami penurunan.

Hasil temuan sehubungan dengan rasio mahasiswa dengan dosen, ternyata menunjukkan adanya kelebihan tenaga dosen pada program studi atau jurusan tertentu. Upaya yang dilakukan UNSIL dalam menghadapi masalah tersebut melalui: (1) menugaskan dosen yang bersangkutan untuk membina Mata Kuliah Dasar Institusional (MKDI), di luar bidang kajiannya; (2) menganjurkan dosen untuk studi lanjut pacsasarjana S-2 dan S-3 di luar bidang kajiannya disesuaikan dengan kebutuhan jurusan yang ada di UNSIL

dan relatif banyak diminati oleh masyarakat dan lapangan pekerjaan; (3) melakukan rotasi antar Fakultas yang ada di lingkungan UNSIL bagi dosen yang memiliki bidang kajian yang relatif berhubungan; (4) melakukan publikasi untuk memperoleh mahasiswa sebanyak-banyaknya untuk semua program studi atau jurusan yang ada di UNSIL.

Masalah kelebihan dosen yang ekksesnya menimbulkan pengangguran seharusnya dipecahkan melalui pengkajian yang menyeluruh. Secara kuantitatif kelebihan dosen bagi perguruan tinggi khususnya swasta, merupakan masalah besar karena pada saat meningkatnya jumlah mahasiswa disitulah kebutuhan tenaga dosen sangat dirasakan. Tetapi sebaliknya pada saat animo mahasiswa menurun, tenaga dosen yang dibutuhkan sangat terbatas dan mengakibatkan terjadinya gejala ketidakseimbangan jumlah mahasiswa dengan jumlah dosen. Gejala seperti ini akan mempengaruhi terjadinya pengangguran yang dihadapi perguruan tinggi.

Ada beberapa hal yang perlu disimak kenapa masalah rasio jumlah mahasiswa dengan jumlah dosen merupakan masalah besar bagi sebuah perguruan tinggi:

Pertama, biaya penyelenggaraan perguruan tinggi swasta sebagian besar biayanya bersumber dari mahasiswa, termasuk untuk membiayai dosen. Oleh karena itu rasio ideal terus dipertahan, hal ini selain lebih efektif memberikan layanan kepada mahasiswa, juga dimaksudkan

untuk keberlangsungan perguruan tinggi, khususnya UNSIL.

Kedua, banyak sedikitnya mahasiswa pada perguruan tinggi sesuai dengan porsinya merupakan salah satu indikator yang mencerminkan perguruan tinggi yang bersangkutan. Bila banyak diminati mahasiswa, perguruan tinggi yang bersangkutan berarti menunjukkan kelebihanannya dibanding dengan yang lainnya, dan sebaliknya apabila mahasiswanya kurang berarti menunjukkan kekurangannya.

Dari permasalahan di atas, pada dasarnya tergantung kepada bagaimana sistem pengelolaan perguruan tinggi yang bersangkutan, termasuk pengelolaan dosennya.

1. Pola Perencanaan Dosen

Berdasarkan temuan di lapangan, pola perencanaan tenaga dosen yang dilakukan di UNSIL meliputi:

Pertama, perencanaan tenaga dosen di UNSIL, selain didasarkan kepada visi, misi, dan tujuan organisasi, pelaksanaannya tidak terlepas dari berbagai keputusan yang telah ditetapkan melalui petunjuk pelaksanaan dan penyelenggaraan UNSIL. Melalui strategi pengembangan atau penataan kembali (repositioning), agar UNSIL mampu mempertahankan eksistensinya dan memberikan layanan yang baik untuk memenuhi visi, misi, serta tujuannya. Kaitannya dengan kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal,

UNSIL telah mengkaji berbagai peraturan dan ketentuan yang berlaku dalam penyelenggaraan lembaga, mengkaji perkembangan politik, sosial, dan ekonomi, yang dapat mempengaruhi penyelenggaraan pendidikan tinggi.

Kedua, perencanaan tenaga dosen di UNSIL berkenaan dengan prosedur maupun sasaran atau konten perencanaan dosen, terbatas kepada beberapa kegiatan yang dilakukan. Prosedur yang dimaksud kaitannya dengan tahapan proses perencanaan, sedangkan sasaran atau konten berkaitan dengan berbagai substansi kegiatan dari tahapan perencanaan yang dilakukan.

Ketiga, perencanaan tenaga dosen di UNSIL kaitannya dengan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia lainnya, perencanaan tenaga dosen hanya terbatas dengan analisis pekerjaan termasuk didalamnya deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, serta pembinaan atau pengembangan.

Untuk mengkaji hasil temuan di lapangan, maka secara konseptual harus mengkaji tentang perencanaan dosen. Secara konseptual perencanaan dosen merupakan suatu proses yang sistematis dan rasional dalam menetapkan jumlah dan kualitas tenaga dosen untuk memenuhi formasi dalam jangka waktu tertentu secara tepat. Termasuk di dalamnya, kegiatan yang menyangkut inventarisasi yang menyeluruh untuk memperoleh

gambaran tentang jumlah dosen dalam jangka waktu tertentu baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif (IKIP Bandung, 1994:192).

Secara kuantitatif, inventarisasi merupakan kegiatan untuk mengetahui banyaknya dosen yang ada pada program studi atau jurusan, serta kebutuhan di masa yang akan datang. Sedangkan secara kualitatif, inventarisasi merupakan kegiatan untuk mengetahui gambaran kemampuan dosen dilihat dari kepentingan lembaga serta kemampuan menghadapi tantangan di masa mendatang. Sedangkan tujuan perencanaan dosen adalah membantu lembaga dalam mempersiapkan dasar yang lebih baik dalam rencana pengembangan dosen supaya diperoleh manfaat secara optimum (Umi Sukanti, 1989:73).

Pengembangan dosen melalui pengelolaan yang efektif harus dilaksanakan secara terencana dan berkesinambungan. Rencana pengembangan yang terpadu, sistematis dan menyeluruh harus dimulai sejak penerimaan dosen baru. Seleksi calon dosen perlu dilaksanakan dengan ketat sesuai dengan kebutuhan. Jumlah dosen yang akan menjalani tugas belajar perlu ditentukan secara terencana setiap tahun berdasarkan rencana pengembangan ketenagaan yang telah ditentukan, persiapan tugas belajar perlu dipesiapkan jauh sebelum waktunya (Jusuf Hanafiah, 1994).

Dalam perencanaan tenaga dosen tidak terlepas dari suatu kajian mengenai konsep analisis sebagai suatu kerangka berfikir, yang mengacu kepada penelaahan terhadap berbagai aspek organisasional dengan segala subsistemnya secara luas dan mendalam.

Konsep analisis yang dikemukakan di sini, sekaitan dengan kerangka berfikir dalam menganalisis kebutuhan dosen dengan penelaahan secara menyeluruh dengan cara mempelajari bagian atau variabel yang mempengaruhinya, kewenangan dosen yang dibutuhkan, serta kondisi ketenagaan yang ada sekarang.

Perencanaan tenaga dosen dianalisis secara terinci, mulai dari variabel yang mempengaruhi kebutuhan, enrolment dan kurikulum, karakteristik ketenagaan yang ada baik secara kuantitatif maupun kualitatif, ketidak seimbangan tenaga dosen yang ada dengan yang diperlukan, serta kebijaksanaan lembaga termasuk semua potensi yang dimiliki untuk mendukung pengembangan tenaga dosen. Menganalisis kebutuhan dosen, baik pada tingkat jurusan atau program studi, kelompok mata kuliah, maupun Universitas, perlu dianalisis berbagai komponen yang mempengaruhi kebutuhan tersebut, dan sekaligus dimaksudkan untuk mencari jalan pemecahan masalah-masalah yang dihadapi oleh lembaga dalam perencanaan tenaga dosen. Biasanya

analisis kebutuhan tenaga dosen diawali dengan asumsi-asumsi yang benar, oleh karenanya diperlukan data yang dapat diterima kebenarannya. Sekaitan dengan hal ini, menurut Sudarwan Danim (1986:23), untuk dapat menganalisis kebutuhan dosen harus dimulai dengan penilaian atau penaksiran yang tepat dan ditunjang dengan sejumlah data atau informasi yang memadai, sehingga perhitungan kebutuhan tersebut dapat dilakukan secara tepat baik aspek kuantitatif maupun kualitatif. Sebaliknya kebutuhan dosen dalam suatu lembaga dapat dilihat sebagai suatu sistem yang dapat dipilah-pilah ke dalam sub sistem untuk menentukan berbagai karakter yang mempengaruhinya, karakteristik yang dibutuhkan, deskrepensi antara yang ada dengan yang dibutuhkan, serta usaha lembaga mengurangi atau mengatasi deskrepensi itu, sehingga permasalahan yang dianalisis semakin jelas dan dapat diterima secara empirik maupun konsepsional.

Proses perencanaan dosen betul-betul harus didasarkan kepada analisis kebutuhan yang jelas, karena tenaga dosen yang tersedia dalam jumlah dan mutu yang memadai merupakan salah satu syarat penting bagi terlaksananya proses pendidikan yang efektif dan efisien pada perguruan tinggi. Sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya, bahwa kebutuhan tenaga dosen

meliputi dimensi kuantitatif dan dimensi kualitatif. Kebutuhan dosen dilihat dari dimensi kuantitatif berkaitan dengan dinamika dosen itu sendiri, yang diakibatkan oleh adanya pemberhentian personel, pengunduran, pemecatan atau pembubaran, pengusiran, ketidakmampuan, serta pensiun, yang kesemua itu akan mengurangi tenaga kerja yang ada (William B. Castetter, 1981:483). Sedangkan kebutuhan tenaga dosen dilihat dari dimensi kualitatif berkaitan dengan kewenangan tenaga dosen menurut hierarki jabatan akademik yang dilihat berdasarkan ketentuan yang berlaku, serta kualifikasi berdasarkan kemampuan profesional akademik berdasarkan performansi dan kualifikasi akademik tenaga dosen.

Menurut Randall (1987), prosedur perencanaan sumber daya manusia harus dilakukan melalui beberapa fase, yaitu: (1) fase pertama, mengumpulkan data dan menganalisis sumber daya manusia, memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia, memperkirakan anggaran sumber daya manusia, serta memperkirakan pihak-pihak pensuplai sumber daya manusia; (2) fase kedua, yaitu menetapkan tujuan dan kebijakan sumber daya manusia; (3) fase ketiga, yaitu menyusun program sumber daya manusia; (4) fase keempat yaitu pengawasan dan evaluasi.

Fase pertama, meliputi kegiatan berikut: (a) menganalisis sumber daya manusia berkaitan dengan menginventarisir tenaga kerja dan pekerjaan yang ada sekarang pada suatu organisasi, dan informasi yang diperlukan berkaitan dengan aspek kuantitatif dan kualitatif. Aspek kuantitatif berkaitan dengan jumlah pegawai yang ada sekarang berdasarkan jabatan, bidang studi atau jurusan, sedangkan aspek kualitatif menyangkut keterampilan, kecakapan, perhatian, dan preferensi yang diperlukan. Selain itu, juga mengenai karakteristik pekerjaan, ketrampilan yang diperlukan. Aspek lain, berkaitan dengan komposisi tenaga kerja ditinjau dari aspek yang meliputi gaji/upah, jabatan, termasuk keluar masuk, absensi, dan struktur jabatan; (b) kedua, perkiraan kebutuhan sumber daya manusia dilihat dari dimensi waktu dan tipe organisasi. Dari segi waktu, perencanaan sumber daya manusia meliputi kebutuhan jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Secara konseptual, pendekatan yang dilakukan untuk memprediksi permintaan dan persediaan untuk jangka waktu tertentu di masa mendatang digunakan metode: expert estimate, yaitu prediksi yang dilakukan para ahli karena di anggap lebih memahami tuntutan-tuntutan ketenaga kerjaan; historical comparison, yaitu prediksi yang didasarkan kepada kecenderungan-

kecenderungan yang terjadi di masa sebelumnya; task analysis, yaitu penentuan kebutuhan yang didasarkan kepada tuntutan spesifikasi pekerjaan; correlation technique, yaitu penentuan berdasarkan perhitungan korelasi secara statistik, terutama kepentingan perubahan yang terjadi dan persyaratan kepegawaian, sumber keuangan dan program yang ditetapkan; modeling, yaitu penetapan kebutuhan tenaga dosen tergantung kepada model keputusan yang biasa dibuat; (c) ketiga, memperkirakan pihak pemasok sumber daya manusia baik dari dalam maupun dari luar organisasi.

Dari berbagai pendekatan yang digunakan UNSIL dalam memprediksi kebutuhan dosen, pendekatan yang digunakan adalah correlation technique. Hal ini dapat dilihat dari cara-cara yang dilakukan cenderung kepada perhitungan-perhitungan statistik dengan cara melalui perbandingan rasio mahasiswa dengan dosen.

Fase kedua, menetapkan tujuan dan kebijakan sumber daya manusia yang secara langsung berkaitan dengan tujuan dan kebijakan organisasi. Informasi yang diperlukan berkaitan dengan daftar gaji, daftar pegawai, serta penempatan.

Fase ketiga, program sumber daya manusia yang berkaitan dengan kegiatan peningkatan dan pengurangan sumber daya manusia. Program peningkatan berkaitan

dengan meningkatkan partisipasi dan komunikasi, hadiah, gaji atau upah, serta tumbuhnya motivasi. Sedangkan program pengurangan berkaitan dengan upaya-upaya penyuluhan pemutusan hubungan kerja, karena adanya pemberhentian atau pensiun.

Fase keempat, yaitu pengawasan dan penilaian perencanaan sumber daya manusia yang merupakan upaya menilai rencana dan program yang telah dibuat, baik rencana jangka pendek, menengah, dan jangka panjang.

Dari uraian mengenai prosedur perencanaan tenaga dosen yang dilakukan di Universitas Siliwangi adalah:

Pertama, kegiatan inventarisasi tenaga dosen yang ada, lebih memfokuskan kepada aspek kuantitatif untuk berbagai jabatan akademik terutama pada tingkat jurusan atau program studi. Sementara aspek kualitatif untuk sementara ini secara nyata belum dilaksanakan, misalnya yang berkaitan dengan aspek kemampuan, kecakapan, ketrampilan, perhatian, dan preferensi. Kalaupun ada yang berkaitan dengan inventarisasi aspek tersebut, informasi yang diperoleh masih perlu dikaji kembali, karena belum didasarkan kepada instrumen pengukuran yang baku dan sistem informasi yang akurat.

Kedua, perkiraan kebutuhan tenaga dosen secara kuantitatif maupun kualitatif merupakan komitmen UNSIL, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

Kebutuhan jangka pendek merupakan target untuk terpenuhinya kebutuhan dosen ditinjau dari rasio jumlah mahasiswa dengan dosen, serta terpenuhinya kualifikasi akademik minimal untuk melaksanakan tugas. Sedangkan kebutuhan jangka panjang lebih mengutamakan peningkatan kualitas yang dibarengi dengan studi lanjut S-2 dan S-3, serta terpenuhinya kualifikasi jabatan akademik yang optimal.

Ketiga, dalam memperkirakan pihak-pihak mana sebagai pemasok tenaga dosen, UNSIL sampai saat ini tidak menentukan pihak-pihak mana sebagai pemasok dosen, apakah dari luar atau dari lembaga sendiri baik dari negeri maupun swasta, yang penting dosen yang bersangkutan memenuhi persyaratan yang diperlukan.

Keempat, berbagai kebijakan tenaga dosen yang dilakukan UNSIL meliputi kebijakan yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Secara kuantitatif maupun secara kualitatif, kebijakan kebutuhan dosen untuk jangka pendek sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya, adalah terpenuhinya rasio dan kualifikasi akademik minimal dengan kebutuhan bidang studi atau jurusan. Sedangkan untuk jangka panjang, kebijakan kebutuhan dosen selain terpenuhinya rasio yang diperlukan, juga terpenuhinya kualitas dosen menurut tingkat pendidikan yang diperoleh baik lulusan S-2

maupun S-3. Kebutuhan dosen di UNSIL untuk lima tahun mendatang, lulusan S-2 ke atas, harus mencapai dua pertiga dari jumlah dosen yang dimiliki. Sedangkan kebutuhan untuk tahun 2003, dosen yang dimiliki minimal harus lulusan S2 ke atas.

Dari deskripsi perencanaan sumber daya manusia sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya, bahwa perencanaan dosen secara ideal paling tidak harus dilakukan melalui prosedur dan variabel yang menjadi sasaran perencanaan. Namun dengan pertimbangan strategi organisasi yang dikembangkan oleh suatu lembaga, prosedur tersebut belum tentu merupakan alternatif yang paling tepat untuk dapat dilaksanakan, karena untuk desain organisasi tertentu sesuai dengan yang dipilihnya, hanya mengambil beberapa prosedur yang dianggap relevan dan urgen.

Sehubungan dengan hal di atas, maka UNSIL dengan strategi yang telah ditetapkannya, dalam proses perencanaan tenaga dosen dilihat dari prosedurnya secara konseptual telah dilakukan dengan baik. Namun variabel sasaran atau konten dari berbagai prosedur yang ditempuhnya, UNSIL masih membatasi beberapa kegiatan tertentu saja, misalnya dalam mengantisipasi pihak lain sebagai pemasok tenaga dosen. Dalam upaya ini UNSIL sampai sekarang ini belum dapat

menentukan pihak-pihak lembaga perguruan tinggi mana sebagai pensuplai calon tenaga dosen. Hal ini karena secara konsepsional ada asumsi bahwa perguruan tinggi yang menunjukkan kelebihanannya dalam berbagai hal, akan menghasilkan lulusan yang berkualitas, sehingga lulusannya kalau ditarik untuk menjadi tenaga dosen diperkirakan memiliki kemampuan yang relatif lebih baik dibanding dengan lulusan perguruan tinggi lain. Oleh karena itu variabel yang menjadi sasaran atau konten dalam perencanaan tenaga dosen terbatas kepada hal-hal tertentu, dengan melihat urgencitas masalah yang dihadapi dan strategi yang dikembangkan UNSIL.

Selain prosedur yang dilakukan, perencanaan sumber daya manusia (dosen) harus dikaitkan dengan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang lain, yaitu: (1) analisis pekerjaan, karena organisasi harus mengetahui kualifikasi pegawai yang ada sekarang untuk mengerjakan pekerjaan yang ada; (2) rekrutmen dan seleksi, karena kegiatan perencanaan dapat membantu menetapkan kebutuhan berapa banyak dan tipe pegawai yang dibutuhkan melalui seleksi; (3) pembinaan atau pengembangan, karena perencanaan membantu menetapkan program pembinaan atau pengembangan. Kaitannya dengan aktivitas pengelolaan lainnya, sementara ini secara eksplisit terbatas dengan kegiatan analisis pekerjaan

dan pembiaian atau pengembangan dosen. Kaitannya dengan kegiatan rekrutmen dan seleksi belum dilaksanakan, karena sampai sekarang UNSIL belum melaksanakan kegiatan seleksi secara formal dalam memenuhi kebutuhan dosen.

Berdasarkan uraian di atas, maka perencanaan tenaga dosen di UNSIL sesuai dengan strategi yang dikembangkannya, dilakukan melalui pertimbangan-pertimbangan yang lebih rasional sebagai berikut:

Pertama, UNSIL yang merupakan salah satu perguruan tinggi swasta di daerah yang usianya relatif muda, masih terus menerus memerlukan peningkatan dan pengembangan dalam berbagai hal, termasuk sistem ketenagakerjaan. Oleh karena itu UNSIL dihadapkan kepada tantangan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan berbagai kelemahan dan kekurangannya.

Kedua, perencanaan dosen di UNSIL dihadapkan kepada permasalahan yang relatif kompleks, karena kebutuhan dosen sangat tergantung kepada pertimbangan keadaan jumlah mahasiswa yang tercatat di UNSIL. Hal ini mengindikasikan bahwa keadaan jumlah mahasiswa yang berkembang secara dinamis akan membantu dalam menentukan kebutuhan dosen, tetapi sebaliknya keadaan jumlah mahasiswa yang tidak menentu, relatif sulit dalam memperkirakan kebutuhan dosen yang diperlukan.

Ketiga, UNSIL sebagai perguruan tinggi swasta dihadapkan kepada sistem ketenagakerjaan yang relatif rumit. Sebagai perguruan tinggi swasta dalam sistem pengelolaan ketenagakerjaannya dihadapkan kepada dua jalur sistem ketenagaan, yaitu ketenagaan yang diatur oleh pihak yayasan sebagai penyelenggara perguruan tinggi dan oleh pihak Kopertis. Walaupun pihak UNSIL telah menentukan kebutuhan tenaga dosen yang diperlukan, namun tidak menutup kemungkinan adanya droping tenaga dosen bantuan pemerintah di luar yang diperkirakan oleh UNSIL, yang eksekusinya mempengaruhi terhadap perencanaan dosen yang ditetapkan UNSIL.

Keempat, keadaan jumlah mahasiswa UNSIL tidak menunjukkan kondisi perkembangan yang stabil, terkadang jumlah mahasiswa naik ataupun sebaliknya, yang mengakibatkan kebutuhan tenaga dosen relatif tidak menentu. Salah satu yang ditempuh untuk mengisi formasi yang dibutuhkan, UNSIL selalu berupaya memenuhinya dengan cara menghitung keajegan rasio antara jumlah mahasiswa dengan jumlah dosen. Apabila secara tetap rasio jumlah mahasiswa relatif lebih besar, kemungkinannya diperlukan penambahan tenaga dosen, tetapi sebaliknya kalau rasio jumlah mahasiswa dengan dosen terlalu kecil, maka kebutuhan dosen tidak perlu ada penambahan.

2. Pola Rekrutmen dan Seleksi Dosen

Rekrutmen merupakan upaya-upaya yang dilakukan untuk memperoleh tenaga kerja yang dibutuhkan dalam mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong melalui penyeleksian yang dilakukan. Dalam proses rekrutmen, penyeleksian merupakan kunci sukses dalam pengelolaan tenaga dosen.

Berdasarkan temuan di lapangan, rekrutmen dan seleksi di Universitas Siliwangi menyangkut hal-hal berikut:

Pertama, kebijaksanaan mengenai rekrutmen dan seleksi tenaga dosen di Universitas Siliwangi telah diatur dalam Petunjuk Pelaksanaan No. 001/JL.P/US/ IV/ 1988 Bab XVI Pasal 97, yang isinya bahwa tenaga dosen yang direkrut harus menunjukkan sikap, budi pekerti, ahlak, mental disiplin, dedikasi, dan loyalitas yang baik sesuai dengan yang dibutuhkan Universitas Siliwangi.

Kedua, kegiatan rekrutmen dosen di UNSIL sampai sekarang belum pernah dinformasikan secara luas kepada masyarakat, dengan alasan kebutuhan tenaga dosen yang diperlukan relatif sangat terbatas. Kelemahan pola seperti ini secara rasional tenaga dosen yang diangkat kurang dijamin kualitasnya karena tidak melalui proses persaingan yang kompetitif di antara para calon dosen.

Ketiga, kebijaksanaan seleksi tenaga dosen di UNSIL didasarkan kepada Petunjuk Pelaksanaan No. 001/JL.P/US/IV/1988 Bab XVI Pasal 95 Bagian Tiga, yang menyatakan bahwa pengangkatan tenaga dosen harus melalui seleksi atau penyaringan. Namun kenyataannya untuk pelaksanaan teknis operasional, secara formal seleksi tenaga dosen belum dilaksanakan.

Keempat, kriteria seleksi dosen di Universitas Siliwangi didasarkan kepada Petunjuk Pelaksanaan No. 001/JL.P/US/IV/1988 Bab XVI Pasal 95. Namun pelaksanaan teknis operasional kriteria yang telah ditetapkan belum dilaksanakan. Sementara untuk memenuhi kebutuhan tenaga dosen, lebih diarahkan kepada tuntutan struktur kerja dan kepribadian calon dosen yang dilakukan melalui pengkajian yang relatif terbatas.

Dari berbagai temuan lapangan, perlu dikaji secara konseptual yang berkaitan dengan rekrutmen dan seleksi. Dalam kegiatan rekrutmen ada beberapa langkah yang dilakukan dalam proses rekrutmen sebagai kelanjutan perencanaan ketenagakerjaan. Setiap langkah selalu berhubungan dengan efektivitas penyeleksian yang akan diselenggarakan. Langkah-langkah tersebut dilakukan dengan melalui cara: (a) menyebarluaskan pengumuman tentang kebutuhan ketenagakerjaan dalam berbagai jenis dan kualifikasi; (b) membuka pendaftaran

dengan persyaratan-persyaratan administratif maupun akademis; (c) menyelenggarakan pengujian berdasarkan standar seleksi.

Berbagai langkah yang ditempuh dalam kegiatan rekrutmen, secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut: (a) pengumuman kebutuhan pegawai merupakan kegiatan rekrutmen yang dapat menjelaskan deskripsi pekerjaan dan kualifikasinya. Deskripsi pekerjaan menjelaskan tentang kewajiban, kegunaan, kondisi kerja, standar kerja, serta karakteristik pekerjaan. Sedangkan spesifikasi pekerjaan dapat menjelaskan ketrampilan yang dipersyaratkan, pengetahuan dan kecakapan yang dimiliki termasuk pendidikan dan pengalaman kerja, kepribadian, minat, dan preferensi; (b) membuka pendaftaran dengan persyaratan-persyaratan administratif dan akademik yang harus dipenuhi oleh pencari kerja, misalnya surat lamaran kerja, ijazah dan transkrip yang diperlukan, keterangan pengalaman kerja, keterangan kesehatan, serta pengisian blangko lamaran kerja; (c) menyelenggarakan pengujian yang berdasarkan kepada standar seleksi, yang menyangkut umur, kesehatan fisik, pendidikan, pengalaman, tujuan-tujuan, perangai, pengetahuan, ketrampilan komunikasi, motivasi, minat, sikap dan nilai, kesehatan, kelayakan kerja, dan faktor lain yang ditetapkan penguasa.

Pelaksanaan rekrutmen yang didasarkan menurut langkah-langkah di atas, merupakan kegiatan yang ideal bagi suatu organisasi dalam memperoleh pegawai baru. Pelaksanaan rekrutmen dosen di UNSIL dilihat dari langkah-langkah yang ditempuh secara formal belum dilaksanakan, karena sampai sekarang UNSIL belum melaksanakan kegiatan rekrutmen secara formal untuk menjaring dosen yang baru. Kondisi ini memungkinkan tidak perlu menjelaskan tentang deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan kepada masyarakat secara luas sehubungan dengan kegiatan rekrutmen dosen.

Selain langkah yang harus ditempuh, kegiatan rekrutmen juga harus didasarkan kepada proses dan metode rekrutmen. Proses rekrutmen dimulai dengan penelitian kebutuhan rekrutmen, meneliti pekerjaan dan kondisi kerja, mengemukakan job spesifikasi, meneliti sumber pelamar, memilih metode rekrutmen, memeriksa formulir lamaran, mengadakan wawancara, dan menyiapkan daftar pelamar. Sedangkan metode rekrutmen yang digunakan melalui pendekatan yang bersumber dari dalam organisasi sendiri, teman pegawai, iklan atau agen pekerjaan, agen penempatan, dan biro peneliti.

Berdasarkan proses dan metode rekrutmen seperti yang diuraikan di atas, secara formal UNSIL belum melaksanakan proses-proses rekrutmen secara optimal.

Sementara metode yang digunakan untuk merekrut dosen tidak dilakukan secara terbuka kepada masyarakat luas, karena pendekatan yang dilakukan lebih bersifat informal. Kecuali rekrutmen yang dilakukan terhadap dosen tetap Kopertis, para calon dosen diharuskan melalui proses rekrutmen, dan pendekatan yang dilakukan melalui pengumuman terbuka untuk memberikan kesempatan kepada masyarakat luas.

Pelaksanaan rekrutmen keterkaitannya dengan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia lainnya, yaitu dengan kegiatan: (a) perencanaan sumber daya manusia, yang berkaitan dengan rencana strategi, rencana kerja, serta rencana sumber daya manusia; (b) analisis pekerjaan, berkaitan dengan ketrampilan, pengetahuan, kecakapan, minat, serta preferensi; (c) kegiatan pembinaan atau pengembangan, berkaitan dengan pembinaan kualifikasi dan kebutuhan dosen.

Keterkaitan kegiatan rekrutmen dengan kegiatan pengelolaan lainnya, secara eksplisit di UNSIL belum dilaksanakan. Sebagaimana dijelaskan pada uraian sebelumnya, UNSIL belum melaksanakan sistem rekrutmen secara formal.

Selain kegiatan rekrutmen calon dosen, kegiatan penyeleksian juga harus didasarkan kepada langkah-langkah melalui pendekatan-pendekatan berikut: (a)

pengumpulan informasi tentang calon-calon yang memberi harapan baik; (b) pelaksanaan testing secara tertulis baik tes psikologi, tes pengetahuan dan bentuk tes yang mengukur beberapa bagian pekerjaan yang dipikulnya; (c) penyelenggaraan testing secara lisan atau wawancara seleksi, yaitu percakapan formal untuk mengevaluasi calon secara mendalam; (d) pemeriksaan media atau kesehatan calon baik melalui informasi kesehatannya maupun melalui pengujian kesehatan secara langsung. Adapun kriteria yang digunakan dalam seleksi meliputi prediksi skor dan kriteria lainnya, yang mempertimbangkan lamanya pengalaman kerja, relevansi, reliabilitas, validitas, dan praktek.

Sesuai dengan langkah-langkah dan kriteria yang harus dilakukan dalam kegiatan seleksi, di UNSIL kegiatan penyeleksian calon dosen secara formal belum dilaksanakan, namun secara informal kegiatan seleksi telah dilakukan melalui berbagai pertimbangan persyaratan tertentu yang diperlukan.

Hubungannya dengan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia lainnya, seleksi dosen dikaitkan dengan perencanaan, analisis pekerjaan, rekrutmen, serta penilaian performansi. Perencanaan sumber daya manusia memberikan kemudahan dalam kegiatan seleksi dengan membuat keputusan kapan dan berapa orang pegawai yang

diperlukan. Analisis pekerjaan berkaitan dengan kualifikasi pekerjaan yang menyangkut ketrampilan, pengetahuan, kecakapan kerja, dan prosedur seleksi. Rekrutmen, di mana keberhasilan seleksi tergantung kepada efektivitas kegiatan rekrutmen. Penilaian performansi, di mana kegiatan seleksi adalah untuk memprediksi performansi yang dimiliki calon dosen.

Kegiatan seleksi di UNSIL kaitannya dengan kegiatan pengelolaan yang lain secara eksplisit belum dilaksanakan, tetapi secara implisit hubungan dengan kegiatan pengelolaan lainnya telah dilaksanakan.

Sehubungan dengan pembahasan rekrutmen dan seleksi yang diuraikan di atas, maka setiap perguruan tinggi harus memiliki suatu rencana pengembangan tenaga pengajarnya. Rencana pengembangan ketenagaan adalah bagian penting dari rencana pengembangan strategis perguruan tinggi, karena rencana hakikatnya adalah usaha peningkatan mutu sumber daya manusia yang paling menentukan dalam proses belajar mengajar dalam konteks pengelolaan mutu total (Jusuf Hanafiah, 1994). Pendapat di atas senada dengan yang dikemukakan Castetter (1981), bahwa rencana pengembangan ketenagaan kerja dalam organisasi harus disusun sedemikian rupa agar sesuai dengan keperluan organisasi dalam mencapai misinya.

Kaitannya dengan pelaksanaan rekrutmen dan seleksi dosen yang diperlukan, seharusnya didasarkan pada analisis kebutuhan yang dikembangkan berdasarkan instrumen dasar untuk menganalisis kebutuhan tenaga dosen (Hector Correa, 1969). Oleh karena itu harus diketahui berbagai variabel yang mempengaruhi kebutuhan dosen yang meliputi: (a) jumlah mahasiswa secara keseluruhan; (b) jumlah mahasiswa rata-rata setiap kelas; (c) jumlah kelas; (d) jumlah total satuan kredit perminggu; (e) serta jumlah jam wajib bagi dosen. Dengan diketahuinya berbagai variabel tersebut akan mudah menentukan rasio jumlah tenaga dosen dengan mahasiswa, sehingga kebutuhan tenaga dosen yang diperlukan akan lebih jelas.

Kebutuhan tenaga dosen di perguruan tinggi didasarkan kepada kewenangan dan kualifikasi akademik yang diperlukan. Kewenangan dosen dilihat dari menurut hierarki jabatan akademiknya didasarkan kepada ketentuan yang ada, sedangkan kualifikasi berdasarkan kepada kemampuan profesional akademiknya dilihat dari performansi dan kualifikasi akademik dosen tersebut.

Kewenangan dosen dalam melaksanakan tugas pokok bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, menurut Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia

No.079/1970, dikelompokkan menjadi kategori: penuh (P), membantu (M), dan asistensi (A).

Mengingat dosen yang ditempatkan di perguruan tinggi sementara ini pada umumnya diangkat dengan jabatan akademik asisten ahli madya (III/a), maka kategori di bawah jabatan asisten ahli madya tidak diperhitungkan bagi dosen di perguruan tinggi. Selain itu secara kualitatif ada beberapa persyaratan yang perlu dimiliki oleh dosen sebagai cerminan kemampuan profesional yang mengarah kepada performansi khusus yang ditampilkan, baik dalam pengajaran, pengembangan ilmu dan aplikasinya melalui penelitian, serta pengabdian masyarakat melalui pendekatan ilmiah.

Sehubungan dengan pola rekrutmen dan seleksi dosen, secara terpadu harus dilakukan melalui berbagai prosedur yang relevan, misalnya melalui kegiatan : (a) pemanduan calon sejak berstatus mahasiswa, kemudian diangkat menjadi dosen setelah selesai pendidikannya; (b) pengangkatan dosen langsung dari sarjana yang baru lulus; (c) atau pengangkatan dari sarjana yang telah bekerja dari instansi lain, baik instansi pemerintah maupun swasta, atau mereka yang hampir menjelang pensiun; (d) pengangkatan dosen lulusan perguruan tinggi luar negeri yang memenuhi persyaratan yang diperlukan.

Dari berbagai keharusan secara konseptual yang dilakukan dalam kegiatan rekrutmen dan seleksi dosen, kenyataan secara empirik di UNSIL belum melakukan sistem rekrutmen maupun seleksi, dengan pertimbangan-pertimbangan dan kondisi obyektif sebagai berikut:

Pertama, kebutuhan tenaga dosen untuk setiap periode tertentu tidak menunjukkan kondisi yang tetap secara dinamis, maka formasi dosen tidak menentu. Akibat dari kondisi seperti ini, mempengaruhi proses rekrutmen dan seleksi tenaga dosen. Seandainya proses rekrutmen diumumkan secara terbuka, maka calon yang mendaftar kemungkinannya akan lebih banyak, padahal kebutuhan dosen sangat terbatas. Kondisi seperti ini bagi UNSIL yang dalam berbagai hal memiliki keterbatasan terutama masalah pembiayaan, maka proses rekrutmen dilakukan secara terbatas. Untuk memenuhi kebutuhan dosen berdasarkan formasi yang ada, UNSIL melakukan asistensi terhadap mahasiswa yang memiliki kemampuan yang lebih baik, yang kemudian secara bertahap mahasiswa yang tersebut diperbantukan dalam kegiatan pembelajaran. Apabila UNSIL memerlukan tenaga dosen sesuai dengan formasi yang ada, maka mahasiswa yang bersangkutan cenderung untuk diangkat menjadi dosen tetap yayasan. Sedangkan untuk dosen yang didroping oleh Kopertis, pihak UNSIL terlebih dahulu

mempertimbangkan dosen yang bersangkutan, apakah diterima atau ditolak secara baik-baik, sesuai dengan formasi yang ada.

Kedua, proses rekrutmen dan seleksi dosen tetap UNSIL dilakukan secara tertutup. Artinya bahwa kegiatan rekrutmen dilakukan melalui lamaran yang diajukan calon dosen, yang kemudian diproses untuk dapat dipertimbangkan apakah bagi yang bersangkutan formasinya tersedia, serta apakah calon yang bersangkutan memenuhi persyaratan administratif dan persyaratan akademik. Alasan rekrutmen secara tertutup sebagaimana dijelaskan pada pertimbangan yang pertama, karena kalau dilakukan secara terbuka padahal kebutuhan tenaga dosen relatif sangat kecil jumlahnya, baik secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi terhadap peningkatan volume pekerjaan dan meningkatnya pembiayaan yang harus ditanggung dalam penyelenggaraan proses rekrutmen. Oleh karena itu ditinjau secara ekonomis kegiatan tersebut kurang efektif dan efisien.

Ketiga, walaupun secara ideal proses rekrutmen dan seleksi harus dilaksanakan, namun berdasarkan hasil di lapangan kegiatan rekrutmen dan seleksi dosen UNSIL belum dilaksanakan sesuai dengan konsepsi teoritis. Namun pelaksanaan tersebut bukan berarti

mengabaikan prosedur-prosedur yang benar yang harus ditempuh, karena kriteria yang dilakukan UNSIL sesuai dengan ketentuan-ketentuan persyaratan administratif dan persyaratan akademik.

3. Pola Pembinaan atau Pengembangan Dosen

Pembinaan atau pengembangan tenaga dosen merupakan usaha-usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga dosen. Tujuan dari kegiatan pembinaan atau pengembangan adalah tumbuhnya kemampuan setiap tenaga dosen yang meliputi pertumbuhan keilmuan, wawasan berfikir, sikap terhadap pekerjaan, dan keterampilan dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan (IKIP Bandung, 1994:186).

Pelaksanaan pembinaan atau pengembangan tenaga dosen, menurut hasil temuan di lapangan dapat digambarkan sebagai berikut:

Pertama, pembinaan atau pengembangan tenaga dosen UNSIL telah ditetapkan melalui keputusan Rektor yang didasarkan kepada Petunjuk Pelaksanaan No. 001/JL.P/US/IV/1988 Bab III, yang menjelaskan bahwa pembinaan atau pengembangan dosen di arahkan 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 dosen belum dilaksanakan secara sistematis dan terpadu, karena masih terbatas kepada kegiatan tertentu saja. Hasil temuan menunjukkan bahwa prosedur yang ditempuh dilakukan melalui asumsi-asumsi yang berkaitan dengan pembinaan atau pengembangan, karena prosedurnya tidak didasarkan kepada langkah-langkah kegiatan pembinaan atau pengembangan tenaga dosen.

Ketiga, pelaksanaan pembinaan atau pengembangan dosen masih sangat terbatas dan bersifat insidental. Kegiatan operasional pembinaan atau pengembangan dosen belum direncanakan secara terpadu, yang secara insidental kegiatan tersebut tergantung kepada kebutuhan-kebutuhan yang mendesak.

Keempat, pembinaan atau pengembangan dosen diarahkan kepada dimensi tuntutan dan kebutuhan pengembangan organisasi sebagai prioritas untuk mewujudkan UNSIL sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas melalui upaya pembenahan organisasinya.

Kelima, program pembinaan atau pengembangan dosen dilakukan melalui pendekatan pendidikan dalam pekerjaan (on-the job training), dan pendidikan di luar pekerjaan (off-the job training).

Dari temuan-temuan di atas, secara konseptual bahwa kegiatan pembinaan atau pengembangan pegawai hendaknya mengikuti langkah-langkah berikut: (a) penilaian kebutuhan (needs assesment), mencakup analisis kebutuhan organisasi, analisis kebutuhan jabatan, serta analisis kebutuhan perorangan. Pertama, analisis kebutuhan organisasi dimulai 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, ketrampilan, dan program yang diperlukan. Indeks efisiensi, berkenaan dengan ongkos kerja, kuantitas dan kualitas output, penggunaan alat dan perbaikan. Iklim organisasi, yang berkenaan dengan kualitas organisasi, kadar efektivitas pegawai. Kedua, analisis kebutuhan jabatan dapat memberikan informasi tentang tugas-tugas, ketrampilan yang diperlukan, standar minimal yang dipakai sebagai acuan. Ketiga, 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 dan tujuan pembinaan atau pengembangan, misalnya ketrampilan khusus, pengetahuan yang dibutuhkan, atau pembinaan sikap tertentu. Materi pembinaan atau pengembangan hendaknya memenuhi kebutuhan organisasi dan individu.

Dari langkah-langkah pembinaan atau pengembangan dosen seperti yang diuraikan di atas, secara implisit telah dilaksanakan UNSIL, terutama yang berkaitan dengan kebutuhan organisasi.

Sesuai dengan konsep dasar pengelolaan tenaga dosen di UNSIL sebagai salah satu Perguruan Tinggi Swasta (PTS), maka kebijaksanaan yang dibuat salah satunya berkaitan dengan strategi pembinaan atau pengembangan tenaga dosen.

Pengembangan tenaga dosen pada hakikatnya dilakukan melalui pengadaan, pengangkatan, penempatan, penggajian, kenaikan pangkat atau jabatan akademik, studi lanjut S-2 atau S-3, pensiun dan kesejahteraan keluarga. Oleh karena itu pembinaan dan pengembangan tenaga dosen meliputi : (a) pembinaan dan pengembangan terhadap tugasnya, termasuk orientasi terhadap tugas dan kewajibannya, bimbingan dari dosen senior, dan mengikuti penataran-penataran tentang proses belajar mengajar, metode penelitian; (b) pembinaan atau

pengembangan karier, termasuk latihan pra-jabatan, studi S-2 dan S-3 di dalam maupun di luar negeri, melaksanakan penelitian bersama maupun mandiri, mengikuti pertemuan ilmiah sesuai dengan bidang ilmunya serta mengadakan pengabdian kepada masyarakat;

(c) pembinaan atau pengembangan berkenaan dengan kesejahteraan termasuk pengetahuan tentang gaji atau honorarium, fasilitas rumah, transportasi, serta keanggotaan karyawan;

(d) pembinaan dan pengembangan kepangkatan atau kenaikan jenjang akademik, termasuk dorongan dan bimbingan dari pimpinan dan dosen senior, pengetahuan mendalam tentang hak dan kewajiban, tentang kepangkatan dan prosedur pengusulannya.

Kegiatan pembinaan dan pengembangan dosen tidak terlepas dari suatu program perencanaan yang harus didasarkan kepada analisis dan proyeksi kebutuhan serta kemampuan lembaga dalam merealisasikan misi dan tujuan lembaga yang bersangkutan. Perencanaan dosen perlu didukung oleh data yang memadai sehingga dapat diproyeksikan kebutuhan jumlah dan kualifikasi serta spesialisasi tenaga dosen yang dibutuhkan. Selain itu, kemampuan dan kebijaksanaan lembaga yang dinyatakan dalam bentuk surat keputusan, serta realisasi perencanaan pengembangan tenaga dosen pada periode sebelumnya.

Program pembinaan atau pengembangan tenaga dosen merupakan proses yang dirancang dalam rangka perbaikan kualitas anggota personel yang diperlukan untuk memecahkan persoalan dalam pencapaian tujuan. Kegiatan ini menitikberatkan kepada "self realization" atau "self development", di samping latihan pra-jabatan dan dalam jabatan. Program pembinaan tenaga dosen biasanya diselenggarakan atas asumsi adanya berbagai kekurangan dilihat dari tuntutan organisasi, atau karena adanya kehendak dan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang di kalangan dosen itu sendiri (IKIP Bandung, 1994:186).

Berkenaan dengan program pembinaan tenaga dosen berdasarkan strategi yang dikembangkannya, maka kecenderungan yang dilakukan UNSIL dalam rangka pembinaan dan pengembangan dosen dalam realisasinya kurang terencana, yang berkaitan dengan: (a) pertama, pembinaan atau pengembangan dalam tugas dan kewajibannya, yang meliputi bimbingan dari dosen senior, penataran proses belajar mengajar, penataran penelitian; (b) kedua, pembinaan atau pengembangan dalam karier melalui pendidikan lanjut S-2 dan S-3, penelitian mandiri, pertemuan ilmiah, dan kegiatan pengabdian masyarakat; (c) ketiga, pembinaan atau pengembangan dalam bidang kesejahteraan, misalnya pengetahuan tentang gaji, fasilitas rumah, transport,

keanggotaan karyawan; (d) keempat, pembinaan atau pengembangan dalam kepangkatan dan kenaikan jabatan akademik, yaitu dorongan dan bimbingan dosen senior, pengetahuan akan hak dan kewajiban, serta pengetahuan tentang kenaikan dan pengusulan jabatan tenaga dosen.

Program pembinaan dan pengembangan yang dilaksanakan, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan pengaruh terhadap pengembangan dosen. Oleh karena itu UNSIL selalu berusaha agar program-program tersebut dapat dilaksanakan baik melalui kebijakan maupun pelaksanaan operasional.

Dari berbagai program pembinaan dan pengembangan di UNSIL, pelaksanaannya dilakukan melalui berbagai pendekatan. Pertimbangan pembinaan atau pengembangan adalah menetapkan pendekatan yang didasarkan kepada cost effectiveness, materi program yang diinginkan, kesesuaian fasilitas, harapan dan kemampuan peserta, harapan dan kemampuan lembaga, serta prinsip belajar.

Terdapat dua pendekatan dalam pembinaan atau pengembangan dosen, yaitu pendekatan melalui kegiatan pendidikan dalam pekerjaan (on-the job training) dan kegiatan pendidikan di luar pekerjaan (off-the job training). Pendidikan dalam pekerjaan (on-the job training) yang dilakukan di tempat dengan pertimbangan tertentu, dan dilakukan terbatas melalui kegiatan

pembinaan dosen senior terhadap dosen junior, job instruction dan job rotation. Sedangkan pendidikan di luar pekerjaan (off-the job training) yang biasanya dilakukan di luar tempat kerja baik yang dibuat oleh lembaga sendiri maupun oleh lembaga lain, kegiatan yang dilakukan terbatas kepada kegiatan pendidikan lanjutan S-2 dan S-3, program penataran dan latihan, seminar atau diskusi ilmiah, latihan di laboratorium.

Oleh karena itu pembinaan atau pengembangan dosen seharusnya dilaksanakan sesuai dengan konsepsi teoritis, namun di UNSIL dilakukan sesuai dengan tingkat urgencitas pembinaan dan kebutuhan yang bersifat insidental dengan program pembinaan yang dianggap lebih relevan. Alasan tersebut karena:

Pertama, pembinaan atau pengembangan dosen di UNSIL sebenarnya programnya telah disusun, namun dengan berbagai keterbatasan dalam pelaksanaannya nampak kurang terencana. Hal ini dilihat dari berbagai peluang dan kesempatan dosen masih kurang merata, dan juga keinginan dari pihak dosen yang bersangkutan relatif kurang mendukung. Dengan demikian program yang telah disusun nampak kurang terencana, karena kurang mendapat respon yang lebih positif dari pihak dosen. Akibatnya program yang ditawarkan terbatas kepada dosen yang ingin mengembangkann karir yang lebih baik.

Kedua, dengan banyaknya ragam program yang harus dilaksanakan dalam pembinaan dan pengembangan, UNSIL lebih cenderung membatasi program yang sesuai dengan urgencitas dan keinginan dosen yang bersangkutan. Pertimbangannya, pembinaan atau pengembangan dosen memerlukan penanganan yang komprehensif baik aspek ketenagaan, profesionalisasi, dan pembiayaan yang relatif cukup besar. Kondisi UNSIL dengan berbagai keterbatasannya, cenderung memilih program yang sesuai dengan tingkat urgencitas dan biaya yang tersedia.

4. Pola Penilaian Performansi Dosen

Penilaian tenaga dosen merupakan suatu proses di mana lembaga melakukan penilaian performansi terhadap suatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Apabila performansi dilakukan dengan baik, maka semua pihak memperoleh manfaatnya. Dosen menghendaki adanya umpan balik terhadap performansi mereka sebagai suatu pedoman untuk prilaku mereka di masa yang akan datang.

Berkaitan dengan penilaian dosen, ada beberapa temuan yang perlu diketahui, yaitu:

Pertama, kebijakan mengenai penilaian tenaga dosen telah dilakukan melalui keputusan Rektor yang didasarkan kepada Petunjuk Pelaksanaan No. 001/ JL.P/ US/IV/1988 Bab III, yaitu berkaitan dengan aspek-aspek

kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, serta kepemimpinan.

Kedua, kegiatan penilaian terhadap dosen untuk sementara ditentukan oleh pimpinan atasan langsung maupun tidak langsung. Keterlibatan dosen dalam menentukan kebijakan penilaian hanya sebatas untuk mengoreksi apabila terdapat keberatan-keberatan dari hasil penilaian yang diberikan oleh pimpinan, dan komponen di gunakan seperti yang tertuang dalam DP3.

Ketiga, penilaian performansi dosen dilakukan terbatas kepada proses dan komponen tertentu saja. Proses penilaian yang dilakukan hanya terbatas kepada hal-hal tertentu saja, misalnya belum dilakukan melalui proses yang sistematis dan integral. Selain itu, berkaitan dengan komponen-komponen yang ditilai terbatas kepada hal-hal yang dianggap paling penting untuk dilakukan, yang penting bagaimana upaya untuk meningkatkan prestasi kerja secara optimal serta membina tenaga dosen melalui pelaksanaan dalam pekerjaannya.

Keempat, penilaian performansi tenaga dosen lebih diarahkan kepada terwujudnya perubahan yang berkaitan dengan promosi jabatan tenaga dosen.

Dari berbagai hasil temuan di atas, maka secara teoritis penilaian dosen harus berlandaskan kepada

tujuan evaluatif dan tujuan pengembangan. Tujuan evaluatif untuk memberikan keputusan sehubungan dengan upah, promosi, pemberhentian kerja. Sedangkan tujuan pengembangan meliputi riset, umpan balik, pengembangan karir, dan perbaikan performansi. Singkatnya tujuan penilaian performansi dosen untuk memberikan dasar dalam membuat keputusan-keputusan yang menyangkut dosen secara individual, serta memberikan bantuannya sehingga dapat berkembang untuk melaksanakan pekerjaan dalam mencapai potensinya.

Menurut Umi Sukamti (1989), bahwa penilaian performansi merupakan suatu proses yang harus direncanakan dan diimplementasikan melalui beberapa tahapan yang dilakukan, yaitu : (a) sebelum penilaian dilaksanakan, yaitu kegiatan mengenali tujuan dan kebijakan serta prosedur yang telah ditetapkan, menganalisis pekerjaan, merancang ukuran performansi, serta mengkomunikasikan standar performansi kepada tenaga dosen; (b) selama penilaian dilaksanakan, yaitu kegiatan mengobservasi performansi tenaga dosen dan hasilnya, serta mencatat performansi dan hasilnya; (c) setelah penilaian dilaksanakan, yaitu kegiatan mengevaluasi performansi dan hasilnya, mendiskusikan penilaian dengan dosen, serta menindaklanjuti dari hasil kegiatan mengobservasi performansi dan hasilnya.

Menurut Randall (1987), keterkaitan dengan aktivitas lainnya dalam pengelolaan sumber daya manusia, penilaian performansi berhubungan dengan: (a) analisis pekerjaan, yaitu sebagai landasan dalam mengembangkan bentuk penilaian performansi; (b) Seleksi, yaitu membantu meningkatkan kemungkinan bahwa seleksi dari sejumlah pelamar menghendaki akan melaksanakan pekerjaan dengan baik; (c) kompensasi, yaitu penilaian performansi pegawai adalah untuk memotivasi pegawai yang dapat digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi; (d) pembinaan atau pengembangan, karena penilaian performansi merupakan bagian dari kemampuan, motivasi, dan situasi, maka pembinaan dapat meningkatkan performansi pegawai melalui peningkatan kemampuannya.

Penilaian performansi tenaga dosen pada dasarnya mengarah kepada upaya-upaya perbaikan atau peningkatan terhadap pencapaian tujuan suatu lembaga. Tujuan-tujuan perbaikan dan peningkatan tersebut meliputi: (a) pengembangan manajemen, yaitu memberikan sumbangan dalam rangka pengembangan tenaga dosen di masa yang akan datang; (b) pengukuran performansi, yaitu menetapkan nilai relatif dari kontribusi setiap individu kepada lembaga dan membantu menilai keberhasilan masing-masing; (c) perbaikan performansi,

yaitu mendorong secara terus menerus performansi yang baik dan meningkatkan kelemahan individual supaya tenaga dosen lebih efektif dan produktif; (d) kompensasi, yaitu membantu menentukan upah yang pantas untuk performansi dan upah yang adil serta bonus insentif yang didasarkan kepada jasa atau hasil; (e) penegenalan potensi, yaitu mengenali calon-calon untuk kemungkinan promosi; (f) umpan balik, yaitu merupakan garis besar dari apa yang diharapkan dari tenaga dosen terhadap tingkat performansi yang aktual; (g) perencanaan personalia, yaitu memeriksa kemampuan manajemen untuk mengevaluasi persediaan tenaga dosen yang dimiliki untuk rencana promosi; (h) komunikasi, yaitu bentuk dialog antara yang dinilai dengan penilai untuk lebih memahami tujuan-tujuan pribadi yang dapat mempengaruhi tingkat kepercayaan di antara kedua belah pihak.

Dari berbagai tujuan penilaian performansi di atas, yang paling esensial tujuan yang dikembangkan di Universitas Siliwangi adalah perbaikan performansi tenaga dosen, yang dapat mendorong secara terus menerus mempertahankan performansi yang baik dan meningkatkan kelemahan tenaga dosen secara individual supaya lebih efektif dan produktif dalam melaksanakan pekerjaannya.

Penilaian terhadap performansi tenaga dosen dapat dilakukan berdasarkan berbagai pendekatan, yaitu : (a) berdasarkan sifat, yaitu dengan cara menilai ciri-ciri pribadi dan kemampuan tenaga dosen yang dianggap penyebab dari performansi yang baik dan yang tidak baik; (b) berdasarkan performansi di tempat kerja (on the job), yaitu yang didasarkan kepada kejadian-kejadian aktual dari performansi di tempat kerja, apa yang dilakukan tenaga dosen dalam pelaksanaan pekerjaannya dan mengubah kejadian-kejadian tersebut dalam bentuk evaluasi; (c) berdasarkan hasil, yaitu dengan cara mengukur hasil yang telah dicapai oleh dosen dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Dari berbagai pendekatan di atas, berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai pihak yang berwenang dalam melaksanakan penilaian terhadap dosen tetap, Universitas Siliwangi lebih mengutamakan pendekatan penilaian performansi di tempat kerja atau perilaku kerja tenaga dosen, dengan alasan bahwa perilaku kerja tenaga dosen lebih mudah untuk diidentifikasi baik kelebihan-kelebihannya maupun kekurangan-kekurangannya yang dimiliki. Pendekatan penilaian dapat dilakukan dengan cara menggunakan teknik observasi dengan daftar checklist, serta teknik skala observasi. Hal yang penting dalam penilaian performansi tenaga dosen

adalah terjalinnya komunikasi antara yang ditilai dengan yang menilai. Pendekatan komunikasi dimaksudkan untuk lebih memahami tujuan-tujuan pribadi yang dilakukan melalui bentuk dialog antara kedua belah pihak. Namun kenyataannya komunikasi yang dilakukan dalam penilaian performansi di Universitas Siliwangi, masih terbatas kepada salah satu model penilaian yang tertuang dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), itupun komunikasi yang berlangsung dilakukan secara tertulis dan terbatas hanya kepada keberatan-keberatan dari hasil penilaian yang diberikan oleh pimpinan. Oleh karena itu, keterlibatan tenaga dosen dalam proses penilaian performansi tenaga dosen di Universitas Siliwangi relatif rendah. Ini sesuai dengan pola penilaian performansi bagi lembaga pendidikan tinggi khususnya Universitas Siliwangi, dalam merealisasikan strategi yang dikembangkannya, dengan alasan sebagai berikut:

Pertama, tujuan penilaian performansi tenaga dosen di Universitas Siliwangi lebih diarahkan kepada perbaikan performansi di tempat kerja (on-the job). Pendekatan ini dilakukan karena didasarkan kepada pertimbangan-pertimbangan strategis dalam meningkatkan dan mengembangkan Universitas Siliwangi, yang pada waktu sekarang ini sedang berusaha semaksimal mungkin

untuk menjadikan universitas yang betul-betul dapat memberikan layanan yang lebih baik kepada masyarakat. Ini dapat diasumsikan bahwa performansi tenaga dosen yang baik akan memberikan pengaruh yang positif terhadap performansi perguruan tinggi. Oleh karena itu Universitas Siliwangi selalu konsekuen terhadap upaya peningkatan performansi kerja tenaga dosen dari berbagai kelemahan dan kekurangannya secara individual supaya mereka dapat bekerja lebih efektif dan produktif.

Kedua, penilaian terhadap perilaku merupakan suatu komitmen yang spesifik yang dilakukan Universitas Siliwangi terhadap tenaga dosennya. Karena Universitas Siliwangi merupakan lembaga pendidikan tinggi yang usianya relatif masih muda, secara obyektif masih berbenah diri dan selalu berusaha untuk memperbaiki dirinya. Dalam kondisi yang demikian, maka Universitas Siliwangi dalam melakukan penilaian terhadap tenaga dosennya lebih memfokuskan diri kepada kriteria perilaku tenaga dosen. Sedangkan yang berkaitan dengan kriteria standar performansi dan kriteria pendekatan penilaian performansi belum dapat dilaksanakan, karena kondisi obyektif lembaga dan instrumen penilaian yang mampu mengukur standar performansi belum memungkinkan dilaksanakan di UNSIL.

Ketiga, proses penilaian performansi tenaga dosen di Universitas Siliwangi sifatnya masih terbatas kalau dilihat dari tingkat partisipasi yang diberikan oleh tenaga dosen, walaupun dalam penilaian performansi harus terjalin komunikasi supaya terjadi dialog antara yang ditilai dengan yang menilai. Keterbatasan partisipasi tenaga dosen dalam proses penilaian ini sangat memungkinkan bagi Universitas Siliwangi, hal ini sesuai dengan fungsi kelebagaannya yang bersifat non profit, dan sangat berbeda sekali dengan lembaga perusahaan yang bersifat profit. Keterlibatan tenaga dosen dalam proses penilaian performansi hanya terbatas kepada persetujuan atau keberatan-keberatan penilaian yang diberikan oleh atasan, apakah setuju atau menolak terhadap hasil penilaian yang diberikan.

5. Pola Kompensasi Dosen

Kompensasi merupakan suatu kegiatan di mana organisasi mengevaluasi kontribusi sumber daya manusia dengan maksud untuk membagikan penghargaan langsung maupun tidak langsung, dalam bentuk uang ataupun bukan uang, sesuai dengan kemampuan organisasi untuk membayarnya dan sesuai dengan peraturan resmi dari pemerintah.

Berbagai hasil temuan di lapangan, kompensasi yang diberlakukan di Universitas Siliwangi berkaitan dengan:

Pertama, kompensasi didasarkan kepada Petunjuk Pelaksanaan No. 001/JL.P/US/IV/1988 Bab V, VI, XI, dan XIII, yaitu berkaitan dengan pokok-pokok penggajian pegawai tetap dan tidak tetap, tunjangan-tunjangan (struktural, fungsional, keluarga, transport), dan kesejahteraan (pengobatan, uang duka), serta santunan purna bhakti pegawai tetap yayasan.

Kedua, penetapan kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung sepenuhnya dilakukan oleh pihak lembaga dan yayasan dengan berbagai pertimbangan tertentu. Keterlibatan tenaga dosen dalam menetapkan kompensasi hanya terbatas pada hal-hal tertentu saja, yang dilakukan melalui saluran senat fakultas maupun senat universitas.

Ketiga, selain kompensasi rutin yang diberikan kepada dosen, juga diberikan insentif lain di luar tugas atau kerja, misalnya Tunjangan Hari Raya (THR), rekreasi musim libur.

Keempat, kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung yang diberlakukan kepada dosen tetap yayasan maupun dosen tetap bantuan Kopertis, pada prinsipnya sama yang berkaitan dengan insentif dan

jaminan kesejahteraan. Namun kompensasi yang diberikan kepada dosen yayasan dengan dosen bantuan Kopertis relatif berbeda, dan perbedaan perlakuan tersebut tidak menjadikan suatu masalah, karena masing-masing menyadari akan hak dan kewajibannya sebagai dosen tetap yayasan maupun dosen bantuan Kopertis.

Dari berbagai temuan tersebut di atas, secara konseptual masalah kompensasi merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi, karena menyangkut sumber daya manusia dalam pelaksanaan tugasnya. Semua sumber daya manusia mengenal tentang kompensasi, karena mereka menerimanya dalam bentuk gaji dan upah. Namun sangat sedikit dari mereka menyadari jumlah kompensasi yang diterimanya dalam bentuk jaminan kesejahteraan, seperti asuransi kesehatan, uang cuti, ataupun uang pensiun (Umi Sukanti, 1989:228).

Tujuan dari sistem kompensasi adalah untuk menciptakan satu sistem penghargaan yang adil untuk pemberi kerja maupun untuk pegawai, sehingga pegawai tertarik akan pekerjaan itu dan termotivasi untuk bekerja dengan baik. Adil yang dimaksud di sini adalah apa yang dilakukan seseorang dirasakan seimbang dengan apa yang diterimanya. Apabila merasa menerima lebih sedikit dari apa yang dilakukan, maka pegawai berusaha untuk memecah ketidakadilan. Untuk mencegah timbulnya

kerawanan dari akses ketidakadilan, sistem pembayaran hendaknya bersifat rahasia atau tertutup. Namun tidak menutup kemungkinan sistem yang terbuka juga dapat dilakukan dan memaksa pimpinan untuk menjelaskan dan memperhitungkan adanya perbedaan-perbedaan dalam pembayaran, dan apabila pimpinan tidak menunjukkan ketelitiannya, akan menimbulkan masalah kepegawaian.

Kompensasi hubungannya dengan aktivitas lain dalam pengelolaan sumber daya manusia, berhubungan dengan: (a) analisis pekerjaan, yaitu menetapkan nilai pekerjaan yang didasarkan kepada bagaimana pekerjaan menggambarkan secara formal deskripsi pekerjaan; (b) rekrutmen dan seleksi, yaitu menetapkan bagaimana pentingnya upah bagi pegawai melalui rekrutmen untuk mengisi pekerjaan khusus; (c) penilaian performansi, yaitu menetapkan kompensasi melalui hasil penilaian atau dasar yang digunakan dalam penetapan upah.

Sesuai dengan paparan di atas, sistem kompensasi di perguruan tinggi lebih relevan dengan menggunakan sistem terbuka, karena akan memberikan dasar untuk terciptanya diskusi dan perbandingan yang akurat dalam pemberian kompensasi, sebagai perwujudan partisipasi pegawai dalam menentukan kebijaksanaan kompensasi. Namun berdasarkan strategi yang dikembangkannya, dalam penetapan kebijaksanaan kompensasi di Universitas

Siliwangi, keterlibatan tenaga dosen sangat terbatas, artinya partisipasi tenaga dosen relatif rendah.

Kaitannya dengan masalah kompensasi, program kesejahteraan pegawai merupakan bagian yang penting. Program kesejahteraan pegawai menurut sistemnya dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori: (a) keamanan dan kesehatan, yaitu asuransi jiwa atau meninggal, asuransi rumah sakit, asuransi pemeliharaan kesehatan, kompensasi pekerja; (b) pembayaran untuk waktu tidak bekerja, yaitu di luar maupun di dalam pekerjaan. Di luar pekerjaan meliputi hari-hari libur, cuti sakit, liburan besar, hari-hari pribadi. Sedangkan di dalam pekerjaan meliputi cuti haid, waktu makan siang, waktu shalat, ganti pakaian, dan fasilitas kesegaran jasmani.

Selain kompensasi langsung, diberikan juga kompensasi tidak langsung bagi para pegawai. Dalam kompensasi tidak langsung yang perlu diperhatikan adalah: (a) menetapkan paket kesejahteraan, yaitu memilih paket kesejahteraan dengan mempertimbangkan apa yang baik bagi pegawai dan juga bagi lembaga; (b) paket kesejahteraan yang fleksibel, yaitu memberikan pilihan bagi para pegawai di antara beberapa macam kesejahteraan baik berupa uang tunai atau kesejahteraan tertentu; (c) usaha mengkomunikasikan

paket kesejahteraan, yaitu supaya mereka menyadari kesejahteraan apa yang dapat dinikmati dan dapat menaikkan moral pegawai.

Atas dasar pelaksanaan program kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung, Universitas Siliwangi telah melaksanakan hal-hal sebagai berikut :

(a) pertama, program paket sebagai kompensasi tidak langsung yang diberikan kepada tenaga dosen tetap dilihat dari kontennya hanya terbatas kepada paket-paket tertentu saja. Misalnya paket untuk biaya kesehatan, cuti, asuransi jiwa, biaya melahirkan; (b) kedua, program kesejahteraan untuk pembayaran pada waktu tidak bekerja terbatas kepada pembayaran cuti sakit, pakaian dinas, dan fasilitas kesegaran jasmani atau olah raga.

Oleh karena itu kompensasi langsung maupun tidak langsung yang diberikan Universitas Siliwangi kepada dosen tetap, terbatas kepada paket-paket tertentu saja. Demikian juga insentif yang diberikan pada waktu tidak bekerja terbatas kepada hal-hal tertentu, misalnya pembayaran cuti haid, pakaian dinas, dan fasilitas olah raga atau kesegaran jasmani.

Adanya berbagai program kompensasi yang diberikan kepada tenaga dosen Universitas Siliwangi didasarkan kepada berbagai pertimbangan, antara lain:

Pertama, proses penetapan program kompensasi lebih banyak ditentukan oleh pihak lembaga atau yayasan. Kecenderungan ini untuk lebih memantapkan konsentrasi lembaga dalam meningkatkan layanannya terhadap dosen, dengan mempertimbangkan urginitas program kompensasi di Universitas Siliwangi.

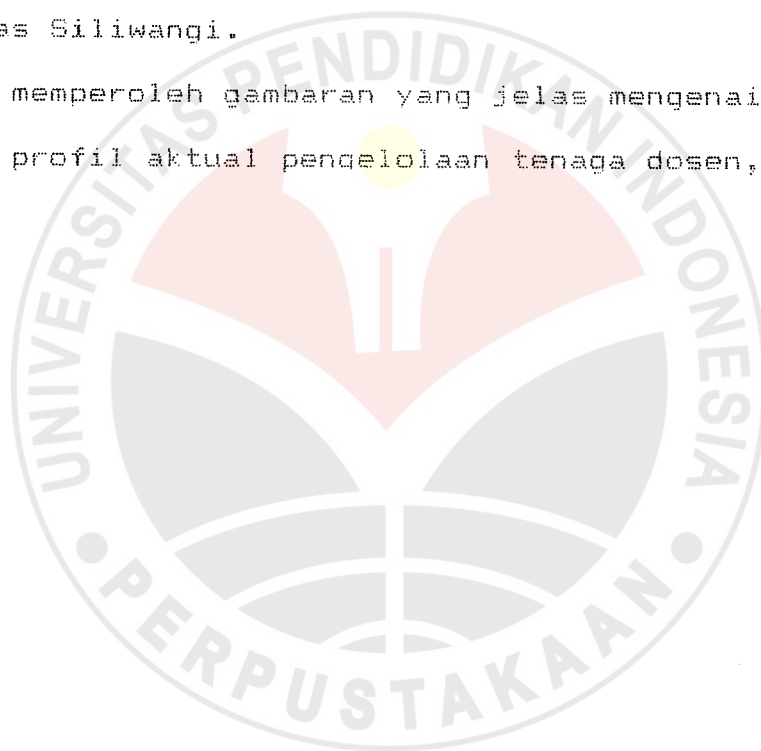
Kedua, program kompensasi yang diberikan terbatas kepada program tertentu saja yang dipandang lebih bersifat urgen. Hal ini sesuai dengan tingkat kemampuan aspek materi maupun non materi yang dimiliki oleh Universitas Siliwangi. Namun bukan berarti Universitas Siliwangi mengabaikan program kompensasi yang harus diberikan kepada tenaga dosen, karena program-program tertentu sudah merupakan suatu keharusan bagi lembaga untuk dilaksanakannya. Selain itu, untuk program kompensasi yang bersifat materi sangat tergantung kepada jumlah mahasiswa yang ada.

Ketiga, program insentif yang diberikan dalam program kompensasi tergantung kepada strategi yang dikembangkan oleh organisasi, termasuk Universitas Siliwangi. Sesuai dengan strategi yang dikembangkan di Universitas Siliwangi, seharusnya insentif yang merupakan salah satu program kompensasi ditiadakan. Namun kenyataannya di Universitas Siliwangi insentif masih tetap diberikan kepada tenaga dosen walaupun

relatif kecil. Ini tiada lain untuk memberikan motivasi supaya tenaga dosen baik secara individual maupun secara kebersamaan dapat melaksanakan tugas dengan efektif dan produktif.

Berdasarkan hasil temuan dan pembahasan penelitian yang meliputi komponen-komponen perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pembinaan atau pengembangan, penilaian, dan kompensasi, maka penulis dapat mendeskripsikan profil ideal dan profil aktual pengelolaan tenaga dosen di Universitas Siliwangi.

Untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai profil ideal dan profil aktual pengelolaan tenaga dosen, sebagai berikut:



TABEL 9
 PROFIL IDEAL DAN PROFIL AKTUAL PENGELOLAAN DOSEN
 DI UNIVERSITAS SILIWANGI

PENGELOLAAN TENAGA DOSEN	PROFIL PENGELOLAAN		Ket!
	IDEAL	AKTUAL	
A. Perencanaan	1. Konsisten, berkaitan dengan:	1. Konsisten, berkaitan dengan:	! !
	a. Peraturan/ketentuan	a. Peraturan/ketentuan	! v !
	b. Prosedur	b. Prosedur	! v !
	2. Prosedur, berkaitan dengan:	2. Prosedur, berkaitan dengan:	! !
	a. Kegiatan inventarisasi	a. Kegiatan inventarisasi	! v !
	b. Peramalan kebutuhan	b. Peramalan kebutuhan	! v !
	c. Peramalan sumber dan alokasi biaya	c. Peramalan sumber & alokasi biaya	! v !
	d. Peramalan pihak-pihak pensuplai tenaga dosen	d. Tidak ada	! x !
	e. Menetapkan tujuan dan kebijakan tenaga dosen	e. Menetapkan tujuan dan kebijakan tenaga dosen	! !
	f. Menyusun program (programming) tenaga dosen	f. Menyusun program (programming) tenaga dosen	! v !
	g. Menetapkan pengawasan dan penilaian perencanaan tenaga dosen	g. Tidak ada	! x !
	3. Ruang lingkup, berkaitan dengan:	3. Ruang lingkup, berkaitan dengan:	! !
	a. Inventarisasi:	a. Inventarisasi:	! !
	-Keterampilan	-Keterampilan	! v !
	-Kecakapan	-Kecakapan	! v !
	-Gaji	-Gaji	! v !
	-Jabatan	-Jabatan	! v !
	-Pergantian	-Pergantian	! v !
-Absensi	-Absensi	! v !	
-Struktur organisasi	-Tidak ada	! x !	
b. Kebutuhan tenaga dosen:	b. Kebutuhan tenaga dosen:	! !	
-Jangka pendek	-Jangka pendek	! v !	
-Jangka menengah	-Jangka menengah	! v !	
-Jangka panjang	-Jangka panjang	! v !	
c. Kebutuhan sumber dan alokasi biaya:	c. Kebutuhan sumber & alokasi biaya:	! !	
-Keuntungan	-Tidak ada	! x !	
-Pembatasan anggaran	-Pembatasan anggaran	! v !	

	d. Mengidentifikasi pihak pensuplai tenaga dosen: -Sumber dari dalam -Sumber dari luar	d. Mengidentifikasi pihak pensuplai tenaga dosen: -Tidak ada -Tidak ada	
	e. Tujuan dan kebijakan tenaga dosen: -Kebijakan tenaga dosen -Rencana kebijakan -Tujuan tenaga dosen	e. Tujuan dan kebijakan tenaga dosen: -Kebijakan tenaga dosen -Rencana kebijakan -Tujuan tenaga dosen	
	f. Program tenaga dosen: -Peningkatan -Pengurangan	f. Program tenaga dosen: -Peningkatan -Pengurangan	
	g. Pengawasan dan penilaian perencanaan: -Program dosen -Produktivitas -Pelaksanaan program -Hasil program -Tujuan dan biaya program	g. Pengawasan dan penilaian perencanaan tenaga dosen: -Program dosen -Produktivitas -Pelaksanaan program -Hasil program -Tujuan dan biaya program	
	4. Keterkaitan dengan kegiatan pengelolaan tenaga dosen lainnya, berkaitan dengan: a. Rekrutmen dan seleksi b. Penilaian c. Pembinaan atau pengembangan d. Kompensasi	4. Keterkaitan dengan kegiatan pengelolaan tenaga dosen lainnya, berkaitan dengan: a. Tidak ada b. Penilaian c. Pembinaan atau pengembangan d. Kompensasi	
B. Rekrutmen dan Seleksi	1. Konsisten, berkaitan dengan: a. Peraturan/ketentuan b. Prosedur	1. Konsisten, berkaitan dengan: a. Peraturan/ketentuan b. Prosedur	
	2. Prosedur, berkaitan dengan: a. Sistem tertutup b. Sistem terbuka	2. Prosedur, berkaitan dengan: a. Sistem tertutup b. Tidak ada	
	3. Ruang lingkup, berkaitan dengan: a. Keterampilan b. Pengetahuan c. Kecakapan d. Kepribadian e. Perhatian/motivasi	3. Ruang lingkup, berkaitan dengan: a. Keterampilan b. Pengetahuan c. Kecakapan d. Kepribadian e. Perhatian/motivasi	

	4. Kriteria, berkaitan dengan:	4. Kriteria, berkaitan dengan:	
	a. Pekerjaan	a. Pekerjaan	v
	b. Kepribadian	b. Kepribadian	v
	5. Keterkaitan dengan kegiatan pengelolaan tenaga dosen lainnya, berkaitan dengan:	5. Keterkaitan dengan kegiatan pengelolaan tenaga dosen lainnya, berkaitan dengan:	
	a. Perencanaan tenaga dosen	a. Perencanaan tenaga dosen	v
	b. Penilaian	b. Tidak ada	x
	c. Kompensasi	c. Tidak ada	x
	d. Pembinaan atau pengembangan	d. Pembinaan atau pengembangan	v
C. Pembinaan atau pengembangan	1. Konsisten, kaitannya dengan:	1. Konsisten, kaitannya dengan:	
	a. Peraturan/ketentuan	a. Peraturan/ketentuan	v
	b. Prosedur	b. Prosedur	v
	2. Prosedur, berkaitan dengan:	2. Prosedur, kaitannya dengan:	
	a. Penilaian kebutuhan	a. Tidak ada	x
	b. Penetapan program pembinaan	b. Penetapan program pembinaan	v
	c. Mengevaluasi program pembinaan	c. Tidak ada	x
	3. Aplikasi pembinaan, berkaitan dengan:	3. Aplikasi pembinaan, berkaitan dengan:	
	a. Kebutuhan organisasi	a. Kebutuhan organisasi	v
	b. Kebutuhan pekerjaan	b. Kebutuhan pekerjaan	v
	c. Kebutuhan pegawai	c. Tidak ada	x
	4. Pendekatan, berkaitan dengan:	4. Pendekatan, berkaitan dengan:	
	a. Pendidikan dalam pekerjaan	a. Pendidikan dalam pekerjaan	v
	b. Pendidikan di luar pekerjaan	b. Pendidikan di luar pekerjaan	v
	5. Kaitannya dengan kegiatan pengelolaan tenaga dosen lainnya, berkaitan dengan:	5. Kaitannya dengan kegiatan pengelolaan tenaga dosen lainnya, dengan:	
	a. Perencanaan tenaga dosen	a. Perencanaan tenaga dosen	v
	b. Rekrutmen dan seleksi	b. Tidak ada	x
	c. Penilaian	c. Tidak ada	x
	d. Kompensasi	d. Kompensasi	v
D. Penilaian	1. Konsisten, kaitannya dengan:	1. Konsisten, kaitannya dengan:	
	a. Peraturan/ketentuan	a. Peraturan/ketentuan	v
	b. Prosedur	b. Prosedur	v
	2. Ruang lingkup, berkaitan dengan:	2. Ruang lingkup, berkaitan dengan:	
	a. Prestasi kerja	a. Tidak ada	x
	b. Cara kerja	b. Cara kerja	v
	c. Pribadi	c. Pribadi	v

E. Kompensasi

3. Teknik penilaian, berkaitan dengan:	3. Teknik penilaian, berkaitan dengan:
a. Rating scale	a. Tidak ada
b. Wighted performance check list	b. Tidak ada
c. Critical incident method	c. Tidak ada
d. Test and observation	d. Tidak ada
e. Rank method	e. Tidak ada
f. Self appraisals	f. Self appraisals
4. Tindak lanjut, berkaitan dengan:	4. Tindak lanjut, berkaitan dengan:
a. Promosi	a. Promosi
b. Mutasi	b. Tidak ada
c. Demosi	c. Tidak ada
d. Gaji	d. Gaji
e. Karir	e. Karir
5. Kaitannya dengan kegiatan pengelolaan tenaga dosen yang lain, berkaitan dengan:	5. Kaitannya dengan kegiatan pengelolaan tenaga dosen lainnya, berkaitan dengan:
a. Perencanaan tenaga dosen	a. Tidak ada
b. Rekrutmen dan seleksi	b. Tidak ada
c. Pembinaan atau pengembangan	c. Pembinaan atau pengembangan
d. Kompensasi	d. Tidak ada
1. Konsisten, berkaitan dengan:	1. Konsisten, berkaitan dengan:
a. Peraturan/ketentuan	a. Peraturan/ketentuan
b. Prosedur	b. Prosedur
2. Partisipasi penetapan kompensasi:	2. Partisipasi penetapan kompensasi:
- Keterlibatan dosen tinggi	- Tidak ada
3. Paket yang tersedia, berkaitan dengan:	3. Paket yang tersedia, berkaitan dgn.:
a. Gaji	a. Gaji
b. Program perlindungan	b. Program perlindungan
c. Penggajian waktu tidak bekerja	c. Tidak ada
d. Pelayanan kesejahteraan	d. Pelayanan kesejahteraan
e. Penghasilan tambahan	e. Penghasilan tambahan
4. Insentif di luar kompensasi langsung maupun tidak langsung:	4. Insentif di luar kompensasi langsung maupun tidak langsung:
- Insentif	- Insentif

5. Kaitannya dengan kegiatan pengelolaan tenaga dosen lainnya, berkaitan dengan:	5. Kaitannya dengan kegiatan pengelolaan tenaga dosen lainnya, berkaitan:
a. Perencanaan tenaga dosen	a. Perencanaan tenaga dosen
b. Rekrutmen dan seleksi	b. Tidak ada
c. Pembinaan atau pengembangan	c. Pembinaan atau pengembangan
d. Penilaian	d. Tidak ada

Keterangan: V = Dilaksanakan, X = Belum/tidak dilaksanakan.



Maka tidak berlebihan apabila dikatakan Universitas Siliwangi telah menetapkan berbagai kebijaksanaan yang berhubungan dengan pengelolaan tenaga dosen melalui berbagai strategi dalam pengembangan tenaga dosennya. Ditetapkannya berbagai kebijaksanaan pengelolaan tenaga dosen dengan berbagai strateginya, menjadikan Universitas Siliwangi semakin terarah dalam mengembangkan misinya terutama dalam meningkatkan mutu layanannya kepada masyarakat luas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh H. Djohan Syarif (1996). Penelitian yang berjudul "Strategi Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Akademik Perguruan Tinggi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Tinggi", menjelaskan bahwa pengembangan setiap perguruan tinggi yang dialami dewasa ini dilihat dari sudut sumber daya manusia dan non manusia yang tersedia sangat berbeda. Secara yuridis formal setiap perguruan tinggi secara sama harus mentaati peraturan perundang-undangan dan kebijakan pemerintah. Kondisi atau situasi umum eksternal yang dihadapi mungkin tidak jauh berbeda, namun yang menyangkut tahap perkembangan organisasi internalnya (internal organizational growth stage) berbeda, sehingga yang menjadi urgensi dan prioritas sasaran tujuan dan kebijaksanaan operasional mengalami penyesuaian dengan kondisi serta kemampuan nyata dari

masing-masing perguruan tinggi. Orientasi yang dipilih sebagai dasar penetapan strategi memang berbeda seperti: permasalahan yang sedang dihadapi, pengalaman masa lampau, antisipasi kepada kemungkinan yang akan muncul, dan mengikuti kecenderungan yang berlaku pada kebanyakan perguruan tinggi. Sebagai konsekuensinya, maka kegiatan pengelolaan sumber daya manusia melalui strategi pengembangannya kadang-kadang tidak menjadikan tuntutan yang nyata. Informasi dari hasil penelitian salah satunya adalah tergantung pada ketersediaan biaya yang dimiliki oleh perguruan tinggi. Demikian juga salah satu dari kesimpulan penelitiannya mengakui bahwa pembinaan dan pengembangan mutu tenaga akademik adalah strategi yang amat potensial dan efektif dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan tinggi. Adapun penerjemahannya dalam wujud program dan rencana, sangat tergantung kepada visi dan misi pimpinan serta kondisi dari tahap perkembangan masing-masing perguruan tinggi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Universitas Siliwangi bukan berarti belum menerapkan kebijakan dan sistem manajemen ketenagakerjaan khususnya tenaga dosen, namun secara operasional kebijakan tersebut kurang didukung oleh data secara akurat. Kondisi ini sama seperti yang dialami oleh perguruan tinggi swasta lain termasuk juga perguruan tinggi negeri. Bahkan menurut

penelitian Sudarwan Danim (1986) dengan judul "Analisis Kebutuhan Tenaga Edukatif di Universitas Bengkulu", menunjukkan bahwa pemenuhan tenaga edukatif (dosen) di Universitas Bengkulu selama periode 1982/1983 sampai dengan 1985/1986 belum didasarkan atas asesmen yang diteliti, melainkan melalui perkiraan kasar saja sehingga selama jangka waktu tersebut penerimaan dosen dilakukan secara besar-besaran. Keadaan tersebut menurut Sudarwan perlu mendapatkan perhatian serius, karena itu beliau merekomendasikan agar kebijakan tersebut ditinjau kembali. Akibat dari adanya sistem manajemen ketenaga kerjaan yang belum efektif, maka pengelolaan tenaga dosen melalui strategi yang dilakukan dalam prosesnya kurang terarah kepada misi perguruan tinggi.

Adanya pengelolaan atau manajemen ketenagakerjaan yang tidak terarah dalam suatu organisasi perguruan tinggi dapat dikategorikan sebagai in-efisiensi baik dari segi tenaga, pikiran, waktu maupun biaya. Hal ini tentu akan merugikan bagi organisasi perguruan tinggi, khususnya Universitas Siliwangi.

Sebagaimana dikemukakan Oteng Sutisna (1987:4), bahwa suatu organisasi akan selalu tumbuh dan berkembang. Pertumbuhan dan perkembangan tersebut sangat tergantung pada aspek manusia yang ada dalam organisasi dimaksud. Sebagaimana halnya suatu siklus kehidupan (life cycle),

pertumbuhan dan perkembangan organisasi berada dalam suatu siklus secara bertahap melalui fase-fase: (1) fase pembentukan; (2) fase pertumbuhan; (3) fase pematangan (kedewasaan); dan (4) fase pemantapan.

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

Karena itulah sebagaimana yang dikemukakan Wardiman Djojonegoro (1996), bahwa pertumbuhan dan perkembangan bagi suatu perguruan tinggi harus direncanakan dan dilaksanakan berdasarkan kemampuan dan kemauan yang sepadan dan disesuaikan dengan kebutuhan. Oleh karena itu setiap perguruan tinggi harus dapat melaksanakan evaluasi diri tentang kinerjanya.

Berdasarkan uraian di atas, maka banyak yang harus dilakukan Universitas Siliwangi sekaitan dengan strategi

yang dikembangkan dalam pengelolaan tenaga dosen, yaitu:

Pertama, para pimpinan Universitas Siliwangi harus menetapkan kebijaksanaan secara tegas mengenai ketentuan-ketentuan atau aturan-aturan yang berhubungan dengan sistem pengelolaan sumber daya dosen yang meliputi tahapan perencanaan, penyusunan, penilaian, kompensasi, serta pembinaan atau pengembangan dosen.

Kedua, pengelolaan sumber daya dosen harus dilandasi dengan strategi-strategi yang relevan dalam upaya pengembangan tenaga dosen dengan cara mempertimbangan karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh UNSIL.

B. Implikasi Temuan Penelitian

Pengelolaan perguruan tinggi khususnya Perguruan Tinggi Swasta (PTS) tidaklah mudah, terlebih lagi dalam kaitannya dengan pengelolaan sumber daya dosennya. Hambatan yang sering dihadapi dalam pengelolaan sumber daya dosen di Perguruan Tinggi Swasta (PTS) sangat kompleks, dan merupakan tantangan para pimpinan perguruan tinggi menerapkan strategi-strategi penegembangannya.

Salah satu kesimpulan dari hasil penelitian H. Djohan Syarif (1996), bahwa di masa mendatang perguruan tinggi akan dihadapkan kepada semakin meningkatnya tuntutan terhadap mutu pendidikan tinggi, oleh karena itu organisasi yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan

tinggi perlu menajamkan visi, misi, dan strategi pendidikan tinggi yang dikelolanya agar berkiprah dan berkompetisi dalam dunia pendidikan tinggi secara terus menerus.

Kunci keberhasilan dalam membina dan mengembangkan perguruan tinggi salah satunya adalah membina dan mengembangkan dosen. Pertama-tama yang ditekankan adalah pentingnya proses perencanaan dengan memperhatikan konsep dan strategi perencanaan dosen, konsep dan strategi seleksi dan penempatan, konsep dan strategi penilaian performansi, konsep pelaksanaan kompensasi, dan konsep dan strategi pembinaan dan pengembangan dosen.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Universitas Siliwangi dalam pengelolaan tenaga dosen dan strategi pengembangannya, sampai sekarang ini secara operasional belum melaksanakannya secara terpadu, walaupun secara umum kebijaksanaan pengelolaan dosen dan strategi yang dikembangkannya, secara fleksibel telah dituangkan dalam Juklak dan Rencana Induk Pengembangan UNSIL.

Permasalahan tersebut timbul disebabkan oleh banyak faktor antara lain : (1) Universitas Siliwangi sampai sekarang ini secara operasional belum memiliki sistem pengelolaan sumber daya dosen dan strategi pengembangan yang terpadu; (2) akibat dari sebab yang pertama, maka yang menyangkut pengelolaan sumber daya dosen dan strategi pengembangannya ada yang sudah diatur dan ada

yang belum tentang kebijakan umum maupun operasionalisasi pelaksanaannya pada unit-unit yang terkait di Universitas Siliwangi; (3) Universitas Siliwangi sebagai salah satu perguruan tinggi swasta mengalami fluktuasi mahasiswa untuk beberapa periode terakhir ini, sehingga relatif berpengaruh terhadap berbagai kebijakan pengelolaan dan strategi pengembangan sumber daya dosen.

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

1. Implikasi Bagi Pimpinan Universitas

Kebijaksanaan yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga dosen dan strategi pengembangannya, tidak akan memberikan kontribusi yang berarti dalam upaya meningkatkan mutu perguruan tinggi apabila tidak dijabarkan dalam operasionalisasi teknis pelaksanaannya. Adanya teknis pelaksanaan proses pengelolaan tenaga tenaga dosen dan strategi pengembangannya, diharapkan pengelolaan tenaga dosen akan dilaksanakan dengan lebih sistematis dan terpadu.

Universitas Siliwangi perlu memberikan perhatian untuk menetapkan teknis operasional pengelolaan dan strategi pengembangan dosen secara efektif dan

efisien. Hal ini diperlukan adanya koordinasi yang baik antara pimpinan Universitas, Fakultas, dan Jurusan. Penggunaan sumber daya dosen harus sesuai dengan karakteristik yang dimilikinya agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan tugasnya bagi kepentingan tujuan organisasi.

2. Implikasi Bagi Pimpinan Fakultas dan Jurusan

Data dan informasi yang berhubungan dengan sumber daya dosen sangat diperlukan bagi proses pembuatan kebijakan umum dan teknis operasionalisasi pengelolaan sumber daya dosen.

Fakultas maupun Jurusan hendaknya membantu Universitas dengan memberikan data dan informasi mengenai sumber daya dosen yang ada pada unit kerjanya, sehingga kebijakan umum dan teknis operasionalisasi pengelolaan sumber daya dosen akan relevan dengan kebijakan yang dibuat Universitas dengan lapangan yang melaksanakan kebijakan tersebut pada tingkat Fakultas maupun Jurusan.

