

Manajemen Sumber Daya Manusia Di Perguruan Tinggi

Oleh : Muhamad Thoif
thoifpapua@gmail.com
Universitas Yapis Papua

A. PENDAHULUAN

Sumber yang paling penting dalam setiap organisasi adalah manusia, oleh karena itu dalam suatu organisasi manusia memiliki peran penting yang sangat strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia (human resources) adalah “*the people who are ready, willing and able to contribute to organizational goals*”.¹ Berdasarkan pendapat ini, dapat dinyatakan bahwa SDM adalah orang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan sumber daya manusia memungkinkan para manajer dan departemen sumber daya manusia untuk mengembangkan rencana pengembangan staf (staffing) yang mampu mendukung strategi organisasi melalui pengisian jabatan yang lowong secara proaktif. Perencanaan sumber daya manusia dalam setiap organisasi perlu disusun dengan baik, karena perencanaan SDM sangat menentukan keberhasilan jangka panjang suatu organisasi.

Manajemen SDM perguruan tinggi menjadi sebuah konsep, fakta dan gagasan, suatu kelompok (*genus*), komunitas kampus maupun personal. Manajemen SDM perguruan tinggi lebih menekankan bagian-bagian yang rumit dari sosok seorang dosen sebagai manusia biasa maupun kelompok masyarakat intelektual (terpelajar) yang bisa dielaborasi dalam kajian ilmiah maupun kultural. Sumber daya manusia (*human resource*) adalah *the people who are ready willing, and able to contribute to orgaizational goals*. Sudah barang tentu, yang dimaksud dengan *organizational goals* disini bukan hanya untuk pengelolaan sumber daya manusia yang ada di dunia industri, politik, pemerintahan, melainkan juga untuk perguruan tinggi, baik secara *scientific* maupun *cultural* yang dikenal dengan konsep manajemen SDM perguruan tinggi.

Eksistensi manajemen SDM perguruan tinggi menjadi “*challenge*” sekaligus kebutuhan perguruan tinggi dan stakeholdernya. Dimana manajemen SDM perguruan tinggi tentu lebih memfokuskan pekerjaannya dalam hal mengurus (*memenej*) segenap potensi dosen maupun meminimalisirkan berbagai kekurangan yang dimilikinya. Sehingga pada akhirnya manajemen SDM perguruan tinggi mampu menampilkan profil dosen profesional sesuai dengan amanah yang dipikulnya, mengemban Tri Dharma Perguruan Tinggi. Dosen bukan

¹ Werther, William B & Keith Davis., (1996). *Human Resources and Personnel Management*. New York: Me Graw Hill, Inc.

sekedar saja pandai dalam menyampaikan materi perkuliaha, namun mereka juga dituntut untuk profesional melakukan penelitian-penelitian (*research*) ilmiah dan cerdas dengan pengabdian kepada masyarakat.²

B. PEMBAHASAN

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal. Armstrong menyatakan: “Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut”.³ Harris and De Simone (1999) berpendapat bahwa, pengembangan sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh organisasi dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang.

Wherther and Davis, menyatakan bahwa sumber daya manusia dalam konteks manajemen adalah “*people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals*”.⁴ Oleh karena itu sumber daya manusia dalam suatu organisasi termasuk organisasi pendidikan memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja mereka agar dapat memberi sumbangan bagi pencapaian tujuan. Dengan demikian, sumber daya manusia pendidikan yang dimaksud di sini adalah yang meliputi:

- (1)tenaga pendidik, terdiri atas pembimbing, penguji, pengajar/dosen, dan pelatih;
- (2) tenaga fungsional kependidikan, terdiri atas penilik, pengawas, peneliti dan pengembang di bidang kependidikan, dan pustakawan;
- (3)tenaga teknis kependidikan, terdiri atas laboran dan teknisi sumber belajar;
- (4)tenaga pengelola satuan pendidikan, terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor, dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah;
- (5) tenaga lain yang mengurus masalah-masalah manajerial atau administratif kependidikan.

² Eko Sasono, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi; Tantangan Dan Kebutuhan*, Jurnal Stie Semarang, VOL 6, NO 2, Edisi Juni 2014 (ISSN : 2252 – 7826)

³Armstrong, Michael, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia Seri PedomanManajemen*, (Alih Bahasa : Sofyan dan Haryanto), Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta

⁴<http://uharsputra.wordpress.com>

Sedangkan Mulyati, yang mengutip pendapat Mondy, Noe, dan Premeaux menyatakan bahwa pengembangan SDM meliputi: (1) pelatihan (*training*), (2) pengembangan (*development*), (3) pengembangan karir (*career development*), dan (4) penilaian kinerja (*performance appraisal*).⁵

Pertama, pelatihan (*training*) merupakan kegiatan yang dirancang memberikan kesempatan kegiatan belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang diperlukan pada pekerjaan yang sedang dijalani atau yang terkait dengan pekerjaannya. **Kedua**, Pengembangan (*development*) meliputi kesempatan belajar yang bertujuan untuk lebih meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skill*) yang diperlukan dalam pekerjaan yang sedang dijalani. Pengembangan lebih difokuskan untuk jangka panjang. **Ketiga**, Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa orang dengan kualifikasi tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan. **Kempat** penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal dan review periodik dan evaluasi kinerja individu atau tim.⁶ Latihan biasanya dimulai dengan orientasi yakni suatu proses di mana para karyawan diberi informasi dan pengetahuan mengenai kebijaksanaan-kebijaksanaan personalia, organisasi dan harapanharapan untuk performance tertentu. Dalam latihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari keahlian, perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan tenaga kerja dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada jabatan yang didudukinya sekarang.⁹

Peningkatan sumber daya manusia lembaga pendidikan tinggi harus dilakukan dengan berbagai langkah- langkah yang konstruktif sesuai dengan kebutuhannya, namun untuk menyederhanakan konstruksi tersebut maka setidaknya bisa di garisbawahi sebagai berikut yaitu dengan langkah Pendidikan dan Pelatihan peningkatan manajemen dan kompetensi sumber daya manusia tersebut. Kedua, pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut.¹⁰ Definisi lain pengembangan (*development*) adalah mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri karyawan.¹¹ Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seseorang karyawan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan

⁵Mulyati, Deti. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Aparatur Eselon III DalamRangka Peningkatan Kinerja Individu. Disertasi*. (Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia), hal.46

⁶*Ibid* hal. 47

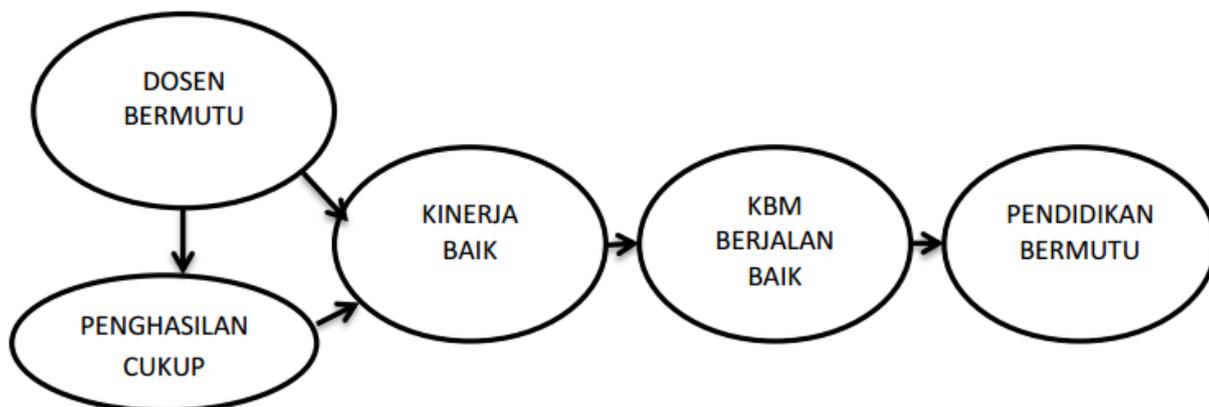
kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dan sukses posisi yang ditemui selama kariernya. Menurut Murti Sumarni dan John Soeprihanto, ada dua metode latihan dan pengembangan, yaitu: a. Latihan (Training). Latihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan seorang karyawan dengan cara meningkatkan kemampuan dan ketrampilan karyawan dalam menjalankan suatu pekerjaan. b. Pendidikan (Education). Pendidikan adalah latihan untuk memperbaiki latihan seorang karyawan tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan mengambil keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan organisasi perusahaan. Pimpinan mempunyai tanggung jawab atas kebijakan-kebijakan umum dan prosedur yang dibutuhkan untuk menerapkan program latihan dan pengembangan. Karena itu, komitmen pimpinan sangat penting agar latihan dan pengembangan karyawan berlangsung secara efektif, baik dari perencanaan, proses serta tujuan dari latihan dan pengembangan dapat tercapai.

2. Peranan dan Pengembangan SDM Perguruan Tinggi

Indonesia harus melihat MEA sebagai sebuah peluang yang sangat baik untuk memperbaiki kondisi ekonomi di Indonesia. Semua itu bisa terwujud jika perbaikan kualitas SDM ikut diperhatikan untuk meningkatkan daya saing antara negara ASEAN. Pemerintah harus bekerja sama dengan berbagai pihak untuk memberikan edukasi serta mempersiapkan masyarakat untuk menghadapi MEA 2015. Pemerintah Indonesia harus mampu mendorong diadakan pelatihan keterampilan karena mayoritas tenaga kerja Indonesia kurang dalam kecerdasan sikap, kemampuan berbahasa Inggris, dan pengoperasian komputer. Disini peran universitas sangat besar untuk menghasilkan produk terbaik. Dosen merupakan faktor utama dalam sebuah proses kegiatan belajar mengajar dalam universitas. Oleh karena itu pengembangan karir dosen harus diperhatikan, sebagai pendidik profesional dan ilmuwan dosen harus menjalankan Tridarma Perguruan Tinggi yaitu: pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat (Purba, 2014). Pemerintah dan universitas menghabiskan anggaran yang cukup besar untuk peningkatan sekolah ke tingkat yang lebih tinggi, biaya penelitian, seminar, publikasi ilmiah. Sehingga diharapkan akreditasi dari universitas menjadi semakin meningkat dan reputasinya menjadi lebih baik. Dengan meningkatnya reputasi sebuah universitas, secara tidak langsung universitas tersebut semakin dipandang baik di dalam ataupun di luar negeri dan dapat meningkatkan daya saing universitas tersebut. Untuk menjalankan program yang baik, diperlukan dosen yang memiliki mutu baik juga sehingga dapat menghasilkan lulusan terbaik. Pengembangan karir dosen menjadi sangat penting. Dikti telah memberikan petunjuk

tentang alur pengembangan dosen, yang digambarkan melalui gambar 2.1. Dari gambar tersebut dijelaskan bahwa kompensasi yang cukup juga menjadi salah satu faktor dalam peningkatan mutu dosen sehingga dapat mengajar dengan baik.

Gambar 4
Alur Pendidikan Bermutu



Sumber : Dikti

Perguruan Tinggi sebagai suatu lembaga pendidikan yang memiliki potensi sumber daya manusia, perlu memperhatikan upaya pengembangan sumber daya manusia yang dimilikinya terutama dosen, agar pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya tidak usang tetapi diusahakan selalu sejalan dan seiring dengan kemajuan pengetahuan dan teknologi yang perkembangannya semakin pesat dalam globalisasi ini. Salah satu fungsi administrasi personil dalam suatu lembaga atau organisasi adalah pengembangan sumber daya. Pengembangan sumber daya dosen perlu direncanakan dengan seksama diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja dosen sehingga pada akhirnya akan meningkatkan mutu pendidikan itu sendiri. Pengembangan dosen menurut Hoyle (1980:11) yang dikutip dari Sri Handayani (1996), mencakup pengembangan mengajar sebagai suatu profesi (*the development of teaching as a profession*) dan pengembangan profesional pengajar sebagai individu (*the professional development of teachers as individuals*).

Adapun tujuan pengembangan menurut Eric Hoyle tersebut diarahkan pada pemenuhan tiga tuntutan kebutuhan, yakni :

- a. Kebutuhan Sosial akan sistem pendidikan yang dapat mengadaptasi perkembangan kebutuhan lingkungan, maka pengembangan dosen ditujukan agar yang bersangkutan

mampu mengadaptasi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat.

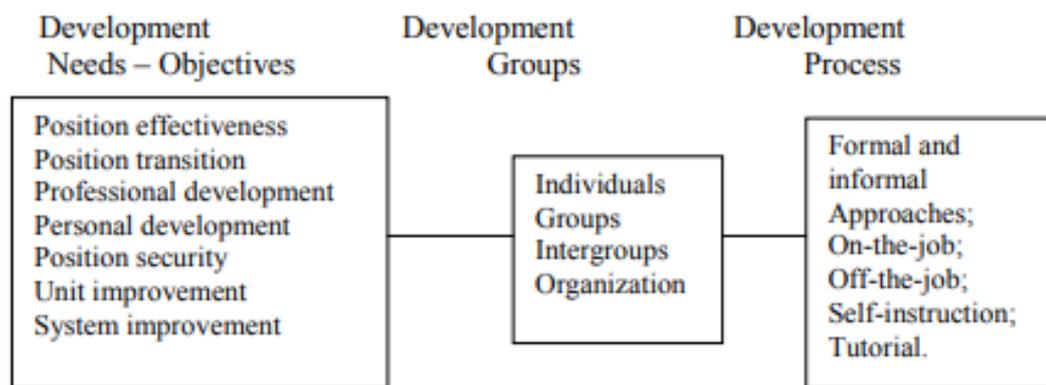
- b. Kebutuhan untuk mencari bentuk atau cara yang dapat membantu dosen memperbaiki serta menyempurnakan potensi akademik, personal dan sosial. Pengembangan dosen diarahkan pada kriteria kinerja yang sesuai diharapkan.
- c. Kebutuhan untuk mengembangkan serta mendorong semangat hidup dosen.

Pengembangan personil bagi dosen telah lama dilakukan, tetapi batasan mengenai konsep pengembangan staf akademik ini diantara para ahli masih terdapat perbedaan pendapat. William B. Castetter) mengemukakan bahwa pengembangan dosen berkaitan erat dengan beberapa istilah seperti *inservice education*; *staff development*; *professional development*; *continuing education* dan *advanced degree work*. Selanjutnya Castetter membedakan istilah *staff development* dan *in-service education* sebagai berikut: “*Conceptually, staff development is not something the school does to the teacher but something the teacher does for himself or herself. While staff development is basically growth oriented, in-service education assumes a deficiency in the teacher and presupposes a set of appropriate ideas, skills, and methods which need developing. Staff development does not assume a deficiency in the teacher, but rather assumes a need for people at work to grow and develop on the job* “. ⁷

Menurut pendapat Castetter di atas, dijelaskan bahwa *staff development* dilakukan oleh tenaga edukatif dalam rangka peningkatan diri dengan berorientasi pada pertumbuhan. Sedangkan *in-service education* diasumsikan adanya kekurangan pada tenaga edukatif yang mensyaratkan perlunya peningkatan seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan metode yang memadai. *Staff development* tidak mengasumsikan adanya kekurangan pada tenaga edukatif tetapi lebih mengasumsikan perlunya bagi personil untuk menumbuh kembangkan kemampuan tugasnya. Jadi pada *in-service education* perlu ditingkatkan kemampuannya karena ia belum memenuhi persyaratan untuk dapat menampilkan tugasnya dengan baik. Pengembangan staf dalam meningkatkan keberhasilan sumber daya manusia menurut Castteter (1996) mengemukakan bahwa pengembangan staf meliputi program jangka panjang dan pendek yang mana setiap program mempunyai tujuan masing-masing yang dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 5

⁷Castetter, W.B (1996), *The Human Resource Function in Educational Administration*, (Sixth edition). Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey 07632.



Gambar 2.11 : Tipe Pengembangan Staf
(Sumber Castteter, 1996)

Menurut Castteter pengembangan staf pada dasarnya merupakan tindak lanjut yang berkesinambungan dari kegiatan rekrutmen, seleksi, pengangkatan dan penempatan, serta pengembangan harus dimulai dari kebutuhannya seperti pengembangan individu, profesionalnya dan sebagainya kemudian bagaimana cara pengembangannya apakah secara individu, kelompok, antar kelompok maupun organisasi kemudian proses pengembangan staf itu sendiri apakah secara formal, non formal dan sebagainya seperti pada gambar 5 diatas.

Sedangkan Otto & Sunder (1964:264) mengemukakan bahwa: “*in-service education is the continued education of person while they are in-service education*“ Mengacu pada pengertian-pengertian diatas mengenai pengembangan personil, dapatlah kita rumuskan suatu pengertian mengenai pengembangan personil dosen adalah sebagai berikut: Pengembangan dosen adalah segala usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan (kualitas) dosen di perguruan tinggi yang mencakup staff development maupun in-service education baik yang dilakukan secara formal institusional maupun yang dilakukan secara mandiri. Menurut H.John Bernardin, pengembangan career seseorang dalam organisasi terdiri dari 2 proses yaitu:

- 1) **Perencanaan Carrer** yang merupakan proses agar individu menjadi: sadar akan dirinya, kesempatan, hambatan yang dimilikinya sehingga mempunyai pilihan dan konsekuensi, dapat mengidentifikasi career yaitu hubungan career dengan sasaran-sasaran, dapat membuat program kerja dan langkah-langkah untuk mencapai carrer tersebut. Perencanaan carrer ini dilakukan oleh individu itu sendiri.
- 2) **Manajemen carrer** yang dilakukan oleh institusi, yang merupakan proses berkesinambungan dalam mempersiapkan, menerapkan dan memonitor rencana carrer

yang telah ditentukan individu itu sendiri. **Manajemen carrer** ini meliputi : rekrutmen, penempatan, penilaian, training dan pengembangan.⁸

Pertama, pelatihan (*training*) merupakan kegiatan yang dirancang memberikan kesempatan kegiatan belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian yang diperlukan pada pekerjaan yang sedang dijalani atau yang terkait dengan pekerjaannya. Pengembangan (*development*) meliputi kesempatan belajar yang bertujuan untuk lebih meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skill*) yang diperlukan dalam pekerjaan yang sedang dijalani. Pengembangan lebih difokuskan untuk jangka panjang. Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa orang dengan kualifikasi tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan. Sedangkan penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal dan review periodik dan evaluasi kinerja individu atau tim.⁹ Latihan biasanya dimulai dengan orientasi yakni suatu proses di mana para karyawan diberi informasi dan pengetahuan mengenai kebijaksanaan-kebijaksanaan personalia, organisasi dan harapanharapan untuk performance tertentu. Dalam latihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari keahlian, perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan tenaga kerja dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada jabatan yang didudukinya sekarang.¹⁰

Peningkatan sumber daya manusia lembaga pendidikan tinggi harus dilakukan dengan berbagai langkah- langkah yang konstruktif sesuai dengan kebutuhannya, namun untuk menyederhanakan konstruksi tersebut maka setidaknya bisa di garisbawahi sebagai berikut yaitu dengan langkah Pendidikan dan Pelatihan peningkatan manajemen dan kompetensi sumber daya manusia tersebut.

Kedua, pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut.¹¹ Definisi lain pengembangan (*development*) adalah mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri karyawan.¹² Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seseorang karyawan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang

⁸Bernandin H. John (1998), *Human Resources Management An Experiential Approach*, Irwin/Mc Graw Hill, International Edition. Singapore

⁹ *Ibid* hal 47

¹⁰ Handoko, T.H. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Edisi 2), (Yogyakarta. BPFE. UGM, 2000), hal. 104.

¹¹ Armstrong, Michael. *Seri Pedoman Manjemen, Manajemen Sumber Daya Alam* (Jakarta: Gramedia, 1994), hal. 504

¹² Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, (2003), hal. 176

berkembang supaya bekerja dengan baik dan sukses posisi yang ditemui selama kariernya. Menurut Murti Sumarni dan John Soeprihanto, ada dua metode latihan dan pengembangan, yaitu:

- a. Latihan (*Training*). Latihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan seorang karyawan dengan cara meningkatkan kemampuan dan ketrampilan karyawan dalam suatu pekerjaan.
- b. Pendidikan (*Education*). Pendidikan adalah latihan untuk memperbaiki latihan seorang karyawan tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan mengambil keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan organisasi perusahaan.¹³

Pimpinan mempunyai tanggung jawab atas kebijakan-kebijakan umum dan prosedur yang dibutuhkan untuk menerapkan program latihan dan pengembangan. Karena itu, komitmen pimpinan sangat penting agar latihan dan pengembangan karyawan berlangsung secara efektif, baik dari perencanaan, proses serta tujuan dari latihan dan pengembangan dapat tercapai. Adapun tujuan latihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:

- a. Memperbaiki kinerja.
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- c. Mengurangi waktu belajar karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam karyawan.
- d. Membantu memecahkan persoalan operasional.
- e. Mempersiapkan karyawan baru untuk promosi.
- f. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
- g. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.
- h. Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.¹⁴

Sedangkan manfaat latihan dan pengembangan adalah sebagai berikut a) Meningkatkan kualitas dan produktivitas. b) Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan. c) Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.¹⁵

Dari paparan di atas, dapat dikatakan bahwa pengembangan SDM adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/ atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek

¹³ Murti Sumarni dan John Soeprihanto, (2000), hal. 374.

¹⁴ Henry Simamora dalam Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, (2003), hal. 174

¹⁵ *Ibid*

pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karier pengembangan organisasi. Dengan kata lain, pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan/ atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Ketiga, pengembangan karier, Menurut Prof. Dr. Veithzal Rivai, Dalam bukunya Manajemen SDM untuk perusahaan, karier adalah seluruh jabatan yang diduduki seseorang dalam kehidupan kerjanya. Sedangkan keberuntungan hanya terjadi ketika ada titik temu antara kesempatan dan persiapan. Agar karier dapat berkembang, diperlukan adanya perencanaan karier, yaitu proses hingga seseorang dapat memilih tujuan karier serta jalan untuk mencapai tujuan tersebut. Perkembangan karier terdiri atas peningkatan pribadi yang dijalani seseorang untuk mencapai rencana kariernya dan hal ini menjadi tanggung jawab karyawan tersebut. Perkembangan karier sangat membantu karyawan untuk menganalisis kemampuan dan minat mereka untuk lebih dapat disesuaikan dengan kebutuhan SDM sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangannya lembaga.

Keempat, Penilaian kinerja sebagai salah satu kegiatan manajemen SDM memiliki tujuan yang sangat luas karena keterkaitannya dengan banyak kegiatan manajemen SDM lainnya. Nawawi mengelompokkan tujuan penilaian kinerja menjadi tujuan umum dan tujuan khusus.¹⁶

Tujuan umum penilaian kinerja adalah: (1) untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi/perusahaan; (2) untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan; (3) untuk menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi/perusahaan; dan (4) untuk meningkatkan motivasi kerja.

Tujuan khusus penilaian kinerja adalah: (1) untuk melakukan promosi, menghentikan pekerjaan yang salah, menegakkan disiplin, menentukan penghargaan; (2) sebagai kriteria dalam membuat tes yang validitasnya tinggi; (3) sebagai umpan balik bagi pekerja untuk meningkatkan efisiensi kerja dan memperbaiki kekeliruan; (4) untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya; (5) memberikan spesifikasi jabatan; (6) untuk meningkatkan komunikasi sebagai usaha mewujudkan hubungan yang manusiawi dan harmonis.

¹⁶ Nawawi, H. Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), hal. 248-251.

Pengembangan sumber daya manusia pendidikan berbasis kinerja merupakan kegiatan peningkatan kompetensi tenaga kependidikan yang didasarkan pada kinerja atau performansinya untuk meningkatkan keefektifan institusi dalam mewujudkan tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian maka sumber daya manusia pendidikan yang memiliki kinerja sesuai standar atau di atas standar yang ditentukan oleh institusi memiliki kesempatan dan peluang untuk memperoleh respon dari institusi tersebut sesuai ketentuan yang diterapkan.

Pengembangan tenaga kependidikan berbasis kinerja ini dapat meningkatkan suasana kondusif dalam bekerja, sehingga tujuan pengembangan SDM dapat tercapai, yaitu: (1) meningkatkan produktivitas kerja; (2) mencapai efisiensi; (3) meminimalisasi kekurangan/ mahan; (4) meningkatkan pelayanan; (5) memelihara moral pegawai; (6) meningkatkan peluang karir; (7) meningkatkan kemampuan konseptual; (8) meningkatkan kepemimpinan; (9) peningkatan balas jasa.¹⁷

Ketercapaian tujuan pengembangan SDM tersebut berdampak pada tercapainya mutu unggul lembaga, dalam hal ini sekolah. Keunggulan ini tampak pada semua aspek dan menyeluruh meliputi semua komponen karena keunggulan itu bersifat multidimensi dan holistik.¹⁸ Keberhasilan institusi pendidikan dalam mengemban misinya sangat ditentukan oleh mutu keinterelasian unsur-unsur sistemik yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas proses transformasi dan mutu hasil kerja institusi pendidikan, seperti tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, biaya, anak didik, masyarakat, dan lingkungan pendukungnya. Dari sekian banyak subsistem yang memberikan kontribusi terhadap kualitas proses dan keluaran pendidikan, dalam makna *educational outcomes*, subsistem tenaga kependidikan telah memainkan peranan yang paling esensial.¹⁹

3. Strategi Pengembangan SDM di Perguruan Tinggi

Tata Kelola Universitas merupakan hal yang paling penting dalam sebuah organisasi, karena tanpa pengelolaan yang baik, sebaik apapun SDMnya akan percuma. Kebanyakan tata kelola yang masih diterapkan pada universitas di Indonesia adalah sistem terpusat. Universitas swasta terpusat pada yayasan, sedangkan universitas negeri terpusat pada pemerintah pusat. Tata kelola baiknya dipisahkan menjadi dua divisi, yang pertama adalah operasional dan strategik. Divisi operasional mengurus tentang pembaharuan kontrak dan jenjang karir, sedangkan divisi strategik mengurus tentang bagaimana organisasi berkembang ke depannya

¹⁷ Yustiono, Eris. 2012. "Pengembangan SDM". *Makalah*. <http://www.stialan.bandung.ac.id>

¹⁸ Sergiovanni, Thomas J. *Leadership and Excellent Scholling. Educational Leadership*, February, 1984, Vol. 41, No. 5. hal.6

¹⁹ Danim, Sudarwan, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2002)

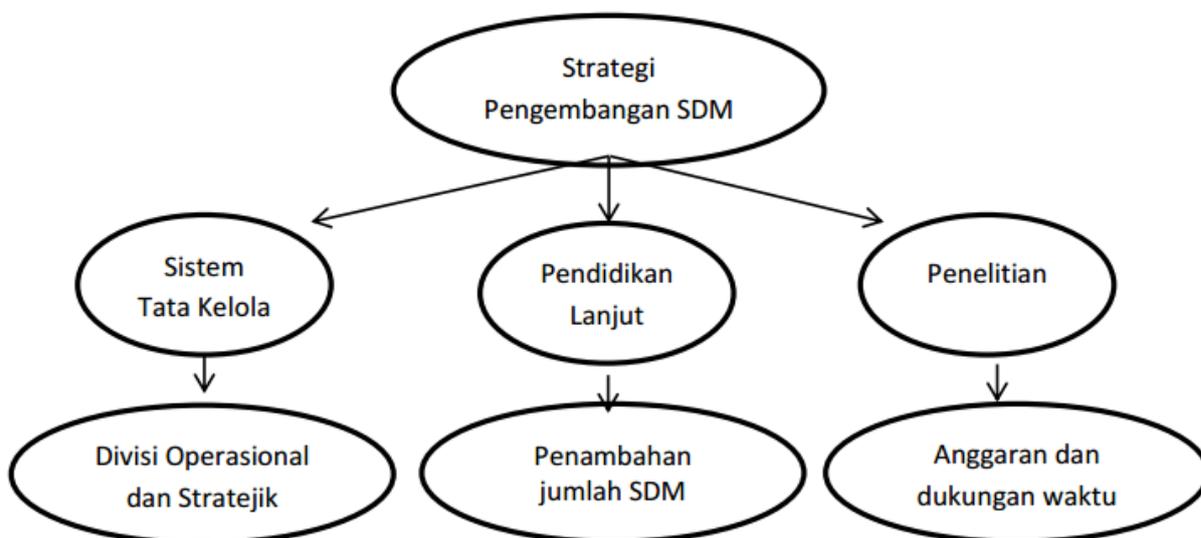
seperti proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, dan sistem informasi. Dengan sistem tata kelola yang baik, maka diharapkan kegiatan di dalam organisasi dapat berjalan dengan lebih baik.

Peningkatan kualifikasi dosen Kualifikasi dosen pada universitas di Indonesia masih didominasi oleh lulusan S2, padahal untuk menghasilkan kualitas yang baik dari universitas baiknya harus didominasi oleh lulusan S3. Peningkatan kualifikasi dosen dapat dilakukan dengan pendidikan lanjut ke jenjang yang lebih tinggi. Ada dua jenis pendidikan lanjut yang umumnya dilakukan, yaitu tugas belajar dan izin belajar. Izin belajar memungkinkan dosen diberikan beban mengajar walaupun lebih sedikit, sedangkan tugas belajar dosen diberikan kebebasan dari beban jam mengajar. Dari data yang ada dosen yang melakukan izin belajar lebih lama dalam menempuh masa studi, oleh karena itu baiknya tugas belajar diutamakan agar dosen yang melakukan pendidikan lanjut dapat menyelesaikan masa studinya tepat waktu, namun biasanya jumlah dosen yang kurang memadai agak sedikit menghambat bagi universitas untuk memberikan tugas belajar. Universitas harus merekrut dosen agar jumlahnya memadai sehingga dosen yang melakukan pendidikan lanjut dapat terbebas dari beban waktu mengajar, kebijakan ini memang membutuhkan anggaran khusus agar bisa terlaksana dan berjalan dengan baik, dan diharapkan daya saing universitas dapat meningkat dengan cepat.

Penelitian Penelitian merupakan salah satu indikator yang digunakan untuk menentukan bagaimana daya saing sebuah universitas, yang menjadi masalah pada universitas di Indonesia adalah kurangnya minat dari individu dan dukungan dari organisasi untuk melakukan penelitian. Dukungan universitas dari segi waktu menjadi masalah di beberapa universitas karena kembali lagi kepada permasalahan masih kurang memadainya jumlah dari dosen sehingga dosen yang sedang melakukan penelitian masih diberikan beban jam mengajar, padahal dibandingkan dengan universitas diluar negeri yang memberikan cuti kepada dosen yang melakukan penelitian. Anggaran juga masih menjadi kendala di beberapa universitas swasta, Yang perlu diperbaiki adalah dukungan dari organisasi dan sistem kegiatan belajar mengajar, universitas di Indonesia masih menerapkan sistem mata kuliah dengan bobot sks yang rendah, sehingga masih banyak jumlah mata kuliah yang diajarkan, ada baiknya jika bobotnya diperbesar sehingga dosen dapat melakukan penelitian yang berhubungan dengan matakuliah yang diajarkan. Dibawah ini merupakan skema gambaran

pengembangan SDM yang dapat dilakukan untuk meningkatkan daya saing dalam menghadapi persaingan global.²⁰

Skema Strategi Pengembangan SDM



C. Kesimpulan

Pengembangan sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh organisasi dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang. Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut.

Pengembangan SDM meliputi: (1) pelatihan (*training*), (2) pengembangan (*development*), (3) pengembangan karir (*career development*), dan (4) penilaian kinerja (*performance appraisal*). Strategi Pengembangan SDM di Perguruan Tinggi Tata Kelola Universitas merupakan hal yang paling penting dalam sebuah organisasi, karena tanpa pengelolaan yang baik. Dengan sistem tata kelola yang baik, maka diharapkan kegiatan di dalam organisasi dapat berjalan dengan lebih baik. Peningkatan kualifikasi dosen dapat dilakukan dengan pendidikan lanjut ke jenjang yang lebih tinggi. Ada dua jenis pendidikan

²⁰ Raden Mas Prasetyo W, Suharnomo, Mahfudz, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di 5 Perguruan Tinggi Dalam Menghadapi Persaingan Global* (Studi pada Universitas di Kota Semarang), Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

lanjut yang umumnya dilakukan, yaitu tugas belajar dan izin belajar.. Universitas harus merekrut dosen agar jumlahnya memadai sehingga dosen yang melakukan pendidikan lanjut dapat terbebas dari beban waktu mengajar, kebijakan ini memang membutuhkan anggaran khusus agar bisa terlaksana dan berjalan dengan baik, dan diharapkan daya saing universitas dapat meningkat dengan cepat. Penelitian Penelitian merupakan salah satu indikator yang digunakan untuk menentukan bagaimana daya saing sebuah universitas, Anggaran juga masih menjadi kendala, sehingga hasil dari penelitian kurang aplikatif terhadap dunia industri. Yang perlu diperbaiki adalah dukungan dari organisasi dan sistem.

Dari paparan di atas, dapat dikatakan bahwa pengembangan SDM adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/ atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karier pengembangan organisasi. Dengan kata lain, pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan/ atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael, *Manajemen Sumber Daya Manusia Seri Pedoman Manajemen*, (Alih Bahasa : Sofyan dan Haryanto), Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta. 1997,
- Bernandin H. John *Human Resources Management An Experiential Approach*, Irwin/Mc Graw Hill, International Edition. Singapore. 1998.
- Castetter, W.B. *The Human Resource Function in Educational Administration*, (Sixth edition). Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey 07632. 1996.
- Danim, Sudarwan, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2002.
- Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta. 1997.
- Handoko, T.H. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Edisi 2), (Yogyakarta. BPFE. UGM, 2000.
- Mulyati, Deti. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Aparatur Eselon III Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Individu. Disertasi*. (Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia. 2012.
- Raden Mas Prasetyo W, Suharnomo, Mahfudz, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di 5 Perguruan Tinggi Dalam Menghadapi Persaingan Global* (Studi pada

Universitas di Kota Semarang), Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

Sergiovanni, Thomas J. *Leadership and Excellent Scholling. Educational Leadership*, February, 1984, Vol. 41, No. 5.

Sudarwan Danim, Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan (Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*, Jakarta, PT. Rineka Cipta, 2009.

Yustiono, Eris. "Pengembangan SDM". *Makalah*. <http://www.stialan.bandung.ac.id> 2012.

Jurnal Nasional

Dyah Kusumastuti, *Manajemen Sistem Pengembangan Sumber Daya Dosen Sebagai Penjamin Mutu Di Perguruan Tinggi*, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, 2001.

Eko Sasono, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi; Tantangan Dan Kebutuhan*, Jurnal Stie Semarang, VOL 6, NO 2, Edisi Juni 2014 (ISSN : 2252 – 7826)

Erni Widajanti, *Perencanaan Sumberdaya Manusia Yang Efektif: Strategi Mencapai Keunggulan Kompetitif*, Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 7, No. 2, Oktober 2007.

Rusmini, *Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Tinggi Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Makalah.