

PENINGKATAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI MELALUI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Rusmini, S.Ag., M.Pd.I

Abstrak

Sebagai sebuah lembaga pendidikan tinggi yang unggul dan berdaya saing, sebenarnya menuntut keterlibatan berbagai sumber daya, di antaranya sumber daya manusia (*human capital/human resource*); dengan memanfaatkan sumber daya itu sebagai nilai tambah bagi lembaga pendidikan tinggi tersebut. Artinya, sebagai sebuah sistem dan manajemen mutu terpadu, perlu dikembangkan potensi yang dimiliki oleh lembaga pendidikan tinggi tersebut untuk menjadi lembaga pendidikan tinggi yang unggul dan berdaya saing dengan melihat kinerja organisasi yang lebih unggul (*superior*).

Kata Kunci : Mutu, Lembaga Pendidikan Tinggi, Sumber Daya Manusia

A. Pendahuluan

James J. Duderstadt menguraikan bahwa dunia perguruan tinggi pada abad ke-21 ini telah mengalami banyak perubahan yang signifikan, yaitu:

1. *from teaching to learning organizations*
2. *from passive students to active learners*
3. *from faculty-centered to learner-centered*
4. *from solitary learning to interactive, collaborative learning*
5. *from classroom learning to learning communities*
6. *from linear, sequential curricula to hyper-learning experiences*
7. *from credit-hour or seat-time credentialing to learning-assessment*
8. *from just-in-case learning to just-in-time learning to just-for-you learning*
9. *from student or alumnus to life-long member of a learning community*
10. *from campus-based to asynchronous to ubiquitous learning opportunities.*¹

Era globalisasi pendidikan menuntut lembaga pendidikan tinggi atau perguruan tinggi untuk lebih terbuka dan transparan serta melakukan daya banding dan daya saing (*benchmark*) di tengah

¹ James J. Duderstadt, *A University for the 21st Century* (Ann Arbor: the University of Michigan University Press, 2000), hal.304.

lingkungannya, baik dalam skala lokal maupun global. Antisipasi ke arah ini telah dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang ditetapkan, pada dasarnya memacu pengelola pendidikan, para dosen, karyawan dan masyarakat untuk lebih serius membenahi pendidikan. Persoalannya di tengah tuntutan pada era globalisasi pendidikan, justru kita tengah menghadapi kesulitan dalam pemenuhan sumber belajar, SDM dosen dan karyawan, mutu *output/outcome* pendidikan, pembiayaan pendidikan, kompetensi dosen, lemahnya sistem rekrutmen, bahkan SDM pimpinan. Kenyataan ini semua, turut mempersulit lembaga pendidikan tinggi untuk melakukan inovasi, pembaharuan dan pengembangan menjadi perguruan tinggi yang berprestasi.

Upaya untuk mewujudkan perguruan tinggi yang berprestasi itu, sebenarnya menuntut keterlibatan semua pihak, termasuk sarana dan fasilitas lembaga yang ada. Dan yang menjadi posisi kunci (*key position*) adalah pimpinan, selanjutnya, dari sisi sumber daya manusia yang bermutu dan memiliki kompetensi keilmuan, serta didukung oleh sarana dan prasarana (*maintanance*) yang memadai menjadi sebuah keharusan yang tidak dapat ditawar-tawar lagi.

Di sisi lain, pengembangan lembaga pendidikan tinggi dapat dilakukan melalui penataan sistem dengan membangun wacana dan wawasan bahwa lembaga pendidikan tinggi tersebut haruslah dilihat sebagai suatu sistem, karena itu, semua potensi, sumber daya, peluang, kelemahan, serta resiko pengelolaan secara keseluruhan sebagai sistem dapat saling mempengaruhi manajemen secara keseluruhan.

B. Berfikir Kesisteman dan Manajemen Strategis

Berfikir kesisteman (*systemic thinking*) merupakan suatu pendekatan kepada pemecahan masalah dengan memandang masalah sebagai bagian-bagian dari suatu sistem secara keseluruhan. *The only way to fully understand the parts is in relation to the whole.*²

Berfikir kesisteman dapat dikatakan sebagai pendekatan sistem sebagai metode ilmiah baru, yang merupakan paradigma berpikir yang mempunyai landasan ontologis, epistemologis dan aksiologis dalam proses kegiatan mempergunakan logika deduktif dan induktif. Berfikir kesisteman merupakan cara untuk memecakan masalah yang bersifat holistik, analitis, sistematis dan sistemik, serta berorientasi pada kebijakan dan keluaran.

Penerapannya ditujukan kepada hal-hal yang lebih bersifat kompleks dan rumit. Dalam organisasi, berfikir kesisteman sering

² Bela H. Benathy, *Guided Evolution of Society: A System View (Contemporary Systems Thinking)*, Springer, 2000.

digunakan untuk mengambil keputusan bagi para pengambil keputusan, melalui proses perumusan masalah, penelitian, penilaian, penelaahan, pemeriksaan, dan pelaksanaan hasil keputusan.

Penalaran sistemik didasarkan pada beberapa asumsi dasar, yaitu adanya saling ketergantungan (*interdependence*), keseluruhan dan keutuhan (*holism*), adanya pendekatan menyeluruh (*a holistic approach*), dan pencarian tujuan (*goal seeking*); interaksi sistemik harus menghasilkan tujuan dan maksud tertentu.³

Hal ini tentunya tidak terlepas dari masukan (*input*) dalam sebuah organisasi merupakan bagian atau elemen yang terdapat dalam sistem dan yang diperlukan untuk dapat berfungsinya sistem tersebut. Masukan berupa sumber daya manajemen yang terdiri atas **man** (ketenagaan), **money** (dana/biaya), **material** (bahan, sarana dan prasarana), **machine** (mesin, peralatan/teknologi) untuk mengubah masukan menjadi keluaran, **method** (metode), **market dan marketing** (pasar dan pemasaran), **minute/time** (waktu), dan informasi (*information*), yang disingkat 7M+1I. *Information Technology* (IT) merupakan dimensi penting untuk bersaing dan untuk mengintegrasikan sistem. Tanpa *Information Technology* (IT) akan sulit untuk unggul dalam persaingan yang semakin kompetitif dengan lingkungan yang terlalu cepat berubah.

Pendekatan sistem dapat memberikan pengertian yang mendalam bagi para pimpinan dalam berbagai keadaan. Pendekatan ini menawarkan kemungkinan keberhasilan ketika berhadapan dengan kompleksitas sistem daripada sistem-sistem berpikir yang kaku. Berfikir kesisteman memiliki sebuah bagian, kemampuan khusus yang dengan sangat baik dapat (berfungsi) menggabungkan dan memperkuat bagian-bagian dimaksud.

Pendekatan inilah yang harus digunakan untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi, yang harus diperhatikan dari unsur pimpinan, dosen, mahasiswa, dan staf pendukung, serta ada sejumlah fakultas, yang masing-masing terdiri dari beberapa jurusan dan program studi, serta masih ada sejumlah lembaga dan unit pelaksana teknis, termasuk juga para *share-holder* (pemilik) dan *stakeholder* (pemangku kepentingan) pendidikan.

Berfikir kesisteman adalah suatu disiplin ilmu untuk melihat struktur yang mendasari situasi kompleks, dan untuk membedakan perubahan tingkat tinggi terhadap perubahan tingkat rendah. Tentu saja, berfikir kesisteman mempermudah hidup dengan membantu kita untuk melihat pola yang lebih dalam yang mendasari beberapa peristiwa dan detailnya (Senge, 1990).

³ Lars Skyttner, *General Systems Theory: Problems, Perspective, Practice* (World Scientific Publishing, 2006).

Petrus Senge sebagai tokoh kunci dalam berfikir kesisteman dalam bukunya *The Fifth Discipline* (1990), telah mempromosikan dinamika sistem sebagai kunci untuk menciptakan organisasi yang senantiasa belajar, yaitu :

1. Penguasaan pribadi (*personal mastery*); kemampuan untuk mengelola emosi sehingga timbul kesabaran dan selalu objektif; belajar untuk memperluas kapasitas personal dalam mencapai hasil kerja yang paling diinginkan, dan menciptakan lingkungan organisasi yang menumbuhkan seluruh anggotanya untuk mengembangkan diri mereka menuju pencapaian sasaran dan makna bekerja sesuai dengan harapan mereka.
2. Pola mental (*mental models*); bagaimana organisasi memandang dunia dan bertindak atas dasar asumsi atau generalisasi dari apa yang dilihatnya; proses bercermin, sinambung memperjelas, dan meningkatkan gambaran diri kita tentang dunia luar, dan melihat bagaimana mereka membentuk keputusan dan tindakan kita.
3. Visi bersama (*shared vision*); komitmen dan tekad bersama untuk kemajuan bersama, bukan sekedar kepatuhan terhadap pimpinan; membangun rasa komitmen dalam suatu kelompok, dengan mengembangkan gambaran bersama tentang masa depan yang akan diciptakan, prinsip dan praktek yang menuntun cara kita mencapai tujuan masa depan itu.
4. Belajar beregu (*team learning*); dialog bersama untuk melihat peran dan pribadi anggota organisasi, untuk menemukan jati diri; mentransformasikan pembicaraan dan keahlian berpikir, sehingga suatu kelompok dapat secara sah mengembangkan otak dan kemampuan yang lebih besar dibanding ketika masing-masing anggota kelompok bekerja sendiri.
5. Berpikir sistem (*system thinking*); organisasi harus mampu berpikir dan melihat perubahan secara keseluruhan, sehingga semua usaha saling berkaitan, mempengaruhi dan bersinergi; cara pandang, cara berbahasa untuk menggambarkan dan memahami kekuatan dan hubungan yang menentukan perilaku dalam suatu sistem.

Berfikir kesisteman ini berkaitan erat dengan manajemen strategis (*strategic management*), yang dapat diterjemahkan sebagai: *Strategic management is an ongoing process that evaluates and controls the business and the industries in which the company is involved; assesses its competitors and set goals and strategies to meet all existing and potential competitors, and then reassesses each strategies regularly to determine how it has been implemented and whether it has succeeded or needs replacement by a new strategy to meet changed circumstances, new*

*technology, new competitors, a new economic environment, or new social, financial or political environment.*⁴

Manajemen strategis adalah suatu proses yang berjalan secara terus menerus untuk menilai dan mengontrol suatu usaha atau industri untuk memastikan para pesaingnya dan menetapkan tujuan serta strategi untuk menghadapi seluruh pesaing, baik yang nyata maupun potensial, dan untuk memastikan bagaimana penerapan strategi itu; apakah berhasil atau perlu diganti dengan strategi baru untuk menghadapi keadaan yang berubah, teknologi baru, para pesaing baru, perkembangan ekonomi baru, atau suatu situasi sosial, finansial, atau politik yang berbeda.

Dengan demikian, manajemen strategis ini menjawab tiga pertanyaan, yaitu 1) *where are we now* (di mana kita sekarang), 2) *where do we want to be* (ingin ke mana kita), dan 3) *how do we get there* (bagaimana kita bisa sampai di sana). Ketiga pertanyaan ini harus dijawab oleh lembaga pendidikan dengan merumuskan visi yang ingin dicapai, misi yang harus dilakukan, dan tujuan yang ingin dicapai. Hal ini tentunya harus dengan melakukan audit internal terlebih dahulu untuk mengetahui kekuatan (*stengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dan audit eksternal untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*) atau dengan kata lain melakukan analisis SWOT.

Dalam pelaksanaan kegiatan, manajemen lembaga pendidikan tinggi mengawali kegiatannya dengan menyusun perencanaan, program pelaksanaan serta melakukan evaluasi berkala untuk mendapatkan pembenahan dalam rangka meningkatkan kualitas dan mutu sebagai lembaga pendidikan tinggi.

C. Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Tinggi

Masalah mutu merupakan isu menarik dan tidak dapat ditawar-tawar lagi dalam pengembangan sebuah perguruan tinggi. Peningkatan mutu sebenarnya merupakan masalah yang erat kaitannya dengan kebijakan (*policy*), komitmen, dan prioritas dari pengembangan lembaga pendidikan tinggi tersebut. Tetapi masalah kultur dan iklim, serta rasa optimisme menjadi masalah lain yang juga harus dibangun agar peningkatan mutu lembaga dan sumber daya manusia dapat lebih meningkat dan berkembang.

Peningkatan mutu lembaga dan sumber daya manusia ini dapat dilakukan melalui pendekatan makro dan mikro. Pendekatan *makro* dapat dikembangkan melalui penataan sistem birokrasi, adanya transparansi (keterbukaan), pemberdayaan SDM dosen, dan staf (karyawan) dengan keunggulan kompetitif, optimalisasi jaringan,

⁴ Lamb, Robert, Bayden, *Competitive Strategic Management* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984).

profesionalitas administrasi dan manajemen, penataan mutu *input*, proses, dan *output*, menjalin hubungan sinergis dengan *stakeholder* (pemerintah, swasta, dan pemerintah), mencari sumber-sumber termasuk sumber pembiayaan untuk memajukan lembaga pendidikan tinggi tersebut.

Sedangkan pendekatan *mikro* dapat dilakukan melalui penataan secara internal dalam lembaga pendidikan tinggi tersebut, yaitu pada level fakultas, program studi, sampai kepada penataan lembaga penelitian, lembaga pengabdian kepada masyarakat, unit pelaksana teknis, dan hubungan kerja sama yang dibangun secara komprehensif.

Untuk pengembangan lembaga pendidikan tinggi, perlu dilakukan pengembangan kelembagaan, sumber daya manusia yang meliputi jumlah dan mutu dosen serta tenaga administrasi, restrukturisasi kurikulum, pengabdian masyarakat, peningkatan jumlah mahasiswa. Selain itu perlu pula direalisasikan pengembangan mutu dosen melalui program magister dan doktor, baik lokal, nasional maupun luar negeri bagi dosen atau calon dosen yang dianggap potensial untuk berkembang.

Selain peningkatan jumlah mahasiswa, peningkatan mutu dosen melalui program magister dan doktor, pengembangan dan peningkatan mutu kelembagaan juga harus didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai seperti jaringan internet, perlunya diakses *web-site*, *e-learning* bagi mahasiswa dan dosen untuk mengembangkan dan meningkatkan pelayanan akademis, sehingga pelayanan akademik tidak lagi banyak mengandalkan konsultasi, pertemuan secara tatap muka melalui *face to face*, tetapi lebih banyak tatap muka secara virtual melalui *e-learning* atau yang lebih dikenal dengan pengolahan data akademik secara *online*, pembangunan *study centre*, *sport centre*, penambahan gedung kuliah yang representatif, pembukaan lahan produktif, asrama mahasiswa, penginapan untuk investasi dana, perlu pula pemberdayaan lahan dan aset lembaga dalam menggali potensi finansial untuk pemberdayaan lembaga pendidikan tinggi pada masa yang akan datang.

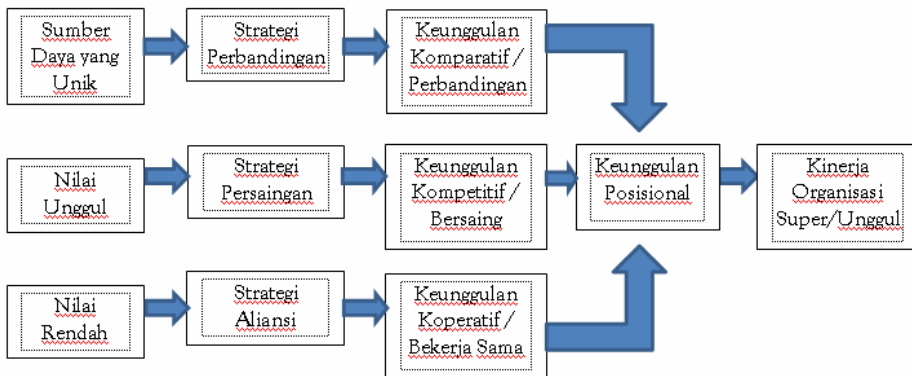
Di sisi lain, perlu pula untuk dikembangkan dan ditingkatkan mutu pembelajaran dan proses perkuliahan. Peningkatan mutu pembelajaran dapat dilakukan melalui penataan dosen, perangkat administrasi yang memadai, penyediaan dan penataan kurikulum (silabus) yang dapat diakses dengan mudah oleh dosen dan mahasiswa dalam pengembangan diri, sampai kepada pengembangan metode dan strategi mengajar secara bervariasi.

Mutu proses perkuliahan juga merupakan masalah yang memerlukan penekanan yang cukup berarti, baik di lihat dari sisi budaya akademisnya, maupun dari sisi kurikulumnya apakah

memenuhi kebutuhan *stakeholder* atau tidak. Budaya akademis merupakan nilai etnografis sebagai kesatuan yang kompleks dan meliputi pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, kebiasaan, dan kemampuan-kemampuan, serta kebiasaan-kebiasaan lainnya yang dihasilkan oleh civitas akademika. Budaya akademis inilah yang akan menjadi ciri khas, karakter, dan citra perguruan tinggi tersebut di tengah masyarakat luas.

Peningkatan mutu proses pendidikan melalui peningkatan budaya akademis ini dapat dilakukan melalui terciptanya suasana akademis yang baik yang dapat ditandai antara lain melalui penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran secara bermutu dan terukur, tumbuhnya *research university* secara baik, serta meningkatnya bentuk dan jenis pengabdian secara internal dan eksternal perguruan tinggi.

Ada tiga strategi untuk mewujudkan kinerja organisasi yang unggul ini, yaitu sebagaimana gambar berikut:



Gambar: 3CA'S Strategy

1. *Comparative Strategy* (strategi perbandingan) berasal dari sumber daya yang unik yang dimiliki oleh organisasi, yang akan menghasilkan keunggulan komparatif/perbandingan. Misalnya perguruan tinggi ini harus memiliki sesuatu yang unik, misalnya dari sisi *Information Technology* (IT) yang menjanjikan bahwa *output* perguruan tinggi ini akan mampu menguasainya.
2. *Competitive Strategy* (strategi persaingan) berasal dari nilai unggul yang dimiliki oleh organisasi, yang akan menghasilkan keunggulan kompetitif/keunggulan bersaing. Misalnya, perguruan tinggi ini memiliki nilai unggul di bidang *Information Technology* (IT) sehingga *output* (lulusan) perguruan tinggi ini akan mampu bersaing dalam masyarakat global.

3. *Alliances Strategy* (strategi aliansi) berasal dari nilai rendah yang ada pada organisasi, sehingga ia akan memiliki keunggulan yang kooperatif karena bekerja sama dengan lembaga lain. Misalnya perguruan tinggi ini akan bekerja sama dengan pemerintah dalam mewujudkan keberhasilan dalam proses perkuliahan dan adanya dukungan dari berbagai pihak yang menyebabkan ia memiliki keunggulan tersebut.

Dari ketiga strategi ini kemudian akan melahirkan tiga macam keunggulan yang akhirnya akan melahirkan keunggulan posisional dalam mewujudkan kinerja organisasi yang superior/unggul. Sebagai seorang pimpinan pada perguruan tinggi yang ditugaskan untuk memasarkan/mempromosikan perguruan tinggi tersebut kepada calon mahasiswa dan *stakeholders* yang melibatkan semua sistem dan sub sistem, maka tentunya saya akan mempromosikan nilai-nilai unggul dan unik yang ada pada perguruan tinggi ini untuk kemudian melalui strategi kompetitif dan komparatif akan melahirkan keunggulan komparatif dan kompetitif serta mampu bekerja sama untuk mewujudkan kinerja organisasi yang superior/unggul.

D. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Salah satu bidang penting dalam manajemen pendidikan adalah berkaitan dengan sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan. Intensitas dunia pendidikan berhubungan dengan manusia dapat dipandang sebagai suatu perbedaan penting antara lembaga pendidikan dengan organisasi lainnya.

Hal ini sejalan dengan pernyataan Sergiovanni, et.al, yang menyatakan bahwa: *"Perhaps the most critical difference between the school and most other organization is the human intensity that characterize its work. School are human organization in the sense that their products are human and their processes require the socializing of humans"*.⁵ Hal ini menunjukkan bahwa masalah sumber daya manusia menjadi hal yang sangat dominan dalam proses pendidikan, hal ini juga berarti bahwa mengelola sumber daya manusia merupakan bidang yang sangat penting dalam melaksanakan proses pendidikan di lembaga pendidikan tinggi.

Wherther and Davis, menyatakan bahwa sumber daya manusia dalam konteks manajemen adalah *"people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals"*.⁶ Oleh karena itu sumber daya manusia dalam suatu organisasi termasuk organisasi pendidikan memerlukan pengelolaan dan pengembangan yang baik dalam upaya

⁵Sergiovanni, Thomas J. 1984. "Leadership and Excellent Scholling". *Educational Leadership*, February, 1984, Vol. 41, No. 5. dalam <http://uharsputra.wordpress.com>.

⁶ <http://uharsputra.wordpress.com>

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; dan (5) tenaga lain yang mengurus masalah-masalah manajerial atau administratif kependidikan.

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*).⁷

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.⁸

Latihan biasanya dimulai dengan orientasi yakni suatu proses di mana para karyawan diberi informasi dan pengetahuan mengenai kebijaksanaan-kebijaksanaan personalia, organisasi dan harapan-harapan untuk performance tertentu. Dalam latihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari keahlian, perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan

⁷ Mulyati, Deti. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Aparatur Eselon III Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Individu. Disertasi*. (Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia), hal.46.

⁸*Ibid*, hal. 47

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 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.¹²

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:

⁹ Handoko, T.H. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia* (Edisi 2), (Yogyakarta. BPFE. UGM, 2000), hal. 104.

¹⁰ Armstrong, Michael. *Seri Pedoman Manjemen, Manajemen Sumber Daya Alam* (Jakarta: Gramedia, 1994), hal. 504.

¹¹ Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, (2003), hal. 176

¹² Murti Sumarni dan John Soeprihanto, (2000), hal. 374.

- 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 efisisensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.¹³

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.¹⁴

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 dan 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

¹³ Henry Simamora dalam Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, (2003), hal. 174.

¹⁴ *Ibid*.

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.¹⁵

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.

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/kelemahan; (4) meningkatkan pelayanan; (5) memelihara moral pegawai; (6) meningkatkan peluang karir; (7) meningkatkan kemampuan konseptual; (8) meningkatkan

¹⁵ Nawawi, H. Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), hal. 248-251.

kepemimpinan; (9) peningkatan balas jasa.¹⁶ 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.¹⁷

Keberhasilan institusi pendidikan dalam mengemban misinya sangat ditentukan oleh mutu keintereliasian 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.¹⁸

E. Kesimpulan

Untuk mewujudkan organisasi yang lebih unggul (*superior*), maka perlu diketahui sumber-sumber unik (*unique resource*) dan nilai keunggulan (*superior value*) yang dimiliki oleh perguruan tinggi untuk melakukan strategi perbandingan (*comparative strategy*) agar diketahui posisi perguruan tinggi tersebut di mana. Selain itu apa nilai kekurangan (*inferior value*) yang ada dan dimilikinya, sehingga perlu dilakukan strategi penyatuan, sehingga keuntungan kooperatif dapat dicapai. Dalam hal ini, keunggulan komparatif dapat ditransformasi menjadi keunggulan kompetitif sehingga kinerja organisasi unggul dapat diwujudkan pada sebuah perguruan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bela H. Benathy, *Guided Evolution of Society: A System View (Contemporary Systems Thinking)*, Springer, 2000.
- Deti Mulyati, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Aparatur Eselon III Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Individu. Disertasi*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2012.
- Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011.
- James J. Duderstadt, *A University for the 21st Century*. Ann Arbor: the University of Michigan University Press, 2000.

¹⁶ Yustiono, Eris. 2012. "Pengembangan SDM". Makalah. <http://www.stialan.bandung.ac.id>

¹⁷ Sergiovanni, Thomas J. *Leadership and Excellent Scholling. Educational Leadership*, February, 1984, Vol. 41, No. 5. hal.6.

¹⁸ Danim, Sudarwan, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2002).

- Jenkins, Lee. *Improving Student Learning: Applying Deming's Quality Principles in Classroom*. USA: ASQC Quality Press, 1997.
- Kemp, Jarold E. *Designing Effective Instructional*. New York: State University, 1999.
- Kotler, Philip dan Karen F.A. Fok. *Marketing Management: An Asian Perspective*. Singapore: Prentice-Hall, Inc., 1995.
- Lamb, Robert, Bayden, *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.
- Lars Skyttner, *General Systems Theory: Problems, Perspective, Practice*. World Scientific Publishing, 2006.
- Michael Armstrong, *Seri Pedoman Manajemen, Manajemen Sumber Daya Alam*. Jakarta: Gramedia, 1994.
- Reimer, Everett. *Matinya Sekolah*. Yogyakarta: Hanindita Graha Widia. 2000
- Sergiovanni, Thomas J. *Leadership and Excellent Scholling. Educational Leadership*, February, 1984.
- Sergiovani, Thomas J. dan Starrat, Robert J. *Supervision a Redefinition*. New York: McGraw-Hill, 2002.
- Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2002.
- Townsend, Tony. *Effective Schooling for the Community*. New York: 1994.
- T. H. Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (Edisi 2)*. Yogyakarta. BPFE. UGM, 2000.
- Yustiono, Eris. *Pengembangan SDM*, 2012. Makalah. <http://www.stialanbandung.ac.id>