

**THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE  
INDONESIA UNIVERSITY OF EDUCATION**

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**

**Yayah Rahyasih**

Dosen Administrasi Pendidikan FIP  
Universitas Pendidikan Indonesia  
E-mail: rahyasih@upi.edu

**ABSTRACT**

*The paradigm of organizational life has developed very rapidly, especially in terms of global competition about an increase in resources. It is due to by human resources is a valuable asset especially in education. This study used a qualitative approach with descriptive methods. Data collection is done by observation, interview, study of literature and documentation. The results of this study illustrated that the development of human resource in UPI during the 2000-2005 period and 2006-2010 period through education and training, improvement of educational qualification, which encourages human resources to be able to work professionally. Admittedly that there are still some obstacles such as career development of academic personnel were very slow in terms of academic positions.*

**Keywords:** *the development of human resource, higher education, and human resource management.*

**ABSTRAK**

Paradigma kehidupan organisasi mengalami perkembangan yang sangat pesat, terutama ditinjau dari persaingan global tentang peningkatan sumber daya. Hal tersebut disebabkan sumber daya manusia merupakan aset yang sangat berharga terlebih dalam dunia pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, studi literatur dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa pengembangan SDM UPI pada periode 2000-2005 dan periode 2006-2010 melalui pendidikan dan pelatihan, peningkatan kualifikasi pendidikan, yang mendorong sumber daya manusia dapat bekerja secara profesional. Meski diakui masih terdapat beberapa hambatan seperti perkembangan karir tenaga akademik yang sangat lamban dari sisi jabatan akademik.

**Kata Kunci:** pengembangan sumber daya manusia, pendidikan tinggi, dan manajemen sumber daya manusia.

**PENDAHULUAN**

Perubahan paradigma kehidupan dari persaingan yang dulunya bersifat material atau *physical asset* ke arah persaingan berdasarkan pengetahuan (*knowledge based competition*), menempatkan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai peran sentral dalam membangun keunggulan kompetitif suatu organisasi. Namun, realitas kualitas pendidikan tinggi di Indonesia saat ini secara umum masih dianggap memprihatinkan oleh sebagian besar masyarakat, terutama jika dibandingkan dengan anggapan terhadap pendidikan tinggi di dunia. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil penelitian yang menyebutkan para dosen dan pegawai nonakademik belum memiliki kesediaan yang sangat tinggi untuk berkontribusi secara

positif di Institut (Yuniati dan Arijanto, 2014: 31). Selain itu, penelitian lain menyebutkan sampai sekarang masih ditemui fenomena atau gambaran empirik universitas swasta di daerah (*das sein*) memperlihatkan; tingkat pendidikan dan kepakaran pimpinan relatif rendah, posisi jabatan kunci masih ada yang dirangkap oleh dosen/pejabat PTN/ PNS lainnya, organisasi belum berjalan dinamis dan efektif (adanya kendala hubungan yayasan dengan universitas), kualitas lulusan rendah, sarana kampus dan fasilitas akademik lainnya relatif terbatas, kepercayaan *stakeholders* kecil bahkan belum tampak, peringkat akreditasi BAN PT sebagian besar masih berkisar pada peringkat C (Wiradinata, 2005: 5). Padahal dalam kondisi persaingan global yang semakin

menajam, pengembangan sumberdaya manusia (SDM) merupakan suatu usaha yang sangat penting dan dibutuhkan untuk dapat bersaing dalam kancah perdagangan/persaingan Internasional (Junawan, 2015; Rosidah, 2004)

Secara konseptual, Perguruan Tinggi di Indonesia merupakan lembaga ilmiah yang memiliki sifat-sifat universal. Ciri dan sifat-sifat tersebut diatur berdasarkan ketentuan UUD 1945 dan UU.No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah (PP) No.30 Tahun 1990 *jo* PP.No.66 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Perguruan Tinggi. Menurut pasal 2 ayat 1 PP. No.30 Tahun 1990 menyatakan bahwa tujuan perguruan tinggi adalah: (1) menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan atau menciptakan ilmu pengetahuan teknologi dan atau kesenian; (2) mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk peningkatan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Kualitas sebuah Perguruan Tinggi diasumsikan akan sangat menonjol apabila kemampuan SDM pengelolanya berkualitas, baik secara kuantitatif maupun kualitatif berkontribusi tinggi pada kegiatan operasional pelayanan Tri Dharma Perguruan Tinggi (pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat). Komponen SDM pengelola bukan saja hanya sebagai informator, tetapi sebagai katalisator, moderator dan fasilitator dalam proses pelayanan yang sangat menentukan bagi kemajuan pendidikan pada Perguruan Tinggi itu sendiri.

Aktivitas manajemen SDM di lingkungan Perguruan Tinggi secara umum berkaitan dengan aktivitas analisis kebutuhan, perencanaan, pemilihan, penempatan, pengembangan karier, pembinaan disiplin, konseling, hubungan kerja, komunikasi,

riset dan evaluasi, pengelolaan gaji dan insentif, tunjangan dan berbagai jaminan serta hak dan kewajiban, dan pemberhentian. Kegiatan manajemen tersebut dalam upaya peningkatan mutu SDM harus dilaksanakan pada setiap komponen di setiap unit organisasi Perguruan Tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi mempengaruhi kinerja karyawan diatas lima puluh persen. Dari hasil analisis regresi pembinaan merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling besar. Itu artinya pelatihan dan pengembangan sudah dilakukan dengan baik dan memiliki dampak yang paling besar terhadap kinerja karyawan dibanding pembinaan, pemberdayaan, maupun partisipasi. Sedangkan variabel terkecil yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pemberdayaan dan pembinaan (Kambey dan Suharnomo, 2013: 149)

Hambatan manajemen UPI saat ini ialah kesulitan tatakelola, akuntabilitas program dan pencitraan publik. Kesulitan tersebut sebagian besar disebabkan oleh belum adanya *grand design* seluruh bidang garapan dan proses-proses manajerial khususnya manajemen SDM, sebagai perangkat kendali sekaligus perangkat operasional manajemen perubahan kelembagaan. Dengan demikian, penulis menganggap bahwa perlu adanya penelitian yang dapat menemukan pengembangan SDM yang mampu membawa keseluruhan SDM UPI untuk dapat meningkatkan performa kerjanya yang dapat mendukung operasi sistem layanan.

## METODE

Lokasi penelitian yaitu kampus Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), hal ini berdasarkan pertimbangan, sebagai berikut: (1) UPI masih memerlukan penataan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mencapai universitas yang memiliki daya saing dan keunggulan dari perguruan tinggi lainnya. (2) UPI kurang mempertimbangkan aspek-

aspek kemampuan SDM dalam menetapkan jabatan yang sesuai dengan keahliannya. (3) UPI kurang mampu menyediakan standar dalam menetapkan jabatan dan ukuran kinerja bagi SDM. (4) UPI merupakan salah satu perguruan tinggi yang tetap konsisten dalam mempertahankan *core business* dalam bidang pendidikan. (5) UPI masih belum memiliki sistem evaluasi kinerja berdasarkan kategori SDM yang ada.

Dalam penelitian ini, yang menjadi subjek penelitiannya memusatkan perhatian pada:

1. Komponen manusia, yaitu para pimpinan dan pegawai berdasarkan katagorisasi yang meliputi: (1) tenaga edukatif; (2) tenaga administrasi; (3) tenaga pustakawan; dan (4) tenaga laboran.
2. Sumber data tertulis berupa peraturan-peraturan, dokumen-dokumen yang

berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia seperti dokumen hasil angket dosen dan karyawan, Peraturan Pemerintah RI No. 6 tahun 2004, Ketetapan MWA No. 15/MWA UPI/2006) mengenai Anggaran Rumah Tngga UPI, Ketetapan MWA No. 001/TAP/MWA UPI/2009) mengenai Anggaran Rumah Tangga UPI, Tugas Pokok dan Fungsi SDM, Beban Tugas dan Kualifikasi SDM UPI, dan Rumusan Kebijakan tentang kegiatan SDM serta melalui buku teks, situs internet, jurnal dan lain-lain mengenai sistem manajemen SDM dan Visi serta Misi institusi.

3. Sumber data tak tertulis berupa tindakan dalam pemberian pelayanan, kegiatan-kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia di lingkungan UPI.

Objek yang akan dianalisis dalam

Tabel 1  
Objek Penelitian

| No  | Jabatan   | Jumlah   |
|-----|---|----------|
| 1.  | Rektor  | 2 orang  |
| 2.  | Pembantu Rektor   | 4 orang  |
| 3.  | Dekan   | 3 orang  |
| 4.  | Pembantu Dekan  | 6 orang  |
| 5.  | Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat | 2 orang  |
| 6.  | Kepala Biro   | 3 orang  |
| 7.  | Kepala Bagian   | 4 orang  |
| 8.  | Kepala Divisi   | 4 orang  |
| 9.  | Direktur Kampus Daerah                                  | 10 orang |
| 10. | Direktur Direktorat dan Kepala Perpustakaan             | 9 orang  |
| 11. | Ketua Jurusan/Program Studi                             | 10 orang |

penelitian ini adalah sistem pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan UPI. Adapun jumlah informan secara keseluruhan yang peneliti wawancara sebanyak 57 orang. Berikut ini sebaran objek penelitian yang dijadikan sebagai sumber data.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian tentang bagaimana desain sistem manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang dapat dijadikan pedoman dalam meningkatkan profesionalisme SDM dalam mendukung operasi sistem kelembagaan

UPI adalah pendekatan penelitian kualitatif sesuai dengan masalah yang diteliti yaitu suatu pendekatan yang tidak menggunakan upaya kuantifikasi atau perhitungan-perhitungan statistik, melainkan lebih menekankan kepada kajian interpretatif.

Metode yang digunakan adalah deskriptif analitik seperti digambarkan di atas. Pendekatan kualitatif dalam studi deskriptif ini bertujuan untuk mengungkapkan data atau informasi sebanyak mungkin tentang bagaimana

desain sistem manajemen SDM yang dapat dijadikan pedoman dalam meningkatkan profesionalisme SDM dalam mendukung operasi sistem kelembagaan UPI. Sesuai dengan hakekat pendekatan penelitian kualitatif, peneliti ingin memperoleh pemahaman terhadap bagaimana bagaimana desain sistem manajemen SDM yang dapat dijadikan pedoman dalam meningkatkan profesionalisme SDM dalam mendukung operasi sistem kelembagaan UPI.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah penulis sendiri yang terjun langsung ke lapangan untuk mencari informasi melalui observasi dan wawancara. Di dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan antar manusia, artinya selama proses penelitian penulis akan lebih banyak mengadakan kontak dengan orang-orang di sekitar lokasi penelitian yaitu di kampus Universitas Pendidikan Indonesia. Dengan demikian penulis lebih leluasa mencari informasi dan data yang terperinci tentang berbagai hal yang diperlukan untuk kepentingan penelitian.

Pengumpulan data dan informasi dalam penelitian ini dilakukan dengan berbagai cara dan teknik yang berasal dari berbagai sumber baik manusia maupun bukan manusia. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data dan informasi yang digunakan adalah teknik pengumpulan data kualitatif, yang meliputi studi wawancara mendalam, studi dokumentasi, studi literatur dan observasi. Pengambilan data dilakukan dengan metode *snowball sampling* dengan proses jumlah kecil informan kemudian melibatkan pihak yang terkait dengan informan awal untuk dijadikan informan dan seterusnya sehingga menjadi besar seperti bola salju (*snowball*).

Proses analisa data ini dilakukan secara sistematis untuk mencari dan menemukan serta menyusun transkrip wawancara, catatan-catatan lapangan (*field notes*), dan bahan-bahan lainnya yang telah dikumpulkan peneliti. Dengan cara ini, diharapkan peneliti dapat meningkatkan

pemahamannya tentang data yang terkumpul dan memungkinkannya menyajikan data tersebut secara sistematis guna menginterpretasikan dan menarik kesimpulan. Dalam penelitian ini, analisis data meliputi pekerjaan yang berkaitan dengan data tentang sumber daya manusia professional. Kegiatannya antara lain adalah menyusun data, memasukkannya ke dalam unit-unit secara teratur, mensintesiskannya, mencari pola-pola, menemukan apa yang penting dan apa yang harus dipelajari, dan memutuskan apa yang akan dikemukakan kepada orang lain. Seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan dan dokumen resmi. Data tersebut banyak sekali, namun setelah dipelajari dan ditelaah, peneliti kemudian melakukan reduksi data yang dilakukan dengan jalan membuat abstraksi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pengembangan SDM UPI Periode 2000-2005**

#### **1. Pengembangan Tenaga Edukatif**

Berdasarkan hasil temuan dilapangan bahwa “para dosen mempunyai kualifikasi minimal S2, dan yang sudah lulus S3 didorong untuk segera menyiapkan diri, bagaimana mengumpulkan angka kredit mencapai jabatan guru besar”. Berdasarkan hasil temuan dan dokumentasi bahwa pada waktu 2003 ada *policy options*, yaitu bagi dosen jika pada bulan desember belum memiliki atau belum menempuh S2, maka diberikan tiga pilihan, yakni: (1) mereka studi lanjut ke S2 di UPI atau diluar UPI dengan dibiayai penuh selama dua tahun, (2) jika tidak dipindahkan menjadi tenaga administrasi, (3) atau dipindahkan ke institusi lain.

Lebih lanjut Berdasarkan hasil temuan bahwa terdapat 166 dosen yang belum S2 dan belum masuk program S2, kepada mereka ditawarkan dan harus menanda

tangani kontrak, sehingga ada dua atau tiga orang yang memilih keluar dari UPI karena satu dan lain hal tidak dapat melanjutkan studi dan tidak ingin dipindahkan statusnya menjadi tenaga administrasi.

Berdasarkan hasil temuan dan observasi bahwa pada tahun 2003 UPI memiliki kondisi ketenagaan yang berbeda, yakni hampir 90%.

Dan yang S3 hampir mencapai 160 orang, dan guru besar sudah mencapai 70 orang, dan yang sudah S3 dimotivasi terus untuk menjadi guru besar dengan berbagai macam bantuan sehingga persyaratan-persyaratan akademik terpenuhi agar dapat diusulkan menjadi guru besar.

Berdasarkan hasil temuan dilapangan

Tabel 2  
Jumlah Tenaga Edukatif UPI yang Studi Lanjut Tahun 2004

| No            | Fakultas      | Dalam Negeri |            | Luar Negeri |           | Jumlah     |            | Total      |
|---------------|---------------|--------------|------------|-------------|-----------|------------|------------|------------|
|               |               | S2           | S3         | S2          | S3        | S2         | S3         |            |
| 1             | FIP           | 66           | 52         | -           | -         | 66         | 52         | 118        |
| 2             | FPIPS         | 57           | 46         | -           | -         | 57         | 46         | 103        |
| 3             | FPBS          | 83           | 37         | -           | 5         | 83         | 42         | 125        |
| 4             | FPMIPA        | 31           | 17         | -           | 6         | 31         | 23         | 54         |
| 5             | FPTK          | 71           | 28         | -           | -         | 71         | 28         | 99         |
| 6             | FPOK          | 47           | 15         | -           | -         | 47         | 15         | 62         |
| 7             | Kampus Daerah | 63           | 7          | -           | 1         | 63         | 7          | 71         |
| <b>Jumlah</b> |               | <b>418</b>   | <b>202</b> | <b>0</b>    | <b>12</b> | <b>418</b> | <b>214</b> | <b>632</b> |

Tabel 3  
Jumlah Tenaga Edukatif UPI yang Studi Lanjut Tahun 2005

| No            | Fakultas           | Dalam Negeri |            | Luar Negeri |           | Jumlah     |            | Total      |
|---------------|--------------------|--------------|------------|-------------|-----------|------------|------------|------------|
|               |                    | S2           | S3         | S2          | S3        | S2         | S3         |            |
| 1             | FIP                | 65           | 55         | 1           | -         | 66         | 55         | 121        |
| 2             | FPIPS              | 60           | 50         | -           | 1         | 60         | 51         | 111        |
| 3             | FPBS               | 77           | 41         | 2           | 5         | 79         | 46         | 125        |
| 4             | FPMIPA             | 33           | 22         | -           | 5         | 33         | 27         | 60         |
| 5             | FPTK               | 64           | 27         | 1           | -         | 65         | 27         | 92         |
| 6             | FPOK               | 47           | 19         | -           | 1         | 47         | 20         | 67         |
| 7             | KAMPUS CIBIRU      | 25           | 5          | -           | -         | 25         | 5          | 30         |
| 8             | KAMPUS SUMEDANG    | 9            | 2          | -           | -         | 9          | 2          | 11         |
| 9             | KAMPUS TASIKMALAYA | 19           | 2          | -           | -         | 19         | 2          | 21         |
| 10            | KAMPUS PURWAKARTA  | 22           | 3          | -           | -         | 22         | 3          | 25         |
| 11            | KAMPUS SERANG      | 6            | -          | -           | 2         | 6          | 2          | 8          |
| <b>Jumlah</b> |                    | <b>427</b>   | <b>226</b> | <b>4</b>    | <b>14</b> | <b>431</b> | <b>240</b> | <b>671</b> |

yang telah dikemukakan maka disimpulkan sementara bahwa pengembangan tenaga edukatif dengan para dosen mempunyai kualifikasi minimal S2, dan yang sudah lulus S3 didorong untuk segera menyiapkan diri, bagaimana mengumpulkan angka kredit mencapai jabatan guru besar dengan berbagai policy option sehingga menghasilkan 160 orang sudah S3 dan 70 orang menjadi guru besar.

## 2. Pengembangan Tenaga Administrasi

Berdasarkan hasil temuan dilapangan bahwa "pimpinan unit kerja sangat mendorong kepada tenaga administrasi agar dapat melanjutkan studi sesuai bidang tugasnya. Pernyataan yang diungkapkan adalah tidak hanya program di atas kertas, melainkan motivasi dengan memberi izin untuk tenaga administrasi meningkatkan kualifikasi pendidikan. Pengembangan program UPI

untuk tenaga administrasi, bentuknya masih banyak, yang penting adalah motivasi intrinsik dari tenaga administrasi sendiri”.

Berdasarkan hasil temuan dilapangan bahwa “salah satu Pengembangan SDM adalah dengan memberikan penghargaan kenaikan pangkat bagi Tenaga Dosen dan Tenaga Administrasi, promosi untuk menduduki jabatan struktural bagi Tenaga Administrasi, meningkatkan kemampuan SDM dengan diklat teknis yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Contohnya adalah bagi tenaga administrasi yang belum mengenal dan belum dapat mengoperasikan computer, maka pelatihan mengoperasikan komputer perlu diadakan”.

Selanjutnya, menurut hasil temuan bahwa pelatihan lain yang dapat diikuti oleh tenaga administrasi adalah bagi panitia lelang wajib mengikuti bimbingan teknis dan pelatihan pengadaan barang dan jasa. Bagi tenaga administrasi yang tugas sehari-harinya di Humas maka diikutsertakan pelatihan keprotokolan, pelatihan manajemen kepegawaian dan untuk membingkai SDM dengan *reward and punishment*, diperlukan juga peraturan mengenai disiplin PNS, yang di dalamnya diatur tentang sanksi bagi yang melanggar disiplin. Belum berjalan secara maksimal, masih terdapat SDM tenaga administrasi, disisi lain ingin dikembangkan sesuai keahliannya, akan tertapi beberapa kendala yang dijumpai adalah faktor komitmen serta loyalitas terhadap lembaga tidak optimal.

Berdasarkan hasil temuan dilapangan yang telah dikemukakan dapat disimpulkan sementara bahwa *pembinaan tenaga administrasi ini dengan motivasi untuk kepelatihan, kenaikan pangkat dengan menduduki jabatan struktural, studi lanjut, dan pelaksanaan reward and punishment*.

### 3. Pengembangan Tenaga Pustakawan

Berdasarkan hasil temuan dilapangan bahwa “pimpinan UPI telah memprogramkan secara komprehensif seluruh jenis ketenagaan

yang berada di lingkungan UPI, Bagaimana SDM sendiri dapat menterjemahkan apa yang dijadikan harapan lembaga”.

Berdasarkan hasil temuan dilapangan bahwa “perpustakaan memiliki program pembinaan dan pengembangan tenaga pustakawan dengan kegiatan seminar worksop yang kontennya adalah tentang bagaimana memberikan pelayanan secara *update* terhadap pemustaka. Untuk memberikan layanan terhadap *stakeholders*, SDM harus memiliki kompetensi di bidangnya. Tujuannya adalah agar seluruh komponen ketenagaan di UPI dapat memberikan layanan secara tepat, akurat, akuntabel, dan professional”.

Berdasarkan hasil temuan dilapangan yang telah dikemukakan maka disimpulkan sementara bahwa pengembangan tenaga pustakawan dilakukan secara eksternal dan internal perpustakaan.

### 4. Pengembangan Tenaga Laboran dan Teknisi

Seperti apa yang telah dikemukakan sebelumnya, tenaga teknisi dan laboran pada perguruan tinggi amat bervariasi, baik mulai dari penugasan, pembinaan maupun pengembangan. Dalam program pengembangan pegawai UPI pada periode ini sangat jelas dan spesifik dari masing-masing ketenagaan, dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi dan lembaga, harus memperhatikan apa yang menjadi tugas dan fungsinya masing-masing.

### Pengembangan SDM UPI Periode 2006-2010

#### 1. Pengembangan Tenaga Edukatif

Berdasarkan hasil temuan dilapangan dan dokumentasi bahwa “terwujudnya budaya kerja korporat di kalangan tenaga akademik dan tenaga administrasi sesuai dengan tuntutan UPI BHMN, serta meningkatkan kualifikasi pendidikan tenaga akademik menjadi 70% untuk S2 dan 20% untuk S3, serta jumlah guru besar menjadi 100 orang”. Secara umum, strategi pengembangan SDM

melibatkan langkah-langkah sebagai berikut: (a) Analisis situasi SDM saat ini; (b) Analisis kebutuhan SDM yang difokuskan pada kebutuhan pengembangan SDM di masa yang akan datang; (c) Identifikasi model atau pendekatan pengembangan SDM yang efisien, efektif, transparan, dan akuntabel; (d) Identifikasi tujuan, materi, jenis dan bentuk serta tempat kegiatan pengembangan yang relevan dengan pendekatan dan kebutuhan pengembangan SDM; dan (e) Identifikasi skenario dan jadwal kegiatan pengembangan SDM.

Pengembangan tenaga edukatif secara horisontal mencakup: (a) Rekrutmen dan seleksi lulusan S1 atau S2 bahkan S3 dari berbagai bidang studi yang berkaitan dengan spesialisasi dalam profesi guru, profesi pendidikan lainnya dan profesi lain yang terkait dengan perluasan misi UPI; (b) Memperkuat dan memperluas penguasaan bidang studi spesialisasi bagi tenaga edukatif “pendidikan bidang studi” yang sudah ada sesuai dengan bidang studinya. Upaya ini dapat dilakukan dengan menyajikan program pelatihan biasa dengan program yang formal atau pelatihan tidak formal melalui pengelompokan tenaga pengajar (*faculty grouping*) yang dipimpin oleh dosen senior dalam bidang studi yang telah ada; dan (c) Merekut dan atau melatih pengelola praktik kerja dan laboran, dalam hal tertentu UPI memerlukan saluran khusus untuk mengirimkan tenaga pengajar yang memiliki spesialisasi dalam pengembangan dan pembinaan praktik kerja. Pada saat sekarang ketersediaan program untuk spesialisasi dalam bidang ini di Indonesia tidak ada, sedangkan untuk membuka program tersebut secara formal akan sangat mahal. Oleh karena itu, solusi yang lebih menguntungkan adalah mengirimkan tenaga yang ada untuk mendalami bidang ini di perguruan tinggi di luar negeri yang telah mapan dalam spesialisasi ini.

Jenis program pengembangan tenaga edukatif secara vertikal mencakup: (a)

Program magister/masters pendidikan bidang studi bagi tenaga edukatif yang berlatar pendidikan S1 bidang studi bidang pendidikan, pendidikan bidang studi dan bidang studi kependidikan; (b) Program magister/masters bidang studi, bukan pendidikan bagi tenaga edukatif yang berlatar pendidikan bidang studi bukan pendidikan dan pendidikan bidang studi; (c) Pendidikan doktor pendidikan bidang studi bagi tenaga edukatif yang berlatar pendidikan S2 dan atau S3 bidang studi bukan pendidikan dan pendidikan bidang studi; (d) Pendidikan doktor bidang studi non kependidikan bagi tenaga edukatif yang berlatar pendidikan S2 dan atau S3 bidang studi bukan pendidikan dan pendidikan bidang studi; (e) Program magister/masters bidang studi kependidikan bagi tenaga edukatif yang berlatar pendidikan S1 bidang studi kependidikan, bidang studi non kependidikan, dan pendidikan bidang studi; (f) Pendidikan doktor bidang studi kependidikan bagi tenaga edukatif yang berlatar pendidikan S2 dan atau S3 bidang kependidikan.

a. Rekrutmen dan seleksi pemegang ijazah magister dan doktor bidang studi kependidikan dan non kependidikan.

Pengembangan tenaga edukatif secara vertikal dilaksanakan melalui program beasiswa dengan menggunakan berbagai sumber dana, termasuk: (a) Dana yang disediakan pemerintah melalui dana pembangunan rupiah murni dan dana bantuan luar negeri; (b) Dana bantuan luar negeri yang berupa hibah, termasuk kerja sama antar perguruan tinggi; (c) Dana yang disediakan oleh UPI sendiri; (d) Dana bantuan dalam negeri yang berupa hibah dari perusahaan, yayasan atau perorangan.

Berdasarkan hasil temuan dilapangan bahwa masalah yang terjadi adalah dosen yang studi lanjut ke luar negeri tidak dibarengi dengan usulan dari jurusan maupun fakultas agar yang bersangkutan dibebaskan sementara dari tugas-tugasnya. Dengan demikian aturan dapat dijalankan dan

Tabel 4  
Jumlah Tenaga Edukatif UPI studi lanjut tahun 2006

| No            | Fakultas              | Dalam Negeri |            | Luar Negeri |          | Jumlah     |            | Total      |
|---------------|-----------------------|--------------|------------|-------------|----------|------------|------------|------------|
|               |                       | S2           | S3         | S2          | S3       | S2         | S3         |            |
| 1             | FIP                   | 36           | 40         | -           | 1        | 36         | 41         | 77         |
| 2             | FPIPS                 | 36           | 38         | -           | -        | 36         | 38         | 74         |
| 3             | FPBS                  | 46           | 27         | 2           | 4        | 48         | 31         | 79         |
| 4             | FPMIPA                | 16           | 30         | -           | 1        | 16         | 31         | 47         |
| 5             | FPTK                  | 27           | 27         | -           | -        | 27         | 27         | 54         |
| 6             | FPOK                  | 34           | 19         | -           | 1        | 34         | 20         | 54         |
| 7             | K A M P U S<br>DAERAH | 29           | 9          | -           | 2        | 29         | 11         | 40         |
| <b>Jumlah</b> |                       | <b>224</b>   | <b>190</b> | <b>2</b>    | <b>9</b> | <b>226</b> | <b>199</b> | <b>425</b> |

diberlakukan. Surat pembebasan sementara dari jabatan fungsional tersebut adalah untuk kepentingan dosen yang bersangkutan agar lebih fokus dalam menyelesaikan studinya, lebih cepat selesai tanpa dibebani tugas-tugas

yang sifatnya administratif”.

Berdasarkan hasil temuan yang telah dikemukaan dapat disimpulkan sementara bahwa *pengembangan tenaga edukatif perlu dilaksanakan secara horizontal dan vertikal*.

Tabel 5  
Jumlah Tenaga Edukatif UPI yang Studi Lanjut Tahun 2007

| No            | Fakultas         | Dalam Negeri |            | Luar Negeri |           | Jumlah     |            | Total      |
|---------------|------------------|--------------|------------|-------------|-----------|------------|------------|------------|
|               |                  | S2           | S3         | S2          | S3        | S2         | S3         |            |
| 1             | FIP              | 35           | 51         | -           | 1         | 35         | 52         | 87         |
| 2             | FPIPS            | 34           | 45         | -           | 1         | 34         | 46         | 80         |
| 3             | FPBS             | 47           | 35         | 2           | 3         | 49         | 38         | 87         |
| 4             | FPMIPA           | 17           | 33         | -           | 2         | 17         | 35         | 52         |
| 5             | FPTK             | 30           | 28         | -           | -         | 30         | 28         | 58         |
| 6             | FPOK             | 32           | 19         | -           | 1         | 32         | 20         | 52         |
| 7             | Kampus<br>Daerah | 26           | 8          | -           | 2         | 26         | 10         | 36         |
| <b>Jumlah</b> |                  | <b>221</b>   | <b>219</b> | <b>2</b>    | <b>10</b> | <b>223</b> | <b>229</b> | <b>452</b> |

Tabel 6  
Jumlah Tenaga Edukatif UPI yang Studi Lanjut Tahun 2009

| No            | Fakultas      | Studi Lanjut |            | Total      |
|---------------|---------------|--------------|------------|------------|
|               |               | S2           | S3         |            |
| 1             | FIP           | 16           | 77         | 93         |
| 2             | FPIPS         | 9            | 38         | 47         |
| 3             | FPBS          | 36           | 45         | 81         |
| 4             | FPMIPA        | 11           | 37         | 48         |
| 5             | FPTK          | 9            | 45         | 54         |
| 6             | FPOK          | 20           | 21         | 41         |
| 7             | FPEB          | 11           | 22         | 33         |
| 8             | Kampus Daerah | 21           | 16         | 37         |
| <b>Jumlah</b> |               | <b>133</b>   | <b>301</b> | <b>434</b> |

## 2. Pengembangan Tenaga Administratif

Berdasarkan hasil temuan dan wawancara bahwa “sementara untuk tenaga administrasi mengalami perubahan dari tingkat

pendidikannya yang awalnya masih SMA, SMK atau sarjana muda dan D3”.

Berdasarkan hasil temuan yang telah dikemukaan maka dapat disimpulkan

sementara bahwa pengembangan tenaga administrasi dengan sudah ada tenaga administrasi yang sadar untuk studi lanjut guna meningkatkan kompetensinya.

Tabel 7  
Jumlah Tenaga Administrasi UPI studi lanjut tahun 2006

| No            | Fakultas           | S1        | S2       | S3       | Jumlah    |
|---------------|--------------------|-----------|----------|----------|-----------|
| 1             | FIP                | 5         | -        | -        | 5         |
| 2             | FPIPS              | 2         | -        | -        | 2         |
| 3             | FPBS               | 1         | -        | -        | 1         |
| 4             | FPMIPA             | 2         | 1        | -        | 3         |
| 5             | FPTK               | 2         | -        | -        | 2         |
| 6             | FPOK               | 3         | -        | -        | 3         |
| 7             | SPs                | 2         | -        | -        | 2         |
| 8             | LP                 | -         | -        | -        | 0         |
| 9             | LPM                | 2         | -        | -        | 2         |
| 10            | PPL                | 1         | -        | -        | 1         |
| 11            | Perpustakaan       | 2         | -        | 1        | 3         |
| 12            | PUSKOM             | 3         | -        | -        | 3         |
| 13            | BAUK               | 11        | 2        | -        | 13        |
| 14            | BAAK               | 8         | 2        | -        | 10        |
| 15            | BAPSI              | 1         | -        | -        | 1         |
| 16            | Kampus Cibiru      | 2         | -        | -        | 2         |
| 17            | Kampus Sumedang    | -         | 1        | -        | 1         |
| 18            | Kampus Tasikmalaya | -         | -        | -        | 0         |
| 19            | Kampus Purwakarta  | -         | -        | -        | 0         |
| 20            | Kampus Serang      | -         | -        | -        | 0         |
| <b>Jumlah</b> |                    | <b>47</b> | <b>6</b> | <b>1</b> | <b>54</b> |

Tabel 8  
Jumlah Tenaga Administrasi UPI yang Studi Lanjut Tahun 2007

| No            | Fakultas          | S1        | S2       | S3       | Jumlah    |
|---------------|-------------------|-----------|----------|----------|-----------|
| 1             | FIP               | 5         | -        | -        | 5         |
| 2             | FPIPS             | 2         | -        | -        | 2         |
| 3             | FPBS              | 1         | -        | -        | 1         |
| 4             | FPMIPA            | 2         | 1        | -        | 3         |
| 5             | FPTK              | 1         | 1        | -        | 2         |
| 6             | FPOK              | 2         | -        | -        | 2         |
| 7             | SPs               | 1         | -        | -        | 1         |
| 8             | LP                | -         | -        | -        | -         |
| 9             | LPM               | 2         | -        | -        | 2         |
| 10            | UPT               | -         | 2        | 1        | 3         |
| 11            | BAUK              | 9         | 1        | 2        | 12        |
| 12            | BAAK / BAPSI      | 8         | 2        | -        | 10        |
| 13            | UPI Kampus Daerah | 3         | 2        | -        | 5         |
| <b>Jumlah</b> |                   | <b>36</b> | <b>9</b> | <b>3</b> | <b>48</b> |

**Tabel 9**  
**Jumlah Tenaga Administrasi UPI yang Studi Lanjut Tahun 2009**

| No            | Fakultas                | Paket B  | Paket C   | S1        | S2       | S3       | Jumlah    |
|---------------|-------------------------|----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|
| 1             | FIP                     | -        | 4         | 5         | -        | -        | 9         |
| 2             | FPIPS                   | -        | -         | 2         | -        | -        | 2         |
| 3             | FPBS                    | -        | 3         | -         | 1        | -        | 4         |
| 4             | FPMIPA                  | -        | -         | 3         | 1        | -        | 4         |
| 5             | FPTK                    | -        | 3         | 2         | -        | -        | 5         |
| 6             | FPOK                    | -        | -         | 3         | -        | -        | 3         |
| 7             | FPEB                    | -        | -         | 2         | -        | -        | 2         |
| 8             | SPs                     | -        | -         | 2         | -        | -        | 2         |
| 9             | Lembaga                 | 1        | -         | 3         | -        | -        | 4         |
| 10            | Perpustakaan            | -        | 3         | 1         | 1        | 1        | 6         |
| 11            | Dit SDM                 | -        | -         | 1         | 1        | 1        | 3         |
| 12            | Dit Keuangan            | -        | -         | 2         | -        | -        | 2         |
| 13            | Biro Aset dan Fasilitas | 1        | 3         | 6         | -        | -        | 10        |
| 14            | Dit Akademik            | -        | -         | 5         | 1        | 1        | 7         |
| 15            | Dit Pem. Kemahasiswaan  | 2        | -         | -         | -        | -        | 2         |
| 16            | Dit Renbang             | -        | -         | 1         | 1        | 1        | 3         |
| 17            | Dit TIK                 | -        | -         | 2         | 2        | -        | 4         |
| 18            | SU                      | -        | 1         | 1         | -        | 1        | 3         |
| 19            | Kampus Daerah           | -        | 2         | 1         | 1        | -        | 4         |
| <b>Jumlah</b> |                         | <b>4</b> | <b>19</b> | <b>42</b> | <b>9</b> | <b>5</b> | <b>79</b> |

### 3. Pengembangan Tenaga Pustakawan

Berdasarkan hasil temuan dilapangan salah satunya adalah pendidikan dan pelatihan khusus tentang materi yang berkaitan dengan ilmu perpustakaan.

Berdasarkan hasil temuan tentang materi pendidikan dan pelatihan bagi tenaga fungsional pustakawan adalah 1) Kebijakan Perpustakaan Nasional RI sesuai Keppres No. 11 Tahun 1999; 2) Pembinaan Pustakawan di Pusat jasa Perpustakaan Nasional RI; 3) Pembinaan Tenaga Perpustakaan; 4) Kebijakan Pembinaan Jabatan fungsional di Indonesia; 5) Peran IPI dalam pembinaan Karir Pustakawan; 6) Prosedur kenaikan pangkat Pejabat Pustakawan; 7) Jabatan Pustakawan menurut SK MENPAN No 18/MENPAN/1988; 8) Tugas Tim Penilai Jabatan pustakawan; 9) Bidang kegiatan Pustakawan dan unsur-unsur yang dinilai; 10) Tata cara Penilaian dan penetapan angka Kredit Pustakawan; 11) Pengangkatan, Kenaikan Pangkat dan Pemberhentian pejabat Pustakawan; 12) Mekanisme Kerja Tenaga Fungsional dan Non Fungsional di Perpustakaan; 13) Praktek angka kredit

Pustakawan; 14) Diskusi masalah-masalah yang dihadapi Pejabat fungsional Pustakawan dan usaha mengatasinya; 15) Kunjungan ke perpustakaan; 16) Diskusi hasil kunjungan ke Perpustakaan; 17) Penyusunan Kertas Kerja dan seminar; dan 18) Evaluasi.

Berdasarkan hasil temuan dilapangan yang telah dikemukakan maka dapat disimpulkan sementara bahwa pengembangan tenaga perpustakaan dengan adanya pelatihan tentang perpustakaan.

### 4. Pengembangan Tenaga Teknisi dan Laboran

Seperti apa yang telah dikemukakan sebelumnya, tenaga teknisi dan laboran pada perguruan tinggi amat bervariasi, baik mulai dari penugasan, pembinaan maupun pengembangan. Dalam program pengembangan pegawai UPI pada periode ini sangat jelas dan spesifik dari masing-masing ketenagaan, dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi dan lembaga, harus memperhatikan apa yang menjadi tugas dan fungsinya masing-masing.

## Pembahasan

Kualitas sumberdaya manusia adalah suatu benda ekonomi yang langka dan oleh karenanya diperlukan pengorbanan untuk memperolehnya. Berbeda dengan benda ekonomi lainnya, kualitas sumberdaya manusia tidak mempunyai wujud fisik sehingga dikategorikan sebagai benda ekonomi berbentuk jasa. Walaupun kualitas sumberdaya manusia sering dibedakan dengan kualitas fisik dan non fisik, kesulitan akan ditemui dalam mengukurnya (Huseno, 2011: 64).

Untuk memperkecil kesenjangan sumberdaya manusia sebagai akibat perkembangan ekonomi berkenaan dengan berbagai kecenderungan strategis yang diperkirakan akan terjadi seputar globalisasi ekonomi, maka arah pengembangan sumberdaya manusia difokuskan pada pengembangan dan peningkatan mutu profesionalisme di semua tingkat melalui peningkatan kompetensi inti dalam manajemen mutu penguasaan teknologi dan komunikasi bahasa internasional (Huseno, 2011: 76-77). Ruang lingkup yang menjadi bidang tugas manajemen pendidikan meliputi bidang kurikulum, peserta didik, personalia, sarana dan prasarana, keuangan, layanan khusus, ketatausahaan, dan mitra antara lembaga pendidikan dengan masyarakat (Wau, 2008: 62). Akan tetapi, secara umum pengembangan SDM UPI melalui pendidikan dan pelatihan, peningkatan kesehatan manusia, yang menyegarkan dalam organisasi, dan pertemuan ilmiah seperti seminar, simposium perlu untuk ditingkatkan.

### Pengembangan SDM UPI Periode 2000-2005

Penembangan SDM UPI dengan didukung hasil dari responden, dan studi dokumentasi laporan tahunan laporan perkembangan UPI tahun 2000-2005 menggambarkan bahwa perkembangan karir tenaga akademik yang sangat lamban dari sisi jabatan akademik.

Pengembangan SDM (*development*

*personnel*) pada dasarnya merupakan kegiatan terpadu yang dilakukan manajemen dalam rangka meningkatkan nilai tambah pegawai guna meningkatkan produktivitas organisasi dan sekaligus dalam rangka mempersiapkan pegawai untuk melaksanakan tugas pada jenjang yang lebih tinggi. Sementara menurut Dessler (2000: 248-362) bahwa pengembangan SDM meliputi: (1). *Training and Developing Employees*; (2). *Managing Organizational Renewal*; 3). *Appraising Performance*; (4). *Managing Careers and Fair Treatment*. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Leap & Crino (1993: 287) menyebutkan pengembangan SDM dilakukan melalui: (1) *Training, Development, and Education*; (2) *Career Planning and Management Development*. Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan melalui pendapat Wahyudi (1996: 19) bahwa “fungsi pengembangan (*development*) di dalamnya meliputi sub fungsi: (a) Pelatihan dan Pengembangan, dan (b) Pengembangan Karir.

Adapun kendala pengembangan tenaga edukatif di UPI adalah secara administratif persyaratannya tidak ditempuh, baik prosedur maupun proses perizinan, terutama pada persyaratan studi lanjut. Akibatnya adalah baik terhadap dosen itu sendiri maupun terhadap lembaga, tidak memiliki dokumen tertulis. Kesulitan tersebut ketika dosen akan aktif kembali untuk melaksanakan tugas tridharma perguruan tinggi, memakan waktu sangat lama.

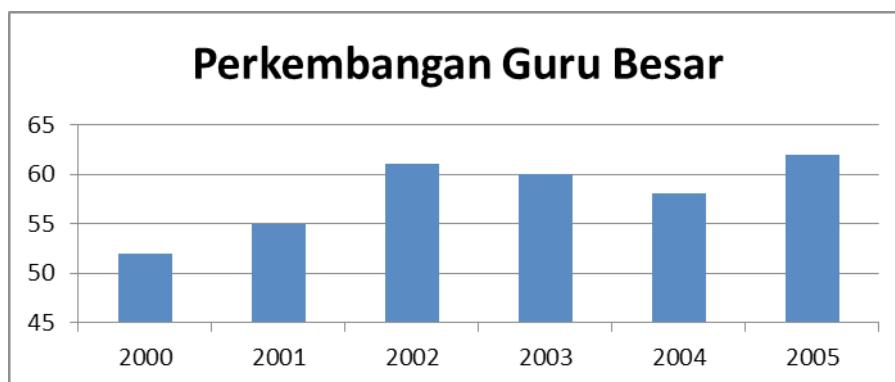
Dari segi akademik menghambat pada karier yaitu kenaikan pangkat dan jabatan fungsional sebagaimana aturan sistem kenaikan pangkat, sebagaimana dijelaskan pada pasal (2) sampai dengan pasal (32) UU.No.99 tahun 2000, ialah dilaksanakan dengan berdasarkan sistem kenaikan pangkat reguler dan sistem kenaikan pangkat pilihan dari golongan ruang pegawai terendah sampai yang tertinggi. Masa kenaikan pangkat ditetapkan pada setiap tanggal 1 Januari, 1 April, 1 Juli dan 1 Oktober pada

setiap tahun kecuali ada ketentuan lain. Masa kerja untuk kenaikan pangkat bagi tenaga edukatif adalah sesuai dengan angka kredit yang dikumpulkan.

Pengembangan karir bagi tenaga edukatif sebagaimana data yang diperoleh pada periode tersebut adalah sekitar 12-14% jumlah guru besar, dan sekitar 40% pada jabatan lektor kepala, sebagiannya adalah pada posisi jabatan lektor dan asisten ahli. Berikut merupakan

kondisi perkembangan guru besar UPI dari tahun 2000 s.d 2005, data ini menunjukkan perkembangan karir tenaga akademik yang sangat lamban dari sisi jabatan akademik. Oleh karena itu dalam rangka percepatan kenaikan jabatan akademik dosen sampai ditingkat puncak, perlu didorong dan perlu kebijakan lembaga yang dapat memfasilitasi untuk kenaikan jabatan tersebut.

**Data Perkembangan jabatan Guru Besar UPI**  
**Tahun 2000 s.d 2005**



Dengan demikian pengembangan dosen melalui studi lanjut, pelatihan dan kegiatan-kegiatan akademik lainnya berimplikasi pada karir dosen yang bersangkutan. Terkait dengan perkembangan data di atas, perlu perhatian semua pihak, baik dosen itu sendiri, maupun semua unsur yang dapat memfasilitasi karir dosen mulai dari studi lanjut, kenaikan pangkat dan jabatan perlu dikelola secara proporsional dan professional.

Pengembangan karir bagi dosen tidak hanya berimplikasi terhadap pribadi masing-masing, melainkan merupakan *performance* lembaga, atau Universitas. Sebab akreditasi perguruan tinggi dinilai dari produktivitas para dosen dari segi riset, penelitian jurnal terakreditasi dan jurnal bereputasi, menulis buku ilmiah serta kegiatan kademik lain yang dipublikasikan dapat meningkatkan kualitas serta produktivitas dosen secara professional.

Pentingnya perencanaan karier, pelatihan dan pengembangan, belum menjamin keberhasilan individu dalam menjalani karier disepanjang hidupnya, sebab banyak faktor

lain yang turut mendukung keberhasilan individu dalam berkarier. Suatu karier dapat dikembangkan atas minat-minat ataupun inisiatif individu yang didukung oleh bantuan dan peluang dari pimpinan melalui mekanisme sistem yang selayaknya guna mewujudkan kepentingan organisasi dan mewadahi harapan-harapan pegawai.

### **Pengembangan SDM UPI Periode 2006-2010**

Pengembangan SDM UPI dengan didukung hasil dari responden, dan studi dokumentasi laporan tahunan menggambarkan bahwa pengembangan aplikasi direktori kepakaran berbasis web dilanjutkan dengan pengumpulan data kepakaran dosen yang terdiri atas biodata, riwayat pendidikan, dan karya ilmiah meliputi penelitian, seminar, jurnal, dan lain-lain.

Globalisasi berarti persaingan yang semakin meningkat, persaingan yang meningkat berarti kinerja yang lebih baik,

dan sebagian besar perusahaan dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan atau sebagian dengan mendorong kompetensi dan komitmen pegawai mereka. Artinya, sebuah institusi atau lembaga pendidikan manakala menghadapi persaingan global, maka SDM nya perlu dibekali kompetensi yang memadai salah satu strateginya adalah SDM perlu pengembangan sesuai kebutuhan pekerjaan.

Pada tahun 2007 untuk meningkatkan kemampuan dosen dalam mendokumentasikan pengalaman dan penugasan bidang ilmunya tahun 2006 UPI memberi kesempatan kepada para dosen untuk menulis buku ajar dalam bidang studi atau mata kuliah yang dibinanya. Target yang dicapai pada tahun tersebut yaitu sebanyak 100 buah buku ajar dalam lima tahun atau 20 buku ajar per tahun. Sebagai salah satu kegiatan dari program pengembangan pedoman dan pelaksanaan pembinaan SDM Universitas sesuai dengan tuntutan UPI BHMN, tahun 2010 telah disusun direktori kepakaran.

Terkait pengembangan SDM menurut Leap & Crino (1993: 287) menyebutkan pengembangan SDM dilakukan melalui: (1) *Training, Development, and Education*; (2) *Career Planning and Management Development*. Merujuk pada pendapat di atas, maka pengembangan pegawai perlu dilakukan oleh organisasi (perguruan tinggi), karena akan memberikan manfaat terhadap peningkatan kinerja pegawai yang bersangkutan, juga akan bermanfaat terhadap lembaga dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dengan lembaga pendidikan, maka tujuan manajemen sumber daya manusia yang diuraikan di atas keterkaitan antara satu sama lain mulai dari hubungan pegawai dengan pegawai, dengan konpensasi yang diberikan dan keuntungan yang diperoleh oleh lembaga, pelatihan dan pengembangan SDM yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas lembaga. Pada tahun 2010 sebanyak 64 orang PNS Universitas Pendidikan Indonesia telah

diikutsertakan dalam berbagai diklat maupun workshop, meliputi diklat teknis, Workshop percepatan pemberantasan korupsi, pelatihan olah data BKD, bimbingan teknis pembinaan aparatur, dan lain-lain.

Ditinjau dari konsepsi teoritis tentang formulasi kebijakan pengembangan, butir-butir ketentuan perundang-undangan kepegawaian nomor 8 tahun 1974 jo UU nomor 43 tahun 2999 dapat menunjukkan konsistensi dalam perumusannya. Namun, apakah substansi kebijakan tersebut sudah mengandung butir-butir kebijakan secara komprehensif? Aspek rumusan kebijakan, secara teoritis akan berkenaan dengan butir-butir kebijakan perencanaan formasi pagawai, rekrutmen, pengangkatan, penempatan, pembinaan, pengembangan, pemberian insentif, kesejahteraan, pemberhentian sampai pada pemanfaatan setelah pegawai pensiun, yaitu komponen-komponen yang secara eksplisit termuat dalam rumusan kebijakan. Komponen-komponen tersebut adalah: (1) tujuan dan sasaran yang ditetapkan dalam kebijakan pengembangan; (2) kriteria yang dipilih dalam pengembangan karier; (3) mekanisme atau prosedur yang harus ditempuh dalam pengembangan karier pegawai; (4) dukungan sistem informasi yang akurat. Namun secara umum pegawai akan mempunyai kinerja lebih baik apabila perusahaan/lembaga pemerintah melakukan serangkaian kegiatan yang benar-benar nyata dalam hal promosi jabatan, mutasi bahkan demosi (Rayadi, 2012: 119).

Namun, pengelolaan SDM dituntut lebih proaktif dan responsif. Segala aktivitas yang dilakukan harus dapat mengantisipasi berbagai perkembangan yang terjadi, kemudian melakukan tindakan-tindakan untuk menghadapi isu-isu bisnis yang berkaitan dengan SDM. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) telah berubah dari fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi-fungsi lain dalam organisasi, untuk mencapai sasaran yang telah

ditetapkan. Berubahnya fungsi dan pusat perhatian MSDM memerlukan perubahan kualifikasi pengelola MSDM agar dapat mengikuti perkembangan dan memberikan tanggapan yang sesuai (Ellitan, 2002: 75).

Sementara itu, Moekijat (1993: 3) menjelaskan bahwa tujuan umum pengembangan sumber daya manusia antara lain: (1) Untuk mengembangkan keahlian atau keterampilan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan lebih efektif. (2) Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional. (3) Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kerja sama dengan teman-teman seprofesi dan dengan pihak manajemen (pimpinan). Selain itu, tujuan pengembangan dan latihan bermaksud pada dasarnya untuk memperoleh tiga hal yaitu: menambah pengetahuan, menambah keterampilan, dan merubah sikap" (Sedarmayanti (1997: 157). Lebih jauh lagi pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) dalam organisasi pada dasarnya suatu bentuk usaha untuk meningkatkan daya tahan saing organisasi terhadap ancaman lingkungan eksternal dan suatu usaha untuk meningkatkan daya inovatif untuk menciptakan peluang. Dengan demikian PSDM dalam organisasi merupakan bentuk usaha pemgembangan yang bersifat integral baik yang menyangkut SDM sebagai individu dan sebagai sistem maupun organisasi sebagai wadah SDM untuk memenuhi kebutuhanya (Junawan, 2015: 260).

Penelitian lain menyebutkan bahwa *outcomes of stepwise regression analysis generally showed that career development did act as an important mediating variable in the relationship between career program and career commitment in studied organization. This finding explains that the ability of management to consider individual employee needs in planning and managing career programs have helped employees to improve their career development.*

*As a result, it may lead to an enhanced career commitment in organizations. Specifically, the findings of this study revealed that career development had only mediated the effect of career management on career commitment. This result has supported and broadened previous studies mostly published in Western countries (Ismail, et al, 2013: 51)*

Melalui perpaduan berbagai pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa pada umumnya tujuan pengembangan pegawai adalah selain untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikapnya terhadap tugas-tugasnya maupun tanggung jawabnya terhadap organisasi dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan peningkatan mutu pendidikan, juga akan memberikan dasar dalam pencapaian tujuan jangka panjangnya dalam rangka peningkatan karier bagi dirinya sendiri sehingga produktivitas kerjanya (kinerjanya) dalam mencapai tujuan akan tercapai secara efektif dan efisien. Oleh sebab pengembangan SDM merupakan program yang berskesinambungan sehingga memerlukan proses pembelajaran (pendidikan) yang berkelanjutan (Junawan, 2015; Ellitan, 2002; Watimena, 2010), sehingga dapat meningkatkan kualitas profesionalisme dalam penciptaan keunggulan yang kompetitif (Kalangi, 2015: 16).

## SIMPULAN

Pengembangan SDM UPI pada periode 2000-2005 dan periode 2006-2010 melalui pendidikan dan pelatihan, peningkatan kualifikasi pendidikan, yang mendorong dalam peningkatan kualitas organisasi, dan pertemuan ilmiah seperti seminar, simposium workshop, meliputi Diklat teknis, *Workshop* percepatan pemberantasan korupsi, pelatihan olah data BKD, bimbingan teknis pembinaan aparatur, memberi kesempatan kepada para dosen untuk menulis buku ajar dalam bidang studi atau mata kuliah yang dibinanya target

20 buku per tahun meskipun masih ada hambatan dalam pembuktian dalam dokumen tertulis dan studi lanjut.

## DAFTAR RUJUKAN

Dessler, Gary. (2000). *Human Resource Management*, 8<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International Inc

Leap L. Terry & Michael D. Crino. (1993). *Personnel/Human Resource Management*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Macmillian Publishing Company.

Moekijat. (1993). *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Mandar Maju

*Rencana Strategis Universitas Pendidikan Indonesia 2006-2010*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia

*Rencana Strategis Universitas Pendidikan Indonesia 2011-2015*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia

Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju

Ismail, A. Dkk. 2013. Mediating Role of Career Development in the Relationship between Program and Personal Outcomes. *Jurnal Media Sosial Humaniora*. 17 (2), 43-54.

Junawan. 2015. Mengembangkan Sumber Daya Manusia (HRM) Yang Strategis Untuk Menunjang Daya Saing Organisasi: Perspektif Competency & Talent Management. *Jurnal Media Mahardika*. 13 (3). 258-269.

Huseno. 2011. Learning Organization dalam peningkatan Sumberdaya Manusia Era Globalisasi. *Jurnal manajemen dan Kewirausahaan*. 2 (1), 62-78

Rayadi. 2012. Faktor Sumber Daya Manusia yang Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Perusahaan di Kalimantan Barat. *Jurnal EKSOS*. 8 (2), 114-119.

Yuniati, Y dan Arijanto, S. 2014. Peningkatan Employee Engagement Pegawai Perguruan Tinggi X. *Jurnal Itenas Rekayasa*. 18 (1), 23-31.

Rosidah. 2004. Dimensi Budaya dalam Peningkatan Sumber Daya Manusia Melalui Implementasi Total Quality. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*. 2 (1), 52-58.

Kambey, F. L. dan Suharmono. 2013. Pengaruh Pembinaan, Pelatihan dan Pengembangan, Pemberdayaan dan Partisipasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Njonja Meneer Semarang). *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*. 10 (2), 142-151.

Kalangi, R. 2015. Pengembangan Sumberdaya Manusia dan Kinerja Aparat Sipil Negera Di Kabupaten Kepulauan Sangihe Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*. 2 (1), 1-18.

Ellitan, L. 2002. Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 4 (2), 65-76.

Wattimena, F. 2010. Implementasi Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Dukungan Organisasi terhadap peningkatan Kualitas Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura Ambon. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 12 (2), 195-208.

Wiradinata, R. Manajemen Sistem Pengembangan Kinerja Perguruan tinggi (Studi tentang Pengaruh Kompetensi Individu, Kreativitas Pimpinan, dan Faktor Lingkungan terhadap Kinerja Universitas Swasta di Jawa Barat. *Jurnal Mimbar Pendidikan*. 24 (2), 4-10.

Wau, Y. 2008. Upaya Optimalisasi Kinerja Tenaga Edukatif Di Perguruan Tinggi. *Jurnal Tabularasa PPS UNIMED*. 5 (1), 55-72.

**Perundang-undangan:**

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Jakarta.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 1969 tentang Dana Pensiun. Jakarta.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta.

Peraturan Pemerintah RI Nomor 12 Tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah RI Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah RI Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil.

PP.No.66 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Perguruan Tinggi

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 6 tahun 2004 tentang Penetapan Universitas Pendidikan Indonesia Sebagai Badan Hukum Milik Negara.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan