

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tanpa adanya manusia di dalam suatu organisasi tidak mungkin akan berhasil tujuan suatu organisasi. SDM adalah seseorang yang siap mau dan mampu memberikan sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu SDM merupakan unsur masukan sama seperti modal, mesin, metode/tehnologi diubah melalui proses manajemen menjadi autput berupa barang atau jasa agar tercapai tujuan perusahaan/organisasi. Untuk menyelesaikan masalah-masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia, maka perusahaan perlu menempatkan orang-orang sesuai dengan keahlian di bidangnya masing-masing. Prestasi SDM perlu dievaluasi secara continue selain itu SDM diberikan kesempatan untuk mengembangkan karier sesuai kemampuan yang dimiliki masing-masing individu. Tujuan manajemen SDM adalah meningkatkan kinerja karyawan yang ada di dalam suatu organisasi melalui berbagai cara . Manajemen SDM mendorong para pimpinan dan karyawan untuk melaksanakan strategi-strategi yang di tetapkan oleh perusahaan/organisasi. Manajemen SDM memberi kontribusi atas keefektivitas perusahaan/organisasi. Manajemen SDM membantu pimpinan menyelesaikan masalah SDM, sasarannya sebagai berikut: perencanaan, pelatihan, pengembangan, pengangkatan, penempatan, penilaian, hubungan pekerja. Tujuan akhir manajemen SDM adalah peningkatan efisiensi, peningkatan efektifitas, peningkatan produktifitas, rendahnya tingkat perpindahan pegawai, rendahnya tingkat absensi, tingginya kepuasan kerja karyawan, tingginya

kualitas pelayanan, rendahnya komplain dari pelanggan meningkatnya bisnis (Veithzal, 2015). Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum. Fungsi-fungsi manajemen SDM sebagai berikut: 1). Fungsi Manajerial (perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengendalian (*controlling*). 2) Fungsi operasional (pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, penginterasian, pemeliharaan, pemutusan hubungan kerja (veithzal, 2015).

Peranan MSDM sangat menentukan terwujudnya tujuan perusahaan , karena untuk mengatur manusia tidak mudah maka perlu diatur dengan teori-teori manajemen yang memfokuskan mengenai pengaturan manusia (karyawan) dalam mewujudkan tujuan perusahaan/ organisasi. Adapun kegiatan manajemen SDM antara lain: melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja, menyeleksi calon pekerja, memberikan insentif dan kesejahteraan, evaluasi kerja, mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan , menegakkan disiplin kerja, membangun komitmen kerja, memberikan keselamatan kerja, menyelesaikan perselisihan perburuhan, menyelesaikan keluhan dan relationship karyawan.(Veithzal, 2015).

Manajemen strategis sumber daya manusia di dalam pendidikan umum. Hal ini mencatat mengenai strategi manajemen dan sumber daya manusia yang berasal langsung dari strategi peningkatan pendidikan secara keseluruhan. Dalam hal ini membahas mengenai dosen dan talenta kepemimpinan yang diperlukan untuk menerapkan strategi peningkatan dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi.

Strategi SDM merancang semua praktik dan program SDM, ada dua metrik utama antara lain: ukuran kinerja pengajaran dan ukuran kinerja siswa, kadang-kadang disebut dengan ukuran efektivitas pengajaran.

Adapun ciri-ciri MSDM strategis: 1) Tingkat organisasi, strategi cenderung dirumuskan di tingkat atas karena mencakup tujuan perusahaan, kebijakan, dan pengalokasian sumber daya. 2) Fokus, strategi berfokus pada efektivitas organisasi oleh karena itu karyawan dilihat sebagai sumber daya yang dikelola untuk mencapai strategi bisnis. 3) Kerangka, strategi menyatukan seluruh kelengkapan tujuan SDM dan aktivitas yang dirancang khusus untuk memenuhi lingkungan saat ini dan untuk secara mutu memperkuat atau bersinergi. Peran organisasi perlu ditingkatkan untuk memberikan motivasi dan dorongan kepada karyawan dengan membuat strategi bisnis yang dapat menambah nilai karyawan untuk meningkatkan organisasi agar tercapai tujuan sesuai dengan misi dan visi Universitas.

Peningkatan kinerja sumber daya manusia secara umum dapat dilakukan dengan peningkatan koordinasi dan kerja sama tim antar seksi dan antar karyawan dalam menyatukan visi dan misi perusahaan secara professional yang didasarkan pada prinsip-prinsip compliance (Yos et al., 2013). SDM dapat menjadi andalan dalam memberikan service pelayanan yang baik. Layanan tersebut dapat memberikan informasi yang diperlukan oleh mahasiswa, dosen atau pihak-pihak lain yang memerlukannya setiap waktu dengan baik dan efektif . Jika dibandingkan dengan mesin, manusia memiliki kelebihan yang tidak dapat disetarakan dengan mesin-mesin. Sedangkan mesin-mesin memiliki umur ekonomis tertentu dan biasanya memiliki

kemampuan sesuai kualitas kapasitasnya. Tidak jarang adanya kemajuan teknologi yang begitu cepat sehingga adakalanya sebuah mesin masih memiliki nilai ekonomis tetapi nilai manfaatnya sudah tidak bisa lagi digunakan karena tidak bisa menghasilkan barang yang diinginkan

Mereka memang bukan termasuk tenaga kerja yang digunakan untuk tujuan meningkatkan produktivitas kerja yang langsung. Namun, pada era globalisasi ini mereka merupakan bagian dari lingkaran ekonomi, sebab Universitas benar-benar membutuhkan tenaga dosen. Tenaga kerja refleksif memang tidak produktif kalau dilihat dari aspek produksi nilai lebih. Namun, mereka memberi dampak berantai (*net effect*) terhadap produksi nilai lebih sesuai dengan bidang yang digeluti masing-masing. Selain itu, sektor pendidikan (Universitas) juga harus bisa menyediakan tenaga produktif yang terlatih.

Dalam memonitoring kebutuhan tenaga dosen di UIA data diperoleh dari masing-masing fakultas kemudian diserahkan ke HRD. Jumlah kebutuhan dosen tetap di masing-masing fakultas disesuaikan dengan jumlah mahasiswa yang ada. Jika terdapat kekurangan dosen tetap maka dekan mengajukan permohonan penambahn dosen tetap yang disetujui oleh pimpinan, sementara untuk memenuhi kekurangan dosen dalam pelaksanaan pengajaran maka pimpinan (dekan) mengambil dosen tidak tetap dari luar UIA agar perkuliahan dapat terlaksana. Kreteria di dalam pemilihan dosen tetap antara lain: minimal berpendidikan S.2, menguasai bidang ilmu sesuai dengan mata kuliah yang diampu. Untuk memenuhi kekurangan dosen tetap biasanya diambil dari dosen tamu yang memenuhi persyaratan sebagai dosen tetap karena

dengan pertimbangan pimpinan sudah mengetahui kualitas dosen tersebut. Pimpinan fakultas mengajukan calon dosen tersebut ke HRD agar ditindak lanjuti. HRD melakukan proses seleksi mulai dari tes antara lain: tes tertulis, tes wawancara dan tes kesehatan, setelah dosen dinyatakan lulus maka akan dibuatkan SK pengangkatan oleh HRD. Dosen yang telah diangkat sebagai dosen tetap setelah 2 tahun dapat diajukan untuk mengikuti tes Serdos.

Di dalam perencanaan karir dosen peran dari HRD atau pimpinan masih kurang dalam hal support karena masih terdapat beberapa dosen yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun jenjang kepangkatan masih Asisten Ahli (AA). Selain perencanaan pemenuhan dosen tetap seharusnya ada juga perencanaan karier dosen. Dengan adanya perencanaan karier yang jelas dan pasti dapat sebagai motivasi dosen yang bersangkutan untuk meningkatkan kualitas dalam hal pengajaran, sehingga dapat menghasilkan mahasiswa-mahasiswa yang berkualitas dan dapat meningkatkan nilai bagi Universitas.

Sesuai dengan ketentuan Dikti bahwa dosen kedepannya harus berpendidikan S.3, sedangkan di UIA masih banyak dosen yang berpendidikan S.2, untuk memenuhi hal tersebut sebaiknya HRD membuat peta perencanaan dalam hal pendidikan dosen agar memenuhi ketentuan dari Dikti, misalnya: berapa jumlah dosen yang berpendidikan S.2/ S.3, pemberian beasiswa kepada dosen yang ingin melanjutkan kuliah S.3 dengan ketentuan-ketentuan dan persyaratan yang telah ditentukan UIA, adanya support dan motivasi dari pimpinan terhadap dosen untuk melanjutkan kuliah S.3.

Proses perencanaan ada 3 sub proses yaitu: a) proses pembentukan data rekapitulasi untuk analisis dan simulasi untuk mendapatkan gambaran kekuatan SDM yang ada saat ini, yang dilihat dari segi kapasitas SDM ,b) Proses pengadaan SDM atau rekrutmen yang disesuaikan dengan perencanaan yang sudah ditetapkan oleh pimpinan, c) Proses alokasi, relokasi SDM berdasarkan data administrasi yang ada, melakukan analisis informasi kebutuhan atau relokasi seseorang karyawan ke tempat yang lebih tepat (Veithzal eat, 2015). Perencanaan adalah proses memilih sejumlah kegiatan untuk ditetapkan sebagai keputusan tentang sesuatu pekerjaan yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan siapa yang melakukannya (Hadari, 2010). Perencanaan SDM merupakan pertimbangan perubahan kebijakan, perubahan waktu, perubahan kinerja dan produktivitas serta perubahan tehnologi, perencanaan mampu merubah SDM menjadi lebih baik dalam menghadapi era revolusioanl 4.0 (Natasya et al., 2020). Perencanaan SDM dilakukan sebagai berikut: 1) Harus memahami visi dan misi dan struktur dari organisasi, 2) Kebutuhan SDM yang akan datang, 3). Kondisi SDM yang ada , 4) Program pemenuhan kebutuhan (Widodo, 2015). Tindakan yang dilakukan untuk memaksimalkan perencanaan strategis antara lain: 1). Mengartikulasikan strategis dengan jelas, 2). Menemukan keseimbangan yang tepat antara stabilitas dan fleksibilitas, 3). Memelihara riview tahunan terhadap masalah utama, 4). Mengimplementasikan review kuartalan, 5). Mendandani rencana tindakan terbaik, bukan menegosiasikan budget, 6). Memindahkan perencanaan dan pengambilan keputusan pada tim terdepan, 7). Mendorong pemikiran kreatif, 8).Memberikan suara strategis kepada setiap orang , 9). Mengkomunikasikan strategi

secara efektif, 10). Menggunakan skenario perencanaan untuk merespons dengan cepat terhadap kejadian yang tidak terprediksi, 11). Menyediakan coaching, informasi dan peralatan (Wibowo, 2016). Peramalan SDM berupaya untuk menetapkan penawaran dan permintaan untuk berbagai jenis SDM agar dapat memperkirakan bidang-bidang di dalam organisasi karena terdapat kekurangan atau kelebihan tenaga tenaga kerja di masa mendatang (Raymond A et al., 2014) hal 245.

Sosialisasi visi dan misi tersebut dengan berbagai upaya diantaranya (1) sosialisasi kepada dosen melalui rapat-rapat rutin di jurusan maupun fakultas, (2) sosialisasi kepada mahasiswa melalui kegiatan kemahasiswaan dan perkuliahan, (3) sosialisasi kepada pemangku kepentingan atau stakeholder yang dilakukan pada saat rapat atau undangan dalam menjalin kerjasama, (4) sosialisasi kepada tenaga kependidikan, dilakukan dalam rapat di tingkat jurusan dan fakultas, serta (5) sosialisasi pada masyarakat yang dilakukan melalui website program studi, leaflet dan banner (Maulidi et al., 2018). Perencanaan pendidikan merupakan suatu usaha melihat ke masa depan dalam hal menentukan kebijaksanaan prioritas, dan biaya pendidikan yang mempertimbangkan kenyataan kegiatan yang ada dalam bidang ekonomi, sosial, dan politik untuk mengembangkan potensi sistem pendidikan nasional memenuhi kebutuhan bangsa dan anak didik yang dilayani oleh sistem (Kasmawati, 2019). Peningkatan kualitas pembelajaran perlu menggunakan strategi-strategi yang dapat diterapkan pada masing-masing lembaga dengan memperhatikan karakteristik lembaga. Dengan sumber daya manusia yang berkualitas, diharapkan lembaga pendidikan akan menjadi lembaga yang mampu menghadapi tantangan masa depan

dengan efektif (Syamsuddin, 2017). Perencanaan kegiatan pembinaan mutu dosen, pastinya membutuhkan pengorbanan dan kesadaran dari seluruh elemen di perguruan tinggi untuk dapat terlibat dalam perubahan. Tanpa perubahan tidak akan pernah terjadi (Noor, 2020) .

Dalam pengembangan SDM dosen di Universitas As-Syafi'iyah (UIA) kurang mendapatkan perhatian, misalnya dalam menetapkan peraturan kebijakan dan pengambilan keputusan tidak melibatkan karyawan level bawah. Seharusnya kebijakan yang dikeluarkan memperhatikan kebutuhan dan masukan dari bawahan jadi keputusan tidak hanya diambil sepihak oleh pimpinan saja. Pentingnya peran sumber daya manusia didalam kegiatan Universitas, maka perlu dilakukan pengelolaan sumber daya manusia sebaik mungkin. Kunci sukses suatu Universitas bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana, melainkan juga pada faktor manusianya. Oleh karena itu Universitas Islam As-Syafi'iyah (UIA) harus dapat melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan baik dari dalam dan dari luar Universitas, supaya tujuan visi dan misi tercapai.

Universitas Islam As-Syafi'iyah (UIA) memiliki 6 Fakultas antara lain: Fakultas Agama Islam, Fakultas Hukum, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Fakultas Sains dan Tehnologi, Fakultas Ilmu Kesehatan . Selain itu terdapat juga beberapa lembaga antara lain : LPPM, LPJM, LP MUALAF. Tujuan dari Universitas Islam As-Syafi'iyah adalah memadukan ilmu dan agama, disertai dengan tehnologi, apabila kita mempunyai ilmu tetapi tidak dibarengi

dengan agama tidak akan bermanfaat begitu juga agama harus juga dibarengi dengan ilmu agar dapat bermanfaat bagi masyarakat. Didalam menyampaikan ilmu diperlukan tenaga pendidik (dosen) yang memiliki pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*) dan ketrampilan (*skill*) yang berkualitas bagus, baik dari segi ilmu maupun agama. Selain itu peran dari atasan untuk memberikan support dan dorongan semangat serta meningkatkan kesejahteraan dosen, supaya kinerja dosen lebih baik.

Adanya perbedaan persepsi sebagian dosen dengan pimpinan bisa menjadi kendala dan menghambat dalam pengembangan SDM di UIA. Misalnya: berbagai kebijakan dan keputusan pimpinan dianggap kontroversial. Peristiwa demi peristiwa tidak terselesaikan dengan tuntas dan ditambah lagi timbulnya masalah-masalah baru sehingga menjadi gunung es, yang berimplikasi bagi perilaku kerja dosen yang kurang maksimal. Misalnya: informasi-informasi dari Universitas mengenai peraturan-peraturan tidak sampai ke bawahan hanya sampai di level pimpinan saja, karena kurangnya sosialisasi tersebut sehingga peraturan tidak berjalan sesuai dengan rencana, selain itu banyak para dosen yang kecewa karena perhatian dari pimpinan kurang, sehingga banyak dosen memilih lebih aktif diluar kampus menjadi pimpinan atau menjadi dosen tamu di perguruan tinggi swasta lainnya. Hal ini dilakukan karena dosen merasa tidak mendapatkan perhatian dan tempat yang memadai dalam mengembangkan karir disamping itu kesejahteraan dosen yang belum terpenuhi. Pimpinan Universitas lebih cenderung memilih dosen yang memiliki kedekatan, kebersamaan dan kepatuhan yang menjadi mitra kerjanya.

Selain itu masukan ide-ide dari dosen yang disampaikan kepada atasan kurang mendapatkan tanggapan dari pihak pimpinan. Komunikasi antara atasan dengan bawahan kurang dan perlu adanya kedekatan hubungan antara pimpinan dengan bawahan. Perlu adanya motivasi dan support dari pimpinan kepada para dosen untuk pengembangan Universitas. Pimpinan harus memberikan arahan dan pendekatan kepada bawahan dan menanamkan sikap bahwa dosen merasa ikut memiliki Universitas, sehingga apapun yang menjadi tujuan Universitas para dosen ikut aktif serta berusaha untuk mendukung serta menjalankan program tersebut agar tercapai apa yang menjadi visi dan misi Universitas.

Tugas dosen selain melakukan pengajaran juga mempunyai kewajiban melakukan Tridarma Perguruan Tinggi yaitu dengan melakukan penelitian sesuai dengan bidang ilmu yang ditekuninya. Penelitian dapat dilakukan dengan bekerja sama dengan dosen ataupun melibatkan mahasiswa yang sedang melakukan penelitian yang berhubungan dengan skripsi. Dari hasil penelitian tersebut diharapkan dapat menghasilkan jurnal yang terindeks scopus. Semakin banyak jurnal penelitian yang diterbitkan oleh dosen dan mahasiswa maka dapat meningkatkan kualitas UIA. Masih kurangnya penelitian yang dilakukan oleh dosen dikarenakan dosen sibuk dengan kegiatan perkuliahan baik yang dilakukan di dalam maupun di luar kampus. Selain itu kurangnya support dan dorongan semangat dari pimpinan terkait.

Pelatihan dan pengembangan adalah semua upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawann melalui peningkatan kemampuan dan pengetahuan

yang meliputi pelatihan atau pembelajaran. Kegiatan dapat dilakukan di dalam atau di luar perusahaan. (Widodo, 2015) Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai kinerja yang diinginkan sedangkan tujuan pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia pada saat ini dan di masa yang akan datang. Usaha pembentukan system pengembangan karier yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karier mereka (Veithzal, 2015). Empat taktik yang dapat digunakan untuk mengembangkan bawahan yaitu: job design (mendesain ulang pekerjaan), *delegation* (delegasi), skill training (pelatihan ketrampilan dan *carer development* (pengembangan karier) (Wibowo, 2016). Pengembangan (*development*) mengacu pada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, penilaian kepribadian dan kemampuan yang membantu karyawan mempersiapkan dirinya di masa depan. Pengembangan mempersiapkan posisi-posisi lain diperusahaan serta meningkatkan kemampuan untuk memasuki pekerjaan yang belum ada. Pengembangan membantu para karyawan dalam mempersiapkan perubahan pekerjaan mereka pada saat ini, mungkin diakibatkan karena teknologi baru, perancangan pekerjaan, pelanggan baru (Raymond A et al., 2014). Pelatihan adalah proses pengembangan ilmu dan pengetahuan pada manusia sedangkan pengembangan adalah pertumbuhan yang direncanakan dan diperluas pengetahuan dan keahlian orang-orang diluar persyaratan pekerjaan, hal ini dapat dicapai dengan pelatihan sistematis pengalaman belajar, penugasan kerja, upaya penilaian (Richard A & Elwood F, 2010).

Dosen merupakan faktor utama dalam sebuah proses kegiatan belajar mengajar dalam Universitas. Oleh karena itu pengembangan karir dosen harus diperhatikan, sebagai pendidik profesional dan ilmuan dosen harus menjalankan Tridarma Perguruan Tinggi yaitu: pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat (Raden et al., 2017). Pengembangan SDM di Universitas dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut: a). Menerapkan sistem reward dan *punishment* secara tegas, b). Pengembangan SDM bertumpu pada peningkatan *Emotional dan Spiritual Quotient*, c). Memberikan kesempatan lebih luas kepada dosen dalam pelaksanaan program di unit kerjanya, d). Pengembangan SDM dengan perencanaan yang melibatkan dosen, e). Menjalini kerja sama dengan perguruan tinggi lain dalam pengembangan Tri Dharma Perguruan Tinggi (Lilik, 2015). Negara yang sedang berkembang harus mampu bersaing dengan bangsa lain didunia dan menjadi bangsa yang maju dapat dapat dicapai apabila lebih mempersiapkan dunia pendidikan secara efektif sehingga dapat meningkatkan kemampuan SDM yang maju dan memiliki integritas serta kemandirian, mampu bekerja secara professional, serta siap bersaing di pasar global (Indriyanti, 2017). Dosen selain menguasai dibidang ilmu tetapi juga harus mengikuti kemajuan tehnologi, terutama menggunakan tehnologi dalam hal memberikan pengajaran kepada mahasiswa, misalnya: dosen tidak perlu melakukan tatap muka dengan mahasiswa dalam melakukan perkuliahan dan dapat dilakukan dengan sarana menggunakan aplikasi yang dilakukan secara on line misalnya: aplikasi zoom, google meet, wibex, google class room dan lain-lain.

Perspektif institusi, pengembangan guru dan dosen bertujuan untuk merangsang, memelihara, dan meningkatkan kualitas staff dalam memecahkan masalah-masalah keorganisasian (Dedik, 2019). Terbatasnya kualifikasi dosen yang berpendidikan doktor menimbulkan kendala bagi dosen untuk meningkatkan kenaikan jabatan dosen, sehingga kompetensi yang dimiliki dosen saat ini belum mampu meningkatkan pengembangan karir dosen. Kompetensi yang dimiliki dosen tidak secara langsung menjamin meningkatnya karir dosen, namun meningkatnya kompetensi melalui peningkatan kualifikasi pendidikan yang diiringi dengan motivasi yang baik dapat meningkatkan kinerja yang semakin baik dan akhirnya berdampak pada karir dosen (Dirga, 2013). Peningkatan kualitas tenaga kependidikan, melalui pendidikan dan pelatihan. Terdapat dua jenis pengembangan SDM, yaitu pengembangan secara formal dan secara informal. (Ningrum, 2016a). Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dosen senantiasa perlu dikontrol dan dikembangkan sedemikian rupa sehingga lebih optimal dan relevan dengan kebutuhan yang ada (Kusnan, 2017) Ada dua jenis pengembangan SDM, yaitu: pengembangan SDM secara formal dan secara informal. Pertama, pengembangan SDM secara formal yaitu SDM yang ditugaskan oleh lembaga untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilaksanakan oleh lembaga tersebut maupun lembaga diklat. Pengembangan SDM secara formal dilakukan karena tuntutan tugas saat ini maupun masa yang akan datang.

Untuk meningkatkan kualitas dosen di UIA maka perlu dilakukan pengembangan dan pelatihan. Yang telah berjalan selama ini di (UIA) dalam hal

pengembangan dosen yaitu dengan melakukan pelatihan dan seminar-seminar dengan mengundang nara sumber yang berkompeten di bidangnya masing-masing. Tetapi belum semua dosen ikut aktif mengikuti seminar dan pelatihan yang diadakan oleh Universitas. Karena kurangnya sosialisasi, motivasi dan dorongan semangat dari pimpinan terkait kepada dosen agar mengikuti seminar atau pelatihan yang diadakan di dalam maupun diluar Universitas. Belum adanya perencanaan pelatihan yang di share ke masing-masing fakultas, dengan tujuan adanya jadwal pelatihan yang di share diharapkan dosen yang mau mengikuti pelatihan dapat memprediksi waktunya dengan jadwal perkuliahan dosen yang bersangkutan. Perlu adanya monitoring dari atasan , mengenai dampak pelatihan terhadap dosen. Apakah pelatihan tersebut memiliki dampak terhadap pengetahuan, skill dosen yang bersangkutan. Selain itu monitoring dari pihak pimpinan masih kurang dan belum adanya petugas khusus yang bertanggung jawab dalam menangani pelatihan.

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada mahasiswa maka perlu dilakukan evaluasi kinerja di masing-masing bagian mulai dari pimpinan, staff, dosen guna meningkatkan kepuasan mahasiswa. Kepuasan mahasiswa harus menjadi dasar dari setiap keputusan manajemen untuk mencapai keberhasilan, antara lain: upaya memperbaiki kinerja dosen dengan melaksanakan pengajaran sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan dan dosen harus dapat menyediakan waktu untuk berkomunikasi dengan mahasiswa diluar jam perkuliahan. Selain itu adanya hubungan komunikasi yang baik antara mahasiswa dengan staff dan dosen, misalnya: apabila mahasiswa memerlukan informasi yang berkaitan dengan nilai, jadwal perkuliahan,

jadwal ujian, kehadiran dosen dan lain-lain mendapat pelayanan dengan baik dan mudah. Yang selama ini berjalan masih ada beberapa informasi yang susah di dapat, karena masih belum maximum dalam penggunaan IT. Apabila data yang mereka butuhkan tersedia di web side dan mudah diakses sehingga siapapun yang berkepentingan mudah mendapatkan informasi dengan cepat, akurat dan efisien. Sebenarnya penggunaan IT sudah ada di UIA tetapi masih belum maksimal, yang sudah berjalan di Universitas saat ini misalnya: adanya pemberitahuan informasi lewat layar televisi yang dipasang didepan dipintu masuk lantai 2 di kampus 2 antara lain: pemberitahuan mengenai jadwal kuliah, dosen pengampun dan ruangan kelas yang digunakan untuk perkuliahan. Selain itu data mengenai nilai mahasiswa, kehadiran, bimbingan, sudah ada di menu system "SMART KAMPUS", yang menjadi kendala karena kurangnya SDM yang bertanggung jawab untuk menangani apabila terdapat kendala di system, maka diperlukan tenaga khusus yang ahli di bidangnya untuk menangani hal tersebut.

Dalam hal pelaksanaan kontrol mengenai pelatihan yang dilakukan di UIA belum maksimal yang berjalan selama ini apabila ada pelatihan pimpinan hanya menerima pelaporan mengenai pelatihan yang diberikan oleh panitia pelaksana. Untuk mengetahui hasil dari pelatihan yang diberikan kepada dosen biasanya ditanyakan secara lesan ditanyakan kepada para peserta mengenai tanggapan setelah mengikuti pelatihan. Seharusnya adanya peninjauan ulang secara berkala, apabila diperlukan diadakan pelatihan atau seminar kembali. Didalam pelaksanaan pembelajaran atau perkuliahan belum ada pengukuran untuk penilaian mahasiswa mengenai penguasaan

materi perkuliahan sesuai dengan konsentrasi jurusan yang diambil. Yang telah diterapkan di UIA berupa fee back penilaian mahasiswa terhadap dosen antara lain: a). proses persiapan pengajaran, b). proses pengajaran, c). penilaian pembelajaran mulai dari perkuliahan awal sampai akhir semester. Sedangkan penilaian mengenai pemahaman materi mahasiswa sesuai dengan fokus bidang mata kuliah yang diambil belum ada misalnya : a). apakah mahasiswa benar-benar sudah memahaminya mengenai pemasaran, b). bagaimana cara praktek manajemen operasional yang baik, c). bagaimana pembuatan laporan keuangan yang baik, d). bagaimana penguasaan mahasiswa mengenai IT. Sebaiknya dibuatkan tolak ukur kemampuan mahasiswa dalam memahami materi sesuai dengan konsentrasi jurusan masing-masing. Dengan mengetahui kemampuan pemahaman mahasiswa di dalam menguasai materi perkuliahan sesuai dengan konsentrasi masing-masing maka diharapkan alumni lulusan UIA dapat diterima kerja diperusahaan baik swasta maupun negeri. Belum adanya audit internal mengenai pengeluaran biaya operasional di masing-masing fakultas, yaitu dengan mencocokkan antara pengeluaran biaya dengan budget. Hasil audit dapat digunakan sebagai pengukuran pencapaian perencanaan selain itu untuk menghindarinya adanya fraud di lingkungan Universitas.

Didalam pendidikan Islam pengawasan didefinisikan sebagai proses pemantauan yang terus menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekwen baik yang bersifat materil maupun spiritual. Pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah SWT, menggunakan

metode yang manusiawi. Fungsi pengawasan erat hubungannya dengan fungsi directing atau commanding dalam mengendalikan penyelenggaraan kegiatan lembaga pendidikan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan, sehingga dapat menjamin berlangsungnya pelaksanaan kegiatan lembaga pendidikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, berjalan lancar dan memperoleh hasil yang optimal. Directing juga berfungsi mengevaluasi keberhasilan pelaksanaan tugas para karyawan serta meningkatkan efisiensi dan aktifitas kinerja lembaga pendidikan.

Penilaian kinerja digunakan untuk : 1) Mengetahui pengembangan meliputi: indentifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, indentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan. 2) Pengambilan keputusan administrative, meliputi: keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memperhentikan karyawan 3). Keperluan perusahaan, meliputi: perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan , evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk indentifikasi tujuan , evaluasi terhadap SDM, penguatan terhadap kebutuhan pengembangan. 4) Dokumentasi, meliputi: kreteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan tentang SDM, membantu memenuhi persyaratan hukum (Veithzal eat, 2015).hal.408. Tujuan evaluasi antara lain: 1) Untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai dalam kegiatan. 2). Untuk memberikan objektivitas pengamatan terhadap hasil. 3). Untuk mengetahui kemampuan dan menentukan kelayakan. 4). Untuk memberikan umpan balik bagi kegiatan yang dilakukan.(Widodo, 2015). Sasaran evaluasi dipergunakan untuk 1). Menentukan penggajian.2).Umpan balik kinerja.3). Indentifikasi kelemahan individu.

4). Mendokumentasikan keputusan pegawai. 5). Penghargaan individu. 6). Mengidentifikasi kinerja. 7). Membantu dalam mengidentifikasi tujuan. 8). Menetapkan keputusan promosi. 9). Pemberhentian pegawai. 10). Mengevaluasi pencapaian (Wibowo, 2016), hal.28. Untuk memperkecil politik-politik dalam maka yang harus dilakukan oleh manager sebagai berikut: 1). Melatih para penilai tentang penggunaan proses yang tepat 2). Membangun dukungan dari manajer puncak terhadap system penilaian secara aktif untuk mencegah pemutarbalikkan, 3). Memberikan kebebasan kepada penilai untuk menyesuaikan tujuan-tujuan dan kriteria kinerja bagi masing-masing yang dinilai, 4). Mengakui berbagai prestasi karyawan yang tidak mempromosikan dirinya sendiri, 5) Menyediakan akses informasi kepada karyawan 6) Mendorong para karyawan agar aktif mencari dan menggunakan umpan balik untuk meningkatkan kinerja, 7). Memastikan berbagai kendala seperti anggaran yang tidak mendorong proses, 8). Memastikan proses-proses penilaian yang teratur diseluruh perusahaan, 9). Menumbuhkan iklim keterbukaan agar dapat mendorong para karyawan untuk bersikap jujur tentang berbagai kelemahannya (Raymond A et al., 2014).

Pengawasan adalah proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi pendidikan untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya (Iin, 2018). Sistem internal control yang dibangun pihak perguruan tinggi, yang terdiri dari dewan eksekutif, komite audit, serta internal audit diharapkan dapat menanggulangi penyelewengan (*fraud*) yang mungkin terjadi dalam pengelolaan baik

di bidang akademik dan non akademik. Internal audit merupakan garis terdepan dalam pelaksanaan internal control suatu perguruan tinggi dalam mengawasi jalannya sistem pengelolaan perguruan tinggi sehingga menghasilkan pelaporan yang dapat diandalkan serta mencegah terjadinya tindakan penyelewengan/fraud (Aresteria, 2018). Pengawasan yaitu: menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan ketidakadilan. Mencegah terulangnya kembali kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan ketidakadilan, atas kinerja pendidikan, melakukan koreksi atas masalah-masalah pencapaian kinerja, menciptakan terwujudnya lembaga yang bersih.(Samsirin, 2015). Tiga aspek utama yang mendukung terciptanya tata kelola yang baik (*good governance*), yaitu pengawasan, pengendalian, dan pemeriksaan, ketiga aspek ini dapat dilaksanakan oleh auditor internal (Wahyudi, 2018). Evaluasi system informasi akademik berguna untuk meningkatkan kualitas layanan akademik yang sesuai dengan kebutuhan tatakelola perguruan tinggi (Marzuki et al., 2018)

B. Pembatasan Penelitian

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas maka fokus penelitian ini adalah mengenai manajemen SDM tenaga dosen yang ada di Universitas Islam As-Syafi'iyah (UIA). Dengan adanya manajemen SDM dan pengelolaan tenaga dosen yang baik sehingga dapat membantu melaksanakan operasional organisasi, membantu pimpinan dalam menentukan kebijakan yang harus diambil agar tujuan visi dan misi UIA tercapai. Sub fokus penelitian ini yaitu melakukan penelitian mengenai perencanaan,

pengembangan dan pengawasan SDM dosen yang ada di Universitas Islam As-Syafi'iyah (UIA). Adapun point - point dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*) tenaga dosen di lingkungan Universitas Islam As-Syafi'iyah Pondok Gede di Bekasi.
2. Pengembangan dan pengarahan (*directing*) tenaga dosen di lingkungan Universitas Islam As-Syafi'iyah Pondok Gede di Bekasi.
3. Pengawasan (*controlling*) tenaga dosen di lingkungan Universitas Islam As-Syafi'iyah Pondok Gede di Bekasi.

C. Perumusan Masalah.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas dan fokus penelitian maka perumusan masalah dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan dan cara mengatasi kendala serta faktor pendukung dan penghambat di dalam perencanaan (*planning*) tenaga dosen di lingkungan Universitas Islam As-Syafi'iyah Pondok Gede di Bekasi?.
2. Bagaimana pelaksanaan dan cara mengatasi kendala serta faktor pendukung dan penghambat di dalam pengembangan dan pengarahan tenaga dosen di lingkungan Universitas Islam As-Syafi'iyah Pondok Gede di Bekasi?.
3. Bagaimana cara memonitoring dan mengatasi kendala serta faktor pendukung dan penghambat di dalam pengawasan (*controlling*) tenaga dosen di lingkungan Universitas Islam As-Syafi'iyah Pondok Gede di Bekasi?.

D. Tujuan Penelitian.

Berdasarkan perumusan masalah tersebut diatas maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pelaksanaan dan cara mengatasi kendala serta faktor pendukung dan penghambat di dalam perencanaan (*planning*) tenaga dosen di lingkungan Universitas Islam As-Syafi'iyah Pondok Gede di Bekasi?.
2. Untuk mengetahui pelaksanaan dan cara mengatasi kendala serta faktor pendukung dan penghambat di dalam pengembangan dan pengarahan tenaga dosen di lingkungan Universitas Islam As-Syafi'iyah Pondok Gede di Bekasi?.
3. Untuk mengetahui cara memonitoring dan mengatasi kendala serta faktor pendukung dan penghambat di dalam pengawasan (*controlling*) tenaga dosen di lingkungan Universitas Islam As-Syafi'iyah Pondok Gede di Bekasi?.

E. Signifikasi Penelitian.

Penulis berharap, penelitian ini dapat bermanfaat secara teori dan praktis, adapun manfaat secara teoritis, sebagai berikut:

1. Dengan mengetahui manfaat *manajemen SDM* bagi Universitas dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam melakukan perencanaan, pengembangan serta pengawasan terhadap SDM tenaga dosen .
2. Dengan mengetahui strategi dan cara mengatasi kendala di dalam perencanaan, pengembangan dan pengarahan serta pengawasan SDM tenaga dosen diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi Universitas.

3. Bagi peneliti berikutnya yang ada hubungannya dengan MSDM tenaga dosen dapat digunakan sebagai kajian untuk penelitian selanjutnya.

Sedangkan manfaat secara praktis sebagai berikut:

1. Bagi Universitas dapat sebagai bahan masukan dan pertimbangan di dalam praktik perencanaan, pengarahan dan pengembangan serta pengawasan SDM tenaga dosen, apabila dilakukan dengan baik dan mengikuti peraturan yang berlaku maka akan mendapatkan kualitas SDM dosen yang baik, apabila ada kekurangan dapat sebagai bahan masukan untuk melakukan perbaikan di Universitas untuk kedepannya .
2. Didalam praktik MSDM dapat digunakan sebagai gambaran mengenai perencanaan, pengembangan dan pengawasan SDM tenaga dosen yang telah dilakukan di Universitas Islam As-Syafiiyah (UIA).

F. Kebaharuan Penelitian.

Dalam peneliatian terdahulu yang berjudul “*Strategi Human Resource Management at Sears*”(Kirm et al., 2010) dapat disimpulkan bahwa strategi pengelolaan SDM dengan cara melakukan seleksi, manajemen kinerja, pelatihan dan pengembangan di Sears Univercity. Penelitina yang berjudul “*Strategik Human Resource Management at Human Miller*“(McCowan et al., 2015) dapat disimpulkan bahwa ada tiga tujuan utama strategi HRM antara lain: (1) membangun karyawan,

kapabilitas, (2) membangun komitmen karyawan, dan (3) meningkatkan kapabilitas profesional dari fungsi SDM itu sendiri.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan antara peranan tenaga kerja yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien dapat digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. MSDM menyangkut desain dan implikasi system perencanaan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja karyawan . Dari hasil tanya jawab langsung dengan informan seputar MSDM dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan perencanaan, pengembangan dan pengarahan serta pengawasan sudah dilaksanakan tetapi masih ada beberapa yang perlu dilakukan perbaikan. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa di dalam pelaksanaannya manajemen SDM masih ada kekurangan. Walaupun demikian dukungan dari dosen untuk ikut mewujudkan visi dan misi UIA sangat kuat. Hal tersebut disebabkan karena sebagian dosen banyak yang loyal terhadap UIA yang dapat dilihat dari masa kerja dosen yang cukup lama dan tetap bertahan mengabdikan diri di UIA hal tersebut dipengaruhi oleh adanya nilai-nilai religius yang dimiliki oleh para dosen sehingga mereka ikut mendukung apa yang menjadi tujuan dari UIA. Keiklasan untuk beribadah kepada Allah SWT yang merupakan pendukung utama dosen dalam mewujudkan visi dan misi serta banyak dosen yang tetap bertahan bekerja di UIA karena berprinsip memberikan ilmu yang bermanfaat adalah amal jariyah yang tidak akan putus selama ilmu tersebut diamalkan. Jadi yang membedakan dengan penelitian sebelumnya yaitu adanya unsur religius

yang dimiliki oleh para dosen UIA. Adanya asumsi dasar dari teori konstruksi sosial sebagai berikut : a) realitas merupakan hasil ciptaan manusia kreatif melalui kekuatan konstruksi sosial terhadap dunia sosial di sekelilingnya. b) hubungan antara pemikiran manusia dan konteks sosial tempat pemikiran itu timbul, bersifat berkembang dan dilembagakan. c) kehidupan masyarakat itu dikonstruksi secara terus menerus.d). membedakan antara realitas dengan pengetahuan. Realitas diartikan sebagai kualitas yang terdapat di dalam kenyataan yang diakui sebagai memiliki keberadaan yang tidak bergantung kepada kehendak kita sendiri. Sementara pengetahuan didefinisikan sebagai kepastian bahwa realitas-realitas itu nyata (real) dan memiliki karakteristik yang spesifik.

