KEBIJAKAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA UNIVERSITAS BRAWIJAYA MENUJU STATUS PERGURUAN TINGGI BADAN HUKUM MILIK NEGARA

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

DIAZ ZULMY HARIZA
NIM 0110310010-22

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
KONSENTRASI KEBIJAKAN PUBLIK
MALANG
2008

repository.ub.ac

ABSTRAK

Hariza, Diaz Zulmy. 2008. *Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Brawijaya Menuju Status Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara.* Skripsi, Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang. Pembimbing: (I) Drs. Tjahjanulin Domai, M.S., (II) Drs. Sukanto, M.S.

Kata Kunci: Otonomi Kampus, Kebijakan Publik, Pengembangan SDM, PT-BHMN.

Peraturan Pemerintah Nomer 61 Tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum Milik Negara (PT-BHMN) merupakan tonggak baru dalam sejarah otonomi kampus. Status BHMN pada Perguruan Tinggi Negeri memberikan kemandirian dalam mengelola urusan akademik, keuangan, dan kepegawaian. Semua kebebasan ini diberikan agar PT-BHMN tidak terikat berbagai kekakuan peraturan birokrasi pemerintah. Universitas Brawijaya merupakan salah satu dari sedikit universitas yang sedang menyiapkan diri untuk mendapatkan status otonomi kampus.

Universitas Brawijaya memiliki 1.436 orang dosen dengan komposisi18 % berpendidikan S3, 53 % berpendidikan S2 dan 29 % berpendidikan S1. Jumlah mahasiswa Universitas Brawijaya sebanyak 28.348 orang. Dengan kondisi rasio antara jumlah dosen dan mahasiswa sebagai sumber daya manusia, Universitas Brawijaya dituntut semakin meningkatkan diri sebagai perguruan tinggi yang lebih berkualitas. Hal terpenting adalah bagaimana kebijakan Universitas Brawijaya dalam rangka menyiapkan sumber daya manusianya menuju status Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara ?.

Berkaitan dengan hal diatas, perlu adanya kajian yang mendalam tentang kesiapan sumber daya manusia yang dimiliki oleh Universitas Brawijaya dalam rangka alih status tersebut. Maka penulis mengambil judul penelitian "Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Brawijaya Menuju Status Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara". Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kebijakan sumber daya (1) dosen, (2) karyawan, dan (3) mahasiswa dari Universitas Brawijaya dalam rangka menuju status PT-BHMN. Rancangan penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan jenis penelitiannya adalah studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara mendalam dan dokumentasi. Teknik analisis menggunakan analisis pola interaktif.

Dari analisis data dan pembahasan dapat disimpulkan :

(1) Universitas Brawijaya memiliki 1.436 orang dosen (tabel 4.1). Dari jumlah tersebut 18 % berpendidikan S3, 53% berpendidikan S-2 dan 29% berpendidikan S1. Dari kewenangan akademik yang dimiliki dosen di Universitas Brawijaya, Asisten Ahli sebanyak 33,84%, Lektor 24,51%, 35,10% dosen memiliki jabatan Lektor Kepala dan 5,85% bergelar Profesor. Secara umum, distribusi sebaran hampir merata pada setiap fakultas dan sumber daya dosen Universitas Brawijaya memiliki kualifikasi memberikan tata layanan yang baik (Good Governance) penyelenggaraan proses

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

pembelajaran yang berkualitas dalam rangka menuju status Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara.

(2) Dengan jumlah karyawan tetap sebanyak 728 orang (tabel 4.5), menunjukkan bahwa sumber daya karyawan (tenaga administrasi, teknisi dan perpustakaan) di Universitas Brawijaya relatif mencukupi. Akan tetapi, sistem manajemen sumber daya karyawan masih kurang efektif dan efisien. Hal ini disebabkan karena sebagian besar karyawan (280 orang atau 38,46%) ditempatkan di kantor Pusat Universitas Brawijaya, sedangkan tata layanan administrasi akademik dan kemahasiswaan lebih banyak di level fakultas.

(3) Perkembangan jumlah mahasiswa Universitas Brawijaya untuk tiap tahun rata-rata naik 467 mahasiswa (1,65%). Universitas Brawijaya memiliki 28.348 orang mahasiswa, yang tersebar pada sepuluh fakultas pada tiga jenjang pendidikan. Untuk jenjang program S-1, jumlah mahasiswa 23.556 orang (83,10%). Untuk program Diploma dan Magister, jumlah mahasiswa berimbang, yaitu 2.508 orang (8,85%) dan 2.274 orang (8,02%).Setiap tahun jumlah mahasiswa meningkat sekitar 467 orang (1,65%). Peningkatan ini sejalan dengan peningkatan jumlah dosen sebanyak 39 orang (2,79%).

Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa sumber daya manusia yang dimiliki oleh Universitas Brawijaya telah siap menuju perguruan tinggi yang berstatus PT -BHMN.

Dari kesimpulan dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1) Dalam rangka menuju status PT-BHMN, sistem manajemen sumber daya dosen Universitas Brawijaya perlu lebih dikembangkan dengan cara, antara lain : (a) Lembaga membuat peraturan yang jelas tentang penjabaran masing-masing bidang dari Tri Dharma Perguruan Tinggi yang harus dikerjakan oleh para dosen. (b) Untuk meningkatkan tingkat kepercayaan, komitmen, dan kebanggaan kerja para dosen, lembaga dapat membuat kebijakan otonomi dosen.. Untuk bidang penelitian dan pengabdian masyarakat, diharapkan para dosen dapat membuat perencanaan secara mandiri dengan mengacu pada Tri Dharma Perguruan Tinggi.
2) Manajemen sumber daya karyawan Universitas Brawijaya perlu lebih dikembangkan, dengan cara antara lain : (a) Para karyawan perlu diikut sertakan dalam pelatihan dan pengembangan kerja , baik dalam bentuk *in the job training* maupun *on the job training* serta studi lanjut. Pelatihan terutama ditujukan untuk karyawan-karyawan yang relatif masih berusia muda. (b) Beberapa tenaga karyawan senior diberi tanggung jawab membina 1 sampai 3 orang karyawan muda dalam rangka regenerasi bidang kerjanya dan pembinaan karyawan ini dilaksanakan sambil bekerja. (c) Tenaga administratif yang berlebih dapat dipindahkan agar distribusi karyawan di Universitas Brawijaya dapat merata sesuai dengan kebutuhan dan beban kerja di masing-masing Fakultas di lingkungan Universitas Brawijaya.
3. Kenaikan penerimaan jumlah mahasiswa di Universitas Brawijaya sebesar 1,65 % harus diikuti dengan peningkatan kualitas keilmuan lulusannya.

KATA PENGANTAR

Segala puji kehadirat Allah SWT atas kasih sayang yang tiada terputus serta hidayah-Nya. Salawat dan salam selalu tercurah kepada Muhammad Rasulullah SAW. Atas karunia dan rahmat Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan penelitian dalam rangka tugas akhir studi dengan judul "Analisis Kebijakan Sumber Daya Manusia Universitas Brawijaya Menuju Status Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara."

Tujuan penelitian ini adalah untuk memenuhi sebagian syarat dalam mencapai derajat kesarjanaan pada Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Dalam menyelesaikan penelitian ini, penulis banyak mendapatkan bantuan, dorongan dan bimbingan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr.Ir.Yogi Sugito, Rektor Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Prof. Dr. Suhadak, Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang dan seluruh karyawan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan bantuan, kesempatan dan fasilitas kepada penulis selama belajar di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Drs. Tjahjanulin Domai, M.S., Pembimbing I, yang dengan kesabaran dan kerendahan hati memberikan bimbingan, pengarahan dan motivasi kepada penulis dalam meniti tahapan penelitian ini dari proposal sampai penulisan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Sukanto, M.S., Pembimbing II, yang telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan petunjuk hingga penelitian ini dapat selesai.
5. Seluruh staf Pengajar Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang dengan ikhlas memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis sebagai bekal peningkatan ilmu pengetahuan.

6. Pimpinan serta staf Rektorat Universitas Brawijaya, yang telah memberikan ijin dan membantu peneliti dalam memperoleh data.
7. Bapak Prof.Dr.Ir. Bambang Guritno, Ketua Tim PT-BHMN Universitas Brawijaya, yang telah banyak memberikan informasi.
8. Bapak Warkum Sumitro, S.H., M.H., Pembantu Rektor II Universitas Brawijaya, yang dengan kesabarannya telah memberikan berbagai informasi.
9. Ibu dan bapak tercinta, serta adikku tersayang, yang telah mendukung penulis selama melakukan penelitian ini.
10. *My best friend* Dipa Pratama dan Sentot Rizky Cahyadi.
11. *My love honey* Dewi S.P. Handayani.
12. Semua pihak yang telah banyak membantu, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan mendapat balasan dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa hasil penelitian ini masih jauh dari sempurna, untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan.

Semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi para pembaca pada umumnya dan bagi penulis khususnya.

Malang, Juni 2008

Penulis

DAFTAR ISI

		Halaman
LEMBAR PERSETUJUAN		i
ABSTRAK		ii
KATA PENGANTAR		iv
DAFTAR ISI		vi
DAFTAR TABEL		viii
DAFTAR GAMBAR		ix
BAB I	**PENDAHULUAN**	1
	1.1 Latar Belakang	1
	1.2 Perumusan Masalah	6
	1.3 Tujuan Penelitian	7
	1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II	**KAJIAN PUSTAKA**	9
	2.1 Kebijakan Publik	9
	2.1.1 Pengertian Kebijakan Publik	9
	2.1.2Perumusan Kebijakan Publik	11
	2.1.2.1 *Agenda Setting*	12
	2.1.2.2 Perumusan Usulan Kebijakan	14
	2.1.2.3 Pengambilan Keputusan	15
	2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia	17
	2.2.1Pengertian Sumber Daya Manusia	17
	2.2.2Pengertian dan Fungsi Manajemen	19
	2.3 Perguruan Tinggi	25
	2.3.1Konsep Perguruan Tinggi	25
	2.2.2Tujuan Perguruan Tinggi	29
	2.4 Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara	30
	2.4.1Konsep Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara	30
	2.4.2Tujuan Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara	35
	2.4.3Sumber Daya Manusia Badan Hukum Milik Negara	37
BAB III.	**METODE PENELITIAN**	40
	3.1 Jenis Penelitian	40
	3.2 Fokus Penelitian	41
	3.3 Lokasi Penelitian	41
	3.4 Data dan Sumber Data	42
	3.5 Teknik Pengumpulan Data	43
	3.5.1Wawancara Mendalam	44
	3.5.2Dokumentasi	44
	3.6 Analisis Data	45

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 48
4.1 Penyajian Data 48
4.1.1Gambaran Umum Universitas Brawijaya 48
4.1.1.1 Sejarah Universitas Brawijaya 48
4.1.1.2 Visi dan Misi Universitas Brawijaya 51
4.1.1.3 Rencana Strategis Universitas Brawijaya 51
4.1.2Sumber Daya Manusia Universitas Brawijaya 53
4.1.2.1 Kebijakan Sumber Daya Dosen Sebelum BHMN..... 53
4.1.2.2 Kebijakan Sumber Daya Karyawan Sebelum BHMN..... 60
4.1.2.3 Kebijakan Sumber Daya Mahasiswa Sebelum BHMN 63
4.2 Analisis Data dan Pembahasan 66
4.2.1Kebijakan Sumber Daya Dosen Menuju BHMN 64
4.2.2Kebijakan Sumber Daya Karyawan Menuju BHMN 72
4.2.3Kebijakan Sumber Daya Mahasiswa Menuju BHMN 76
BAB V PENUTUP 80
5.1 Kesimpulan 80
5.2 Saran-saran 81
DAFTAR PUSTAKA 83
LAMPIRAN-LAMPIRAN 84

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
2.1	Model *Agenda Setting*	10
2.2	Klasifikasi Masyarakat Kebijakan	10
2.3	Klasifikasi Jaringan Kebijakan	11
4.1	Perkembangan Jumlah Dosen Tahun 2001-2006 Menurut Fakultas	55
4.2	Gelar Akademik Dosen Universitas Brawijaya	57
4.3	Jenjang Jabatan Fungsional Dosen Menurut Fakultas	59
4.4	Program Kerja Pengabdian Masyarakat Tahun 2007.....	60
4.5	Perkembangan Jumlah Karyawan Tahun 2001-2006 Menurut Fakultas	61
4.6	Perkembangan Karyawan Menurut Golongan Kepangkatan	63
4.7	Karyawan Universitas Brawijaya Menurut Pendidikan dan Jenis Kelamin.....	64
4.8	Perkembangan Jumlah Mahasiswa Strata Satu Tahun 2001-2007.....	67
4.9	Perkembangan Mahasiswa Berdasarkan Jenjang Pendidikan Tahun Akademik 2001-2007.....	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
3.1	Analisis Data Pola Interaktif.....	46
4.1	Perkembangan Jumlah Dosen Berdasarkan Gelar Akademik ...	58
4.2	Lamanya Dosen Naik Pangkat di Universitas Brawijaya	69

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dengan adanya perubahan status Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum Milik Negara (PT-BHMN) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum, membawa banyak perubahan dalam sistem pendidikan tinggi nasional. Adanya perubahan paradigma tentang sistem Pendidikan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum, membawa berbagai konsekuensi, serta membawa berbagai bentuk problematika sosial yang menuntut kepedulian negara terhadap kualitas pendidikan di Indonesia khususnya kualitas perguruan tinggi.

Pendidikan adalah modal utama bagi setiap individu di dunia untuk mencapai dan mempertahankan kehidupan ekonomi dan sosial yang didambakan. Manusia terdidik membuat dirinya bermartabat dalam meraih cita-cita. Pendidikan membawa manusia memahami teknologi yang berguna bagi masyarakatnya, yang akhirnya akan melahirkan sebuah peradaban.

Perkembangan tersebut pada satu sisi akan mengurangi, bahkan meniadakan berbagai proteksi perdagangan pada negara-negara yang ikut menandatangani perjanjian perdagangan bebas. Namun pada lain pihak juga membuka kesempatan yang seluas-luasnya untuk memperoleh akses ke pasar dunia. Keterbukaan pasar tidak terbatas pada komoditas tradisional saja, melainkan akan juga mencakup tenaga kerja. Menghadapi arus globalisasi

tersebut, negara Indonesia membutuhkan kemampuan yang cukup untuk dapat bersaing dengan negara-negara lain.

Bersamaan dengan berakhirnya abad ke-20, negara-negara di kawasan Asia, termasuk Indonesia, dilanda krisis ekonomi yang cukup berat. Krisis ekonomi Indonesia kemudian meluas menjadi krisis politik, sosial, dan budaya. Memasuki milenium ketiga, negara Indonesia juga mengalami suatu proses transisi untuk menuju kearah terbentuknya masyarakat madani yang lebih demoktratis, yang menjunjung tinggi hak-hak asasi manusia. Penerapan nilai-nilai universal yang diakui oleh masyarakat global merupakan salah satu prasyarat untuk dapat bersaing dalam masyarakat dunia yang semakin hari semakin sempit.

Pendidikan tinggi sebagai pendidikan formal lanjutan diharapkan mampu menghasilkan profesional-profesional yang memiliki daya saing pada pasar global, sesuai dengan bidang keilmuannya. Pada era globalisasi dan pasar bebas pendidikan tinggi Indonesia menerapkan paradigma baru yang terfokus pada tanggung jawab dan otonomi institusi. Suatu sistem yang menyediakan peluang bagi seluruh warga negara untuk belajar dan mengembangkan potensi tertinggi tiap individu untuk memperoleh pekerjaan yang layak dan mendukung masyarakat.

Tahun 1999 dikeluarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 61 tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum Milik Negara. PP ini merupakan tonggak baru dalam sejarah otonomi kampus. Status BHMN pada PTN memberikan kewenangan untuk mengurus sendiri semua urusan rumah tangganya, termasuk urusan sumber daya manusianya. Program otonomi kampus

mulai diujicobakan pada tahun 2000 di Universitas Indonesia (UI), Universitas Gadjah Mada (UGM), Institut Teknologi Bandung (ITB) dan Institut Pertanian Bogor (IPB). Otonomi bagi institusi pendidikan melalui Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional diperluas pada pendidikan dasar berupa bentuk Badan Hukum Pendidikan (Pasal 53 UU No 20/ 2003).

Akan tetapi otonomi kampus (PT-BHMN) yang sedang berjalan pada empat perguruan tinggi tersebut menuai protes. Pada lapisan aktivis mahasiswa terjadi penolakan besar-besaran. Kebijakan ini dianggap melarang orang miskin untuk kuliah. Pendidikan tinggi tidak lagi menjadi wilayah publik, tetapi menjadi wilayah bisnis. Pendidikan tinggi baik swasta maupun negeri mengalami proses indutrialisasi dengan tujuan; selain menghasilkan kualitas pendidikan juga menghasilkan *profit* bagi kesejahteraan *civitas academica*nya (Nugroho, 2002). Tanggung jawab pembiayaan pendidikan tinggi berada pada pundak masyarakat dan pemerintah. Kemampuan keuangan negara yang belum dapat memenuhi 20% untuk pendidikan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) membuat pembiayaan ini lebih membebani masyarakat.

Melalui otonomi kampus diharapkan membuat desentralisasi wewenang pusat dan otonomi yang lebih, misalnya hal tanggung jawab tiap institusi dan kemampuan membiayai struktur dan proses manajemen yang mendorong inovasi, efisiensi, dan keunggulan (KPPTJP IV 2003-2010). Pada konteks sistem peran, peran pemerintah digeser pada peran institusi. Pemerintah mengambil peran dalam alokasi sumber daya dan yang lainnya dalam konteks sistem pendidikan tinggi nasional. Ada dua kunci penting yang menjadi tanggung jawab pemerintah

dalam keberhasilan otonomi, yaitu peraturan yang menciptakan lingkungan yang memadai dan rangsangan finansial. Peraturan harus memberikan lingkungan yang mendorong inovasi pada tiap tingkatan institusi, sedangkan rangsangan keuangan ditujukan untuk mencapai mutu, efisiensi dan persamaan tujuan (Salmi, 2002 dalam KPPTJP IV 2003-2010).

Untuk menjawab paradigma baru dalam konteks otonomi dan desentralisasi, institusi secara konsisten meningkatkan kapasitas kelembagaan mereka menuju standar dan kualitas tertentu. Rencana pembiayaan harus dikembangkan. Tujuan utamanya adalah untuk membuat pembiayaan yang lebih efisien dan hemat biaya dan mendorong institusi pendidikan tinggi untuk meningkatkan kesehatan organisasi.

Universitas Brawijaya merupakan salah satu dari sedikit universitas terkemuka di Indonesia. Kampusnya terpusat di Kota Malang dengan luas 551.821 m^2. Sumber daya tanah yang dimiliki mencakup seluas 1.813.664 m^2, yang sebagian besar tersebar di Kota dan Kabupaten Malang. Di Kabupaten Probolinggo, Universitas Brawijaya memiliki laboratorium perikanan seluas 49.661 m^2. Bahkan di Lampung Barat, Provinsi Lampung, Universitas Brawijaya memiliki kebun percobaan seluas 923.400 m^2, lebih luas dari areal kampus pusatnya.

Universitas Brawijaya saat ini sedang menyiapkan diri mendapatkan status otonomi kampus. Pada Program Kerja Rektor 2002-2006 kegiatannya adalah membentuk kelompok studi banding untuk mengidentifikasi kendala dan menyusun konsep otonomi bagi Universitas Brawijaya, pengkajian ulang

program-program unggulan tiap fakultas sesuai dengan kemampuan berkembang dan kebutuhan masyarakat, dan persiapan untuk pelaksanaan otonomi (Program Kerja Universitas Brawijaya Masa Bakti 2002/2006). Prasyarat yang harus disiapkan selama persiapan ini antara lain; menyelenggarakan pendidikan tinggi yang efisien dan berkualitas, memenuhi standar minimum kelayakan finansial, pengelolaan perguruan tinggi berdasarkan prinsip ekonomis dan akuntabilitas.

Selain itu yang mutlak dibutuhkan untuk persiapan menuju status PT-BHMN adalah peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). SDM perguruan tinggi harus lebih baik dari sebelum beralih status menjadi PT-BHMN. Untuk sumber daya dosen misalnya, perkembangan jumlah dosen Universitas Brawijaya mengalami penambahan yang pesan. Dalam kurun tahun 2001-2006, jumlah dosen bertambah sebanyak 256 orang. Pada tahun 2001 jumlah dosen Universitas Brawijaya 1.180 orang. Pada tahun 2006 berkembang menjadi 1.436 orang. Dengan demikian rata-rata tiap tahun ada pertambahan dosen sebanyak 51 orang. Dari jumlah dosen sebanyak 1.436 orang tersebut, 18%-nya bergelar doktor dari beragam disiplin keilmuan dan hanya 29% yang berpendidikan strata satu.

Jumlah karyawan, yaitu tenaga administrasi, teknisi dan perpustakaan, Universitas Brawijaya sebanyak 728 orang. Pada tahun 2001 jumlah karyawan 706 orang. Dengan demikian sepanjang kurun tahun 2001-2006, jumlah karyawan hanya bertambah sebanyak 22 orang. Rata-rata tiap tahun ada pertambahan karyawan sebanyak 51 orang. Dilihat dari perkembangan jumlah dosen, tampaknya Universitas Brawijaya telah menerapkan efektivitas dan efisiensi tenaga nonakademik.

Untuk sumber daya mahasiswa, Universitas Brawijaya memiliki mahasiswa sebanyak 28.348 orang. Jumlah mahasiswa tersebut tersebar pada sepuluh fakultas dan dua program studi pada tiga jenjang pendidikan, yaitu pendidikan diploma, strata satu, dan pascasarjana. Perkembangan jumlah mahasiswa relatif pesat. Untuk program strata satu, dalam kurun tahun 2001-2007, jumlah mahasiswa bertambah sebanyak 2.802 orang. Rata-rata tiap tahun bertambah 400 orang mahasiswa. Sebanding dengan perkembangan jumlah dosen, dengan kecenderungan ratio dosen per mahasiswa semakin mengecil. Jika tahun 2001 ratio dosen per mahasiswa S-1 adalah 18, tahun 2007 menurun menjadi 16.

Mengingat kondisi sumber daya manusia yang dimiliki tersebut, Universitas Brawijaya bertekad untuk semakin meningkatkan dirinya sebagai perguruan tinggi yang lebih berkualitas. Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas perguruan tinggi adalah menerapkan otonomi kampus, yaitu dengan mengubah status menjadi PT-BHMN. Masalahnya bagaimana kebijakan sumber daya manusia Universitas Brawijaya dalam rangka menuju status PT-BHMN? Untuk itu perlu suatu analisis sumber daya manusia Universitas Brawijaya dalam rangka menuju status PT-BHMN.

1.2 Perumusan Masalah

Masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: " Bagaimana kebijakan sumber daya manusia Universitas Brawijaya dalam menuju status Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara ? " Masalah pokok tersebut dijabarkan dalam tiga masalah, yang dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana kebijakan sumber daya dosen Universitas Brawijaya dalam menuju status Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara ?.
2. Bagaimana kebijakan sumber daya karyawan Universitas Brawijaya dalam menuju status Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara ?.
3. Bagaimana kebijakan sumber daya mahasiswa Universitas Brawijaya dalam menuju status Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara ?.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kebijakan sumber daya manusia Universitas Brawijaya dalam menuju status Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara. Tujuan pokok tersebut dijabarkan atas tiga subtujuan, yaitu:

1. Mendeskripsikan kebijakan sumber daya dosen Universitas Brawijaya dalam menuju status Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara.
2. Mendeskripsikan kebijakan sumber daya karyawan Universitas Brawijaya dalam menuju status Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara.
3. Mendeskripsikan kebijakan sumber daya mahasiswa Universitas Brawijaya dalam menuju status Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoretis.

   Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk umpan balik dalam rangka pengembangan otonomi kampus, khususnya sebagai bahan penambah pengetahuan akan hal sumber daya manusia pada PT-BHMN.

2. Manfaat praktis.

   a. Bagi Universitas Brawijaya, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai umpan balik dan bahan pertimbangan kebijakan dalam menuju PT-BHMN. Dengan mengetahui keunggulan dan kelemahan dari sumber daya manusianya, Universitas Brawijaya akan lebih mampu mendesain sistem pengembangan sumber daya manusia.

   b. Bagi para peneliti kebijakan publik, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai umpan balik untuk dikembangkan lebih lanjut melalui penelitian-penelitian antarmasalah kebijakan PT-BHMN.

   c. Bagi perguruan tinggi, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai umpan balik untuk pengambilan kebijakan di bidang PT-BHMN. Dengan mengetahui keunggulan dan kelemahan dari sumber daya manusia dari Universitas Brawijaya, akan lebih mampu mendesain sistem pengembangan sumber daya manusia yang lebih baik.

   d. Bagi masyarakat, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi akan kebijakan bidang PT-BHMN, khususnya PT-BHMN bagi Universitas Brawijaya akan hal sumber daya manusianya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kebijakan Publik

2.1.1 Pengertian Kebijakan Publik

Kebijakan publik merupakan terjemahan dari frasa *public policy*. Frasa ini oleh beberapa guru besar di Universitas Brawijaya diterjemahkan sebagai kebijakan publik. Dye (1978:3) mendefinisikan frasa *public policy* sebagai pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Anderson (1979:3) mengonsep kebijakan sebagai tindakan yang dilakukan seorang aktor atau sejumlah aktor dalam mengatasi masalah. Aktor di sini bisa pemerintah maupun nonpemerintah yang mempengaruhi kebijakan. Frederich (dalam Wahab, 2002:3) menyatakan *policy* adalah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu seraya mencari peluang-peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan.

Pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh berbagai pakar tersebut menunjukkan ada dua komponen penting dalam kebijakan. Pertama adalah aktor, yaitu pihak-pihak yang melakukan, baik itu pemerintah maupun nonpemerintah yang berpengaruh pada kebijakan. Kedua adalah tindakan yaitu sebagai jawaban atas masalah. Saat ini kebijakan lebih dikonotasikan sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemerintah. Definisi-definisi di atas secara tegas memberikan perbedaan antara kebijakan dengan keputusan.

Karakteristik kebijakan publik menurut Easton (dalam Anderson, 1979:3) sebagai "wewenang" pada sebuah sistem politik yang dimiliki "eksekutif, legislator, hakim, administrator dan semacamnya." Wahab (2002:6) menyatakan penjelasan tersebut membawa beberapa implikasi. Pertama, kebijakan lebih pada tindakan untuk mencapai tujuan, bukan perilaku atau tindakan acak. Kedua, kebijakan pada hakikatnya adalah kegiatan yang berpola dan saling berkait. Ketiga, kebijakan berkaitan dengan tindakan aktornya dalam bidang tertentu. Keempat, kebijakan mungkin bersifat positif, mungkin pula negatif.

Howlett dan Ramesh (1995) membuat lima tahap lingkaran kebijakan. Tahap pertama adalah *agenda setting*. Tahap berikutnya perumusan kebijakan, pembuatan keputusan, implementasi kebijakan, dan tahap yang kelima adalah evaluasi kebijakan.

Tabel 2.1. Model *Agenda Setting*

Initiator of Debate	*Nature of Public Support*	
	High	*Low*
Social Actors	*Outside Initiation*	*Inside Initiation*
State	*Cosolidation*	*Mobilization*

Sumber: May, dalam Howlett dan Ramesh (1995:116).

Tabel 2.2. Klasifikasi Masyarakat Kebijakan

Dominant Episteme / *State-Society Consensus*	*Yes*	*No*
Yes	*Hegemonic Community*	*Leaderless Community*
No	*Imposed Comunity*	*Anarchic Community*

Sumber: Hult dan Walcott, dalam Howlett dan Ramesh (1995:130).

Tabel 2.3. Klasifikasi Jaringan Kebijakan

Number/Type of Network Participant / *State Societal Realation With in Network*	*State Agencies*	*One Major Societal Group*	*Two Major Societal Groups*	*Three or More Groups*
State Directed	*Bureaucratic Network*	*Ckientelistic network*	*Triadic network*	*Pluralistic*
Society Dominated	*Parsipatory Statist Network*	*Captured Network*	*Corporatist Network*	*Issue Network*

Sumber: Waarden, dalam Howlett dan Ramesh (1995: 130)

2.1.2 Perumusan Kebijakan Publik

Suatu kebijakan dibuat bukan untuk kepentingan politis si aktor, tetapi digunakan untuk manfaat semua orang. Akan tetapi tidak semua masalah yang dianggap penting oleh masyarakat di anggap penting pula oleh aktor pembuatnya. Sebagai contoh masalah-masalah yang terjadi di masyarakat belum tentu dianggap pemerintah sebagai isu politik yang bisa dimasukkan dalam agenda pemerintah untuk dibuat kebijakan.

Jones (dalam Howlett dan Ramesh, 1995:123) memberikan enam karakterisik dari perumusan kebijakan. Pertama, perumusan tidak terbatas pada satu aktor. Mungkin terdiri dari dua atau lebih kelompok peumusan yang saling bersaing atau melengkapi dalam pengajuannya. Kedua, dalam perumusan bisa terjadi definisi masalah yang belum jelas atau perumus terlalu banyak melakukan kontak dengan *affected group*. Ketiga, tidak ada kejadian penting yang terjadi secara bersamaana antara perumusan dan institusi khusus, walaupun aktivitas yang sering terjadi di sebuah agensi birokrasi. Keempat, perumusan dan perumusan kembali bisa terjadi dalam waktu yang lama tanpa sau pun dukungan proposal. Kelima, sering kali beberapa point diminta pihak yang kalah dalam

semua level perumusan. Keenam, selama proses itu sendiri tidak pernah bebas dampak, ada pihak yang menang dan ada pihak yang kalah.

2.1.2.1 *Agenda Setting*

Agenda setting adalah tahapan pertama dan terpenting dalam semua tahapan pada siklus kebijakan. Pada tahapan adalah bagaimana masalah kebijakan bisa menjadi bagian pemerintah. Seperti yang diungkapkan Crobb, Ross dan Ross (dalam Howlett dan Ramesh, 1995:104-105) bahwa *agenda setting* adalah proses yang mana permintaan dari berbagai macam kelompok dalam masyarakat diterjemahkan ke dalam item-item yang bersaing untuk mendapatkan perhatian yang serius dari pegawai publik.

Pada *agenda setting* Cobb dan Elder (dalam Anderson, 1979:55-56) membagi agenda kebijakan dalam suatu sistem politik menjadi dua tipe dasar. Pertama adalah *systematic agenda* atau agenda publik. Kedua adalah *institutional* atau *govermental agenda*, atau agenda formal atau agenda pemerintah.

Systematic agenda terdiri dari pengamatan seluruh isu umum oleh anggota komunitas politik yang mendapatkan perhatian dan sebagai masalah sampai yurisdiksi legitimasi kewenangan pemerintah. Agenda ini pada intinya adalah agenda diskusi. Tindakan atas suatu masalah sebelum menjadi agenda pemerintah.

Agenda pemerintah terdiri dari masalah yang mendapatkan perhatian serius dan aktif dari pegawai negeri. Pada titik ini berbagai macam kebijakan dibuat. Agenda pemerintah bisa berupa agenda-agenda lama seperti kenaikan gaji PNS dan juga bisa agenda-agenda baru seperti misalnya isu pencemaran udara.

Untuk memahami bagaimana *systematic agenda* bisa menjadi agenda pemerintah peneliti menggunakan model yang dikembangkan Cobb, Ross dan Ross (dalam Howlett dan Ramesh, 1995:113-114).

Pertama adalah model *outside initiation* dengan masyarakat liberal yang plural. Pada model ini isu kebijakan lahir dari kelompok-kelompok nonpemerintah. Isu pertama kali muncul dari sekelompok aktor sosial yang tidak puas dengan tindakan pemerintah. Isu ini kemudian dikomunikasikan kepada kelompok-kelompok sosial lainnya, sehingga menjadi bahan diskusi publik. Pada tahap tersebut isu kelompok berubah menjadi *systematic agenda*. Setelah menjadi wacana publik kelompok-kelompok sosial yang terlibat melakukan tekanan-tekanan pada pembuat kebijakan untuk dimasukkan dalam agenda formal. Setelah menjadi agenda formal, maka akan menjadi titik masuk untuk menjadi kebijakan.

Kedua adalah model *inside initiation*. Pada model ini isu dilahirkan oleh sekelompok aktor sosial yang memiliki hubungan khusus dengan pembuat kebijakan. Isu yang dilontarkan tidak sampai menjadi wacana publik, tetapi langsung menjadi agenda formal.

Ketiga adalah model *mobilization*. Model ini menjelaskan bahwa isu kebijakan muncul dari pembuat kebijakan. Membuat agenda formal menjadi *systemic agenda*. Isu ada pada agenda formal tanpa ada rasa tidak puas dari masayarakat. Publik mungkin tidak mengetahui isu ini sampai diumumkan sendiri oleh pemerintah.

Keempat adalah model *consolidation*. Model ini terjadi ketika pemerintah bermaksud menyelesaikan permasalahan dengan dukungan yang sudah ada.

2.1.2.2 Perumusan Usulan Kebijakan

Kegiatan pada tahap ini adalah mengeliminasi pilihan-pilihan kebijakan sampai ada satu atau beberapa yang akan menjadi pilihan terakhir. Termasuk juga batas-batas implikasi yang ditimbulkannya. Islamy (2002:92-98) mengklasifikasikan kegiatan pada tahapan ini dalam empat tahap. Pertama adalah tahap mengidentifikasi alternatif. Kedua adalah mendefinisikan dan merumuskan alternatif. Ketiga adalah menilai masing-masing alternatif yang ada. Keempat adalah memilih alternatif yang "memuaskan" atau "paling memungkinkan untuk dilaksanakan."

2.1.2.3 Pengambilan Keputusan

Anderson (1979:71) menyatakan bahwa tahapan ini adalah tindakan yang dilakukan orang atau badan untuk menyetujui, memodifikasi, atau menolak alternatif yang telah dipilih. Pada perjalanan proses perumusan sampai pengambilan keputusan ada usulan yang mungkin ditolak, diterima, diubah; memperkecil perbedaan; tawar-menawar untuk memperkuat dan mungkin hanya sebatas formalitas.

Anderson (1979:72-77) mengungkapkan dalam pembuatan keputusan kebijakan ada beberapa kriteria. Pertama adalah *values*, keputusan biasanya berdasarkan atas satu ideologi yang bisa didefinisikan sebagai serangkaian nilai dan keyakinan yangt dimiliki pemerintah dan politik. Kedua adalah *political party afiliation* dimana keputusan kebijakan yang diambil akan memerlukan dukungan

dari parlemen dengan melihat peta partai yang ada di dalamnya. Ketiga adalah *constituency interest*. Keempat adalah *public opinion*, batasan umum dan arah kebijakan akan ditajamkan oleh opini publik. Kelima adalah *difference*. Keenam adalah *decision rules*.

Anderson (1979:78-82) menyatakan ada tiga gaya pembuatan keputusan. Pertama adalah *bargaining* suatu proses dimana dua orang atau lebih yang posisi pada kekuasaan atau kewenangan memasukkan sebagian tujuan lain dalam perumusan sebagai tindakan menerima tidak secara sempurna dari partsipan. Kedua adalah *persuasion*, seperti pada *bargaining* tanpa mengubah posisi pembuat kebijakan. Ketiga adalah *command*, hubungan hirarkis antara atasan dan bawahan.

Ada berbagai macam model yang digunakan dalam pembuatan keputusan. Nicholas Henry (dalam Islamy, 2002:36) mengelompokkannya dalam dua tipologi. Pertama adalah kebijakan negara dianalisa dari sudut proses. Kedua kebijakan negara dianalisa dari sudut hasil dan akibatnya.

Pada kajian pustaka ini hanya dibahas tentang kelompok kebijakan negara dianalisa dari sudut proses. Model pengambilan keputusan yang dalam kelompok ini adalah model institusional, elit massa, dan kelompok (Islamy, 2002:36).

Model institusional, merupakan model tradisional dalam proses kebijakan negara. Fokusnya terletak pada organisasi pemerintahan, karena kegiatan-kegiatan politik berpusat padanya. Suatu kebijakan tidak bisa dilahirkan, jika tidak mendapatkan pengesahan dari lembaga negara.

Model elit massa, memandang administrator sebagai kelompok mapan/ elit, bukan sebagai pelayan rakyat. Kelompok elit bertindak dalam lingkungan yang ditandai dengan sikap masyarakat yang apatis, kerancuan informasi, sehingga massa menjadi pasif. Kebijakan mengalir dari atas ke bawah. Kelompok elit memiliki kemampuan membentuk dan mempengaruhi massa.

Model kelompok. Kebijakan merupakan perimbangan yang dicapai perjuangan kelompok. Menurut Dye (dalam Islamy, 2002:42-43), tugas sistem politik adalah menengahi konflik yang terjadi diantara kelompok dengan cara :

a. membuat aturan permainan dalam percaturan antarkelompok,
b. mengatur kompromi dan menciptakan keseimbangan kepentingan-kepentingan yang berbeda,
c. mewujudkan kompromi-kompromi tersebut dalam kebijakan negara,
d. memaksakan berlakunya kompromi bagi semua pihak.

Tingkat pengaruh kelompok ditentukan oleh jumlah anggota, harta kekayaan, kekuatan dan kebaikan organisasinya, kepemimpinannya, hubungan yang erat dengan pembuat kebijakan, kohesi intern para anggotanya dan sebagainya (Islamy, 2002:43-44).

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Dalam banyak pembicaraan mengenai era globalisasi, muncul berbagai istilah yang pada hakekatnya memiliki pengertian yang sama dan mengacu kepada suatu bentuk masyarakat baru yang sering juga disebut masyarakat modern atau masyarakat industri. Munculnya beragam istilah karena terjadinya perubahan-perubahan pada pola hidup dan kehidupan warga masyarakat akibat perkembangan ilmu dan teknologi (Iptek) yang sangat pesat. Perkembangan Iptek bukan hanya berpengaruh terhadap pola hidup tetapi juga berdampak pada tuntutan-tuntutan, baik untuk kebutuhan individu maupun kebutuhan masyarakat.

Pada era globalisasi setiap warga masyarakat semakin dituntut untuk memiliki pengetahuan yang tinggi, kemampuan menyerap ilmu dan teknologi. Setiap warga masyarakat diharapkan mampu bukan hanya sebagai pengguna tetapi sekaligus juga sebagai pelaku dalam pengembangan Iptek tersebut. Menurut Kennedy (dalam Tilaar, 1995), pada abad 21 ini terdapat tiga tantangan pokok yang harus dihadapi oleh masyarakat, bangsa dan negara yaitu :

a. Munculnya masyarakat kompetitif.
b. Masalah kependudukan dan lingkungan hidup.
c. Masalah stabilitas politik dalam menjamin perdamaian dunia.

Dalam menghadapi tantangan tersebut diperlukan sumber daya manusia yang tangguh, yang berpikiran inovatif dan kreatif untuk mampu mengatasi setiap perubahan yang telah, sedang dan akan terjadi. Hal itu tidak terlepas dari pengaruh yang datang dari luar (eksternal) maupun dari dalam (internal).

Selanjutnya Tilaar (1995) mengemukakan bahwa terdapat lima ciri atau kriteria sumber daya manusia yang diperlukan oleh masyarakat pada era globalisasi, yaitu :

1. Masyarakat yang menguasai ilmu dan teknologi.
2. Masyarakat yang mampu mengantisipasi perubahan.
3. Masyarakat yang memberi kesempatan bagi pengungkapan ide kreatif.
4. Masyarakat yang menguasai kualitas.
5. Masyarakat yang memiliki disiplin dan etos kerja.

Sistem perdagangan bebas sebagaimana disepakati pada pertemuan APEC di Bogor tahun 1994 adalah suatu tantangan yang sangat berat yang harus dihadapi oleh perguruan-perguruan tinggi di Indonesia. Disadari bersama bahwa kualitas dalam segala aspek produksi, jasa dan pelayanan merupakan tuntutan utama yang harus dicapai untuk dapat bersaing antara satu perguruan tinggi dengan perguruan tinggi yang lain. Para karyawan perguruan tinggi, baik sebagai tenaga akademis maupun nonakademis jelas memiliki peranan yang sangat menentukan sehingga perlu secara terus menerus dibina dan dikembangkan. Para karyawan harus menyadari bahwa mereka bukan lagi hanya sebagai alat dan pelaku ekonomi tetapi juga harus menyadari bahwa setiap kegiatan ekonomi pada akhirnya adalah untuk kepentingan mereka dan keluarga mereka sendiri.

2.2.2 Pengertian dan Fungsi Manajemen

Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris "*manage*," artinya mengatur kegiatan orang lain untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Stonner dan Freeman (1992:4) *"Management is process of planning, organizing, leading and controlling the work of organization members and of using all available organization resources to reach stated organization goals."* Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedang menurut Siagian (1981:35), "Manajemen adalah ketrampilan untuk memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan menggerakkkan orang lain didalam suatu organisasi."

Dari pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu proses kerja sama dengan dan melalui orang lain untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Agar tujuan tersebut dapat tercapai, para manajer memerlukan alat (*tools*) untuk pencapaiannya yaitu manusia (*man*), uang (*money*), metode (*method*), mesin (*machinery*), bahan baku (*material*) dan pasar (*market*).

Manulang (1996:17) mengutip pendapat beberapa pakar mengenai fungsi manajemen sebagai berikut :

1. Lois A. Allen : *Leading, Planning, Organizing and Controlling*.
2. Prajudi Atmosidirjo : *Planning, Organizing, Directing, Actuating and Controlling*.
3. John Robert Beishline : *Planning, Organizing, Commanding, Controlling*.

4. Henry Fayol : *Planning, Organizing, Commanding, Coordinating and Controlling*.
5. Luther Gullich : *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting and Budgeting*.
6. Koontz and O'Donnel : *Organizing, Staffing, Directing, Planning, Controlling*
7. William H. Newman : *Planning, Organizing, Assembling, Resources, Directing, Controlling*.
8. S. P. Siagian : *Planning, Organizing, Motivating, Controlling*.
9. William Spriegel : *Planning, Organizing, Controlling*.
10. George R. Terry : *Planning, Organizing, Motivating, Controlling*.
11. Lyndak F. Urwick : *Forecasting, Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling*.
12. The Liang Gie : *Planning, Decision making, Directing, Coordinating and Controlling*.

Berdasarkan pendapat dari para pakar di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut :

1. *Forecasting* (ramalan), adalah kegiatan meramalkan, memproyeksikan terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum perencanaan dilaksanakan.
2. *Planning* (perencanaan), adalah penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai sesuatu hasil yang diinginkan.

3. *Organizing* (organisasi), adalah mengelompokkan kegiatan yang diperlukan, yakni penetapan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada di dalam organisasi.
4. *Staffing* atau *assembling resources*, adalah penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangan sampai dengan optimalisasi.
5. *Directing* atau *commanding*, adalah fungsi manajemen yang dapat berfungsi bukan saja agar pegawai melaksanakan atau tidak melaksanakan suatu kegiatan, tetapi dapat pula berfungsi sebagai koordinasi kegiatan berbagai unsur organisasi lebih efektif dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
6. *Coordinating* (koordinasi), adalah mengoordinasi untuk melaksanakan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekcokan, kekosongan kegiatan dengan jalan menyatukan, menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerjasama yang terarah dalam mencapai tujuan organisasi.
7. *Controlling* (pengawasan), adalah suatu kegiatan pengawasan, pemeriksaan, pencocokan serta mengusahakan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
8. *Motivating*, adalah salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan agar bawahan rela bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.

Menurut Notoatmodjo (1992:108): “Manajemen Sumber Daya Manusia atau Manajemen Personalia adalah merupakan suatu pengakuan terhadap

pentingnya sumber daya manusia atau tenaga kerja dalam organisasi dan pemanfaatan dalam berbagai fungsi dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi." Menurut Handoko (1991:4), "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi." Sedang menurut Flippo (1992:5): "*Personal Management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished*."

Jadi secara sederhana pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mengelola sumber daya manusia, dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi swasta. Sumber daya manusialah yang paling penting dan sangat menentukan karena sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal (*ratio*), perasaan (rasa), keinginan (karsa), kemampuan, keterampilan, pengetahuan, daya dan dorongan. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Menurut Notoatmodjo (1992:112) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah :

1. Fungsi manajemen, yang mencakup:
    a. *Planning* (perencanaan).

Dalam manajemen sumber daya manusia, perencanaan berarti penentuan program karyawan dalam rangka membantu tercapainya sasaran atau tujuan organisasi itu.

b. *Organizing* (pengorganisasian).

Apabila serangkaian kegiatan telah disusun dalam rangka mencapai tujuan organisasi, maka untuk pelaksanaan atau implementasi kegiatan tersebut harus diorganisasikan sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif. Oleh karena itu dalam fungsi organisasi harus terlihat pembagian tugas dan tanggung jawab dari orang-orang atau karyawan yang akan melakukan kegiatan masing-masing.

c. Pengarahan (*directing*).

Untuk melakukan kegiatan yang telah direncanakanm agar kegiatan-kegiatan tersebut dapat berjalan dengan efektif, diperlukan arahan. Dalam suatu organisasi yang besar pengarahan ini tidak mungkin dilakukan oleh manager sendiri, melainkan didelegasikan kepada orang lain yang diberi wewenang untuk itu.

d. Pengendalian (*controlling*).

Fungsi pengendalian adalah untuk mengatur kegiatan agar kegiatan-kegiatan organisasi dapat berjalan sesuai dengan rencana. Disamping itu pengendalian juga dimaksudkan untuk mencari jalan atau pemecahan jika terjadi hambatan dalam organisasi.

2. Fungsi-fungsi operasional, yang mencakup :

a. Pengadaan sumber daya manusia (*recruitment*).

Fungsi rekrutmen seorang manajer sumber daya manusia untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga atau sumber daya manusia yang tepat, sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh unit-unit kerja yang bersangkutan. Penentuan sumber daya manusia yang akan dipilih harus benar-benar yang diperlukan, bukan karena ada tenaga yang tersedia. Oleh sebab itu sistem rekrutmen yang mencakup seleksi harus terlebih dahulu dikembangkan secara matang.

Pada hakekatnya rekrutment tenaga kerja pada suatu organisasi pada umumnya mempunyai tujuan sebagai berikut:

1) Untuk mempertahankan kualitas dan kuantitas produksi jasa atau barang.
2) Untuk mendapatkan tenaga kerja yang tepat, yang diperlukan untuk mempertahankan dan akan memepertinggi mutu dan jumlah hasil pekerjaan.

Dengan demikian jelaslah bahwa rekrutmen adalah untuk mempertahankan korps karyawan atau tenaga kerja yang kompeten, yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas dalam rangka pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan secara berdaya guna dan berhasil guna.

a. Pengembangan (*development*).

Tenaga atau sumber daya yang telah diperoleh suatu organisasi, perlu pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan pengembangan organisasi itu. Pengembangan sumber daya itu penting searah dengan pengembangan organisasi. Apabila organisasi itu ingin berkembang

sebaiknya diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.

Pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk memperbaiki efektifitas kerja agar diperoleh hasil kerja yang lebih baik. Upaya perbaikan efektifitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan, ketrampilan dan sikap manusia dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

2.3 Perguruan Tinggi

2.3.1 Konsep Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi. Sedangkan pendidikan tinggi adalah pendidikan pada jalur pendidikan sekolah pada jenjang yang lebih tinggi daripada pendidikan menengah dijalur pendidikan sekolah. Pendidikan yang diberikan ada dua macam, yaitu pendidikan akademik dan pendidikan profesional. Pendidikan akademik adalah pendidikan tinggi yang diarahkan terutama pada penguasaan ilmu pengetahuan dan pengembangannya. Pendidikan profesional adalah pendidikan tinggi yang diarahkan pada kesiapan penerapan keahlian tertentu.

Perguruan tinggi tediri dari berbagai macam bentuk. Universitas dan Institut yang dipimpin oleh Rektor, Sekolah Tinggi yang dipimpin oleh Ketua, Politeknik yang dipimpin Direktur, dan Akademi yang dipimpin Direktur. Universitas, Institut dan Sekolah Tinggi menyelenggarakan pendidikan tinggi

akademik dan atau profesional. Politeknik dan Akademi menyelenggarakan pendidikan tinggi profesional. Susunan organisasi, rincian tugas, dan sebagainya masing-masing perguruan tinggi diatur dalam Statuta.

Secara umum setiap perguruan tinggi terdiri atas, dewan penyantun, unsur pimpinan, unsur tenaga pengajar para dosen, senat perguruan tinggi, unsur pelaksana akademik, unsur pelaksana administratif, dan unsur penunjang. Unsur-unsur ini yang akan membuat perguruan tinggi berjalan untuk melaksanakan Tri Dharma.

Dewan penyantun adalah dewan yang terdiri dari tokoh-tokoh masyarakat dimana perguruan tinggi tersebut berlokasi. Pengikutsertaan tokoh masyarakat ini dimaksudkan untuk mengasuh dan membantu memecahkan berbagai permasalahan yang menimpa perguruan tinggi yang bersangkutan. Dewan ini diangkat oleh pimpinan perguruan tinggi.

Pimpinan perguruan tinggi adalah penanggungjawab utama, selain melakukan kebijakan-kebijakan dalam kehidupan perguruan tinggi. Pada bidang akademik pimpinan bertanggungjawab kepada Menteri Pendidikan Nasional. Pada bidang administrasi dan keuangan pimpinan selain bertanggung jawab pada Mendiknas juga bertanggung jawab pada menteri atau pimpinan lembaga pemerintah lainnya (untuk perguruan tinggi negeri), atau badan yang menyelenggarakan perguruan tinggi tersebut (untuk yang diselenggarakan masyarakakat/ swasta).

Senat perguruan tinggi adalah badan normatif dan perwakilan tertinggi pada perguruan tinggi. Senat terdiri atas guru besar, pimpinan, dekan dan wakil

dosen. Senat diketuai oleh pimpinan perguruan tinggi. Senat perguruan tinggi memiliki tugas sebagai berikut :

a. Merumuskan kebijakan akademik dan pengembangan perguruan tinggi
b. Merumuskan kebijakan penilaian prestasi akademik dan kecakapan serta kepribadian sivitas akademika
c. Merumukan norma dan tolak ukur penyelenggaraan pendidikan tinggi.
d. Memberikan pertimbangan dan persetujuan atas Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Perguruan Tinggi yang diajukan oleh pimpinan.
e. Menilai pertanggungjawaban pimpinan perguruan tinggi dan pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan.
f. Merumuskan peraturan pelaksana kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan.
g. Memberikan pertimbangan kepada penyelenggara perguruan tinggi berkenaan calon-calon yang diusulkan untuk menjadi pimpinan.
h. Menegakkan norma-norma yang berlaku bagi sivitas akademika.
i. Mengukuhkan pemberian gelar doktor kehormatan..

Dosen sebagai tenaga pengajar pada perguruan tinggi adalah seseorang yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh perguruan tinggi dengan tugas utama mengajar. Ada tiga macam kategori dosen. Pertama adalah dosen biasa, yaitu dosen yang diangkat dan ditempatkan sebagai pengajar tetap pada suatu perguruan tinggi. Kedua adalah dosen luar biasa dosen yang bukan tenaga pengajar tetap. Ketiga adalah dosen tamu, yaitu seseorang yang diundang untuk mengajar dalam jangka waktu tertentu.

Jabatan akademik dosen terdiri atas Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala, dan Guru Besar. Jabatan sebagai guru besar hanya digunakan selama yang bersangkutan melaksanakan tugas di perguruan tinggi. Guru besar juga dapat diberikan pada mereka yang telah mengakhiri masa jabatannya sebagai penghargaan istimewa dengan sebutan Guru Besar Emiritus.

Unsur pelaksana akademik terdiri atas tiga bidang. Pertama adalah bidang pendidikan, bisa berbentuk fakultas, jurusan atau laboratorium. Fakultas mengkoordinasi dan atau melaksanakan pendidikan akademik dan atau profesional dalam satu atau seperangkat cabang ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau kesenian tertentu. Jurusan melaksanakan pendidikan akademik dan atau profesional dalam satu atau seperangkat cabang ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau kesenian tertentu. Laboraturium/studio digunakan sebagai penunjang pelaksanaan pendidikan pada jurusan.

Unsur pelaksana akademik yang kedua adalah bidang penelitian. Penelitian dilakukan sebagai bagian dari kegiatan akademik sebagai bagian dari program pendidikan. Penelitian bisa bersifat antar bidang, lintas bidang, dan atau multi bidang dan bisa diselenggarakan oleh pusat penelitian.

Unsur pelaksana yang ketiga adalah bidang pengabdian masyarakat. Bidang ini sebagai wujud implementasi dari ilmu yang dipelajari dalam perguruan tinggi untuk kesejahteraan masyarakat.

Selain unsur pelaksana akademik ada unsur pelaksana administratif. Ini merupakan unsur yang meyelenggarakan pelayanan teknis dan administratif. Pekerjaan yang dilakukan meliputi administrasi akademik, administrasi keuangan,

administrasi umum, administrasi kemahasiswaan, administrasi perencanaan dan administrasi informasi.

Selain itu perguruan tinggi dilengkapi pula dengan unsur penunjang, sebagai pelengkap bidang penelitian, pendidikan dan pengabdian masayarakat. Pelengakap ini bisa berbentuk perpustakaan, laboraturium, kebun percontohan, *internet center*, kebun percontohan, dan lain-lain.

2.3.2 Tujuan Perguruan Tinggi

Dalam pasal 2 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomer 60 tahun 1999 dinyatakan bahwa tujuan pendidikan tinggi adalah :

a. Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian;
b. Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.
c. Mendukung pembangunan masyarakat madani yang demokratis dengan berperan sebagai kekuatan moral yang mandiri
d. Mencapai keunggulan – keunggulan kompetitif melalui penerapan prinsip pengelolaan sumber daya sesuai dengan azas pengelolaan yang profesional

2.4 Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara

2.4.1 Konsep Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara

Ada empat pertimbangan pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 1999 ini, yaitu :

a. bahwa proses globalisasi telah menimbulkan persaingan yang semakin tajam sehingga perlu mengambil berbagai langkah untuk meningkatkan daya saing nasional.
b. bahwa peningkatan daya saing nasional membutuhkan Perguruan Tinggi Negeri sebagai kekuatan moral dalam proses pembangunan masyarakat madani yang lebih demokratis, dan mampu bersaing secara global.
c. bahwa untuk dapat berperan sebagai kekuatan moral yang memiliki kredibilitas untuk mendukung pembangunan nasional Perguruan Tinggi Negeri harus memiliki kemandirian.
d. bahwa sebagian Perguruan Tinggi negeri telah memiliki kemampuan pengelolaan yang mencukupi untuk dapat memperoleh kemandirian, otonomi, dan tanggung jawab yang lebih besar.

Selain pertimbangan tersebut ada pertimbangan utama yang telah menjadi rahasia umum, yaitu ketidakmampuan negara untuk memberikan subsidi. Bahkan ada yang mengatakan di beberapa media "pesanan" *International Monetary Fund* (IMF) badan keuangan dunia yang memberikan bantuan pemulihan ekonomi Indonesia pasca krisis moneter 1997. Kebijakan pemerintah ini mulai berlaku efektif pada tahun 2000 yang ditandai dengan perubahan status menjadi PT-

BHMN pada Universitas Indonesia, Universitas Gajah Mada, Institut Pertanian Bogor dan Institut Teknologi Bandung.

Pada PT-BHMN ada berberapa komponen organisasi yang menjalankannya. Komponen tersebut adalah Anggaran Dasar, Majelis Wali Amanat (MWA), Dewan Audit, Senat Akademik, Pimpinan, Dosen, Tenaga Administrasi, Pustakawan, Teknisi, unsur pelaksana akademik, unsur pelaksana administrasi, dan unsur penunjang.

Pertama anggaran dasar yang berisi tentang nama dan tempat kedudukan perguruan tinggi, jangka waktu berdiri, susunan dan tata cara pemilihan Majelis MWA, Dewan Audit, Senat Akademik dan pimpinan, dan tata cara penyelenggaraan rapat MWA, Dewan Audit, Senat Akademik, pimpinan dan dengan Menteri. Anggaran dasar dan perubahannya ditetapkan dengan sebuah peraturan pemerintah.

Organ kedua adalah MWA yang terdiri dari unsur menteri, senat akademik, masyarakat, dan rektor. MWA diangkat dan diberhentikan oleh menteri dan diketuai oleh salah seorang anggotanya. Rektor tidak dapat dipilih sebagai ketua dan tidak mempunyai hak suara. Masa jabatannya adalah lima tahun. Tugas MWA adalah :

1. Menetapkan kebijakan umum PT-BHMN dalam bidang non akademik
2. Mengangkat dan memberhentikan pimpinan
3. Mengesahkan rencana strategis serta rencana kerja dan anggaran tahunan
4. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian umum atas pengelolaan PT-BHMN

5. Melakukan penilaian atas kinerja pimpinan
6. Bersama pimpinan menyusun dan menyampaikan laporan tahunan kepada menteri
7. Bemberikan masukan dan pendapat kepada menteri tentang pengelolaan PT-BHMN.

Selain tugas-tugas tersebut MWA atas nama Menteri menjadi pengawas PT-BHMN.

Organ ketiga adalah Dewan Audit. Organ yang bekerja independen melaksanakan evaluasi hasil audit internal dan eksternal atas penyelenggaraan PT-BHMN untuk dan atas nama MWA. Jumlah anggota, susunan, masa jabatan, dan tata cara penyelenggaraan rapat diatur dalam Anggaran Dasar. Diankat dan diberhentikan oleh MWA. Tugas Dewan Audit adalah :

1. menetapkan kebijakan audit internal
2. mempelajari dan menilai hasil audit
3. mengambil kesimpulan dan mengajukan saran pada MWA.

Organ keempat adalah Senat Akademik. Organ ini adalah badan normatif tertinggi PT-BHMN dibidang akademik. Terdiri dari pimpinan, dekan fakultas, guru besar yang dipilih, wakil dosen non guru besar yang dipilih, kepala perpustakaan dan unsur lain yang ditetapkan Senat Akademik. Jumlah anggota harus mempertimbangkan proporsi jumlah pemegang hak suara. Dipimpin oleh seorang ketua yang dipilih dari anggota dengan masa jabatan dua tahun dan dapat dipilih kembali, dengan ketentuan tidak lebih dari dua kali berturut-turut.

Susunan, masa bakti dan tata cara pemilihan anggota diatur didalam Anggaran Dasar. Tugas Senat Akademik antara lain :

1. Memberikan masukan pada menteri tentang kinerja MWA
2. Menyusun kebijakan akademik
3. Menyusun penilaian prestasi akademik, kecakapan, dan kepribadian sivitas akademika
4. Memberi masukan kepada MWA tentang kinerja Pimpinan dalam bidang Akademik
5. Merumuskan peraturan pelaksana kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan
6. Memberi masukan kepada pimpinan dalam penyusunan rencana strategis serta rencana kerja dan anggaran
7. Melakukan pengawasan mutu akademik
8. Merumuskan tata tertib kehidupan kampus.

Organ kelima adalah pimpinan. Terdiri dari Rektor dan beberapa orang Pembantu Rektor. Rektor diangkat dan diberhentikan MWA melalui voting dimana menteri memiliki suara sebesar 35% dari suara sah. Calon Rektor diajukan oleh Senat Akademik kepada MWA. Anggota pimpinan yang lain diangkat dan diberhentikan MWA atas usulan Rektor. masa jabatan pimpinan adalah lima tahun. Tata cara pemilihan Rektor oleh Senat akademik dan pembatasan untuk pengangkatan kembali diatur dalam Anggaran Dasar. Tugas pimpinan antara lain: (1) melaksanakan penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, (2) mengelola seluruh kekayaan dan secara optimal

memanfaatkannya, (3) membina tenaga kependidikan, mahasiswa dan tenaga administrasi, (4) membina hubungan dengan lingkungan Perguruan Tinggi dan masayarakat, (5) menyelenggarakan pembukuan, (6) menyusun rencana strategis yang memuat sasaran dan tujuan yang hendak dicapai dalam lima tahun, (7) menyusun rencana kerja dan anggran tahunan, (8) memberi laporan berkala pada MWA, (9) bersama MWA memberi laporan tahunan pada Menteri.

Perencanaan dalam pengelolaan PT-BHMN ada dua macam. Pertama adalah Rencana Strategis adalah strategi yang dipilih untuk mencapai tujuan, serta program-program yang berjangka waktu lima tahun untuk melaksanakan strategi tersebut. Rencana ini dibuat oleh pimpinan setelah memperoleh masukan dari Senat Akademik dan diajukan kepada MWA untuk dibahas dan disahkan. Rencana Strategis harus memuat: (1) evaluasi pelaksanaan Rencana Strategis sebelumnya, (2) evalusi kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang ada saat itu, (3) asumsi-asumsi yang dipakai dalam menyusun Rencana Strategis, dan (4) penetapan sasaran, strategi, kebijakan, program kerja dan indikator.

Perencanaan kedua adalah Rencana Kerja dan Anggaran yang merupakan penjabaran Rencana Strategis dalam rencana kerja tahunan dan anggaran pengeluaran dan pendapatan tahunan. Rencana ini harus diberikan dan disahkan oleh MWA. Jika masih belum bisa disahkan, menggunakan Rencana Kerja dan Anggaran tahun sebelumnya sampai disahkan.

Pengelolaan keuangan PT-BHMN menggunakan prinsip efisiensi, otonomi dan akuntabilitas. Efesiensi maksudnya adalah penggunaan dana yang efektif untuk membiayai operasional. Otonomi maksudnya diberikan kebebasan dalam

mengelola keuangan dan kekayaannya dipisahkan dari APBN. Bentuk akuntabilitas yang dilakukan PT-BHMN adalah memberikan Laporan Keuangan dan Laporan Akademik yang disampaikan kepada Menteri setiap tahun oleh Pimpinan dan MWA. Laporan Keuangan meliputi neraca, perhitungan penerimaan dan biaya, laporan arus kas, dan laporan perubahan aktiva bersih. Laporan keuangan kemudian diperiksa oleh pengawas fungsional. Laporan akademik memuat keadaan, kinerja, dan hasil-hasil yang dicapai perguruan tinggi. Laporan keuangan dan laporan akademik akan dipublikasikan setelah mendapat persetujuan Menteri. Berarti warga kampus sendiri khususnya dan masyarakat akan bisa mendapat laporan-laporan tersebut.

Dibidang ketenagakerjaan status pegawai (dosen dan karyawan) bukan lagi sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), tetapi sebagai pegawai PT-BHMN. Peralihan status ini akan dilakukan secara bertahap.konsekuensi dari status ini adalah memberikan wewenang pada PT-BHMN untuk mengangkat, memberhentikan, kedudukan, hak, dan kewajiban sesuai kontrak kerja sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan.

2.4.2 Tujuan Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara

Tahun 1999 dikeluarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 61 tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) sebagai Badan Hukum Milik Negara (BHMN). PP ini merupakan tonggak baru dalam sejarah otonomi kampus. Status BHMN pada PTN memberikan kewenangan untuk mengurus sendiri semua urusan rumah tangganya, termasuk urusan keuangan.

Tujuan Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara adalah :

a. Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian;
b. Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional;
c. Mendukung pembangunan masyarakat madani yang demokratis dengan beperan sebagai kekuatan moral yang mandiri;
d. Mencapai keunggulan kompetitif melalui penerapan prinsip pengelolaan sumber daya sesuai dengan asas pengelolaan yang profesional.

Perguruan Tinggi yang akan berubah statusnya menjadi BHMN akan mengalami uji kelayakan yang dilakukan oleh pemerintah. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 042/U/2000 tentang Persyaratan dan Tata Cara Penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum pasal 2 ayat (1) ada tiga kemampuan yang harus dimiliki, yaitu (1) menyelenggarakan pendidikan tinggi yang efisien dan berkualitas; (2) memenuhi standar minimum kelayakan finansial; dan (3) melaksanakan pengelolaan perguruan tinggi berdasarkan prinsip ekonomis dan akuntabilitas.

Pada status otonomi anggaran dari pemerintah lebih banyak berupa *block grant*, dalam mendapatkannya diperlukan persaingan. Anggran ini difokuskan pada operasional dan peningkatan mutu. Formulasinya didasarkan

pada aspek kuantitas dan kualitas. Hal ini membuat perguruan tinggi negeri harus bersaing untuk mendapatkannya.

Bagi PT-BHMN yang belum mampu bersaing mutlak memerlukan sumber-sumber alternatif dalam pembiayaan. Usaha-usaha mandiri yang tidak bertentangan dengan tri dharma perguruan tinggi mutlak dibutuhkan sebagai alternatif. Usaha mandiri ini harus mampu menjadi sumber anggaran yang berkelanjutan, tidak hanya isindental.

Status hukum Perguruan Tinggi badan hukum memberikan kemandirian dan hak melakukan semua perbuatan hukum sebagaimana layaknya suatu badan hukum pada umumnya.Pada dasarnya penyelenggaraan Perguruan Tinggi bersifat nirlaba. Walaupun demikian Perguruan Tinggi dapat menyelenggarakan kegiatan lain dan mendirikan unit usaha yang hasilnya digunakan untuk mendukung penyelenggaraan fungsi-fungsi utama Perguruan Tinggi (penjelasan pasal 2 PP 61/ 1999).

2.4.3 Sumber Daya Manusia Badan Hukum Milik Negara

Faktor yang harus diperhatikan oleh PTN yang ingin melakukan perubahan status menjadi PT. BHMN adalah aspek finansial dan sumber daya manusianya. Aspek finansial sangat menentukan biaya operasional suatu perguruan tinggi, sedangkan sumber daya manusia sangat menentukan budaya kerja yang menuntut kemandirian secara penuh, tanpa harus terikat oleh suatu keadaan dan lembaga tertentu. Hal ini bukan berarti bahwa tanpa otonomi, maka konsep PT BHMN tidak akan jalan, namun sebagai konsekuensinya

perkembangan keilmuan yang dicita-citakan oleh perguruan tinggi akan terhambat.

Menurut Semiawan (dalam Sufyarma, 2003), masalah kerangka dasar jangka panjang perguruan tinggi adalah : bahwa kerangka dasar perguruan tinggi 1996-2005 menetapkan paradigma baru perguruan tinggi dari titik sentral yaitu kualitas perguruan tinggi yang ditopang oleh empat pilar, kualitas, otonomi, akuntabilitas, dan akreditas. Perguruan tinggi mempunyai sifat spesifik, kespesifikannya adalah keterkaitan dengan otonomi pada organisasi yang unit ke depannya adalah jurusan dan program studi harus dikembangkan sesuai dengan potensi, kemajemukan iptek, dan kondisi setempat.

Untuk sumber daya dosen misalnya, perkembangan jumlah dosen Universitas Brawijaya mengalami penambahan yang pesat. Dalam kurun tahun 2001-2006, jumlah dosen bertambah sebanyak 256 orang. Pada tahun 2001 jumlah dosen Universitas Brawijaya 1.180 orang. Pada tahun 2006 berkembang menjadi 1.436 orang. Dengan demikian rata-rata tiap tahun ada pertambahan dosen sebanyak 51 orang. Dari jumlah dosen sebanyak 1.436 orang tersebut, 18%-nya bergelar doktor dari beragam disiplin keilmuan dan hanya 29% yang berpendidikan strata satu.

Jumlah karyawan, yaitu tenaga administrasi, teknisi dan perpustakaan, Universitas Brawijaya sebanyak 728 orang. Pada tahun 2001 jumlah karyawan 706 orang. Dengan demikian sepanjang kurun tahun 2001-2006, jumlah karyawan hanya bertambah sebanyak 22 orang. Rata-rata tiap tahun ada pertambahan karyawan sebanyak 51 orang. Dilihat dari perkembangan jumlah dosen,

tampaknya Universitas Brawijaya telah menerapkan efektivitas dan efisiensi tenaga nonakademik.

Untuk sumber daya mahasiswa, Universitas Brawijaya memiliki mahasiswa sebanyak 28.348 orang. Jumlah mahasiswa tersebut tersebar pada sepuluh fakultas pada tiga jenjang pendidikan, yaitu pendidikan diploma, strata satu, dan pascasarjana. Perkembangan jumlah mahasiswa relatif pesat.

Untuk program strata satu, dalam kurun tahun 2001-2007, jumlah mahasiswa bertambah sebanyak 2.802 orang. Rata-rata tiap tahun bertambah 400 orang mahasiswa. Sebanding dengan perkembangan jumlah dosen, dengan kecenderungan ratio dosen per mahasiswa semakin mengecil. Jika tahun 2001 ratio dosen per mahasiswa S-1 adalah 18, tahun 2007 menurun menjadi 16.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kebijakan sumber daya manusia Universitas Brawijaya dalam rangka menuju status Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara (PT-BHMN). Peneliti tidak terikat secara teori pada sumber-sumber daya manusia tertentu. Keseluruhan konteks sumber daya manusia Universitas Brawijaya menjadi objek penelitian.

Untuk mendeskripsikan situasi yang sebenarnya (*natural setting*), peneliti melakukan penelitian dengan terjun langsung ke kancah. Peneliti bertindak sebagai instrumen penelitian. Dengan dasar pemikiran demikian, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif. Desain deskripsi digunakan, karena peneliti ingin melihat proses yang terjadi dalam Universitas Brawijaya untuk menyiapkan sumber daya manusia ketika telah berstatus sebagai PT-BHMN. Sedang penggunaan model rancangan dengan pendekatan kualitatif memiliki ciri-ciri yang relevan untuk digunakan dalam penelitian ini.

Lima ciri penelitian kualitatif, menurut Bogdan dan Biklen (1982:27-30) serta Lincoln dan Guba (1985:39-43), yaitu :

1. Penelitian menggunakan latar alami (*natural setting*) dan mengutamakan data yang bersifat langsung. Peneliti bertindak sebagai instrumen kunci.

2. Penelitian bersifat deskriptif, yaitu mendeskripsikan sumber daya manusia Universitas Brawijaya dalam rangka menuju status Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara.
3. Penelitian lebih mementingkan proses daripada hasil. Peneliti tidak bermaksud untuk menguji suatu teori (*grand theory*), oleh karena itu tidak dimunculkan suatu hipotesis untuk diuji.
4. Analisis penelitian dilakukan secara induktif.
5. "Makna" dari suatu tindakan atau perbuatan merupakan perhatian utama.

3.2 Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan untuk mendeskripsikan kebijakan sumber daya manusia Universitas Brawijaya dalam rangka menuju status Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah (1) sumber daya dosen, (2) sumber daya karyawan, dan (3) sumber daya mahasiswa.

3.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini berada di kampus Universitas Brawijaya, Jalan MT. Harjono Kota Malang, karena Universitas Brawijaya akan menerapkan otonomi kampus yang dikenal dengan istilah status Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara (PT-BHMN).

3.4 Data dan Sumber Data

Data yang akan dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan sumber daya manusia Universitas Brawijaya, dalam rangka menuju status Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara. Dengan demikian jenis data yang digunakan dapat berupa :

1. Data primer, yaitu datum-datum yang diperoleh langsung dari lapangan, baik dengan cara wawancara maupun hasil pengamatan peneliti dan dokumentasi.
2. Data sekunder, yaitu datum-datum yang diperoleh tidak secara langsung dari lapangan, bisa berupa artikel dan sebagainya.

Sumber data adalah Bapak Prof. Dr. Ir.Bambang Guritno, mantan Rektor dan Ketua Panitia PT. BHMN Universitas Brawijaya dan Bapak Warkum Sumitro, SH, MH. Pembantu Rektor II Universitas Brawijaya. Sedang sumber data tak langsung yang juga berupa manusia adalah semua orang yang dapat memberikan informasi tentang sumber daya manusia Universitas Brawijaya. Sedang sumber data tak langsung yang bukan dari manusia adalah dokumentasi.

Karena kompleksnya sumber data tersebut, Miles dan Huberman (1992:46-50) menyarankan agar peneliti menentukan sampel untuk membatasi pengumpulan data dengan mempertimbangkan parameter latar, pelaku, peristiwa dan proses yang diamati. Konsep sampel dalam penelitian ini berkaitan dengan bagaimana memilih informan dan dokumentasi yang dapat memberikan informasi mantap, terpercaya beserta faktor-faktor yang berkait dengan tujuan penelitian.

Pemilihan awal informan dilakukan secara purposif, yaitu atas dasar apa yang peneliti ketahui tentang realita yang ada atau peristiwa-peristiwa yang tampak dalam kaitannya dengan sumber daya manusia Universitas Brawijaya.

Dengan teknik tersebut di atas metode sampling yang relevan dalam penelitian ini adalah penarikan sampel ragam maksimal guna menemukan ragam yang bersifat unik (Lincoln dan Guba, 1985). Bilamana ragam atau pola informasi belum terbentuk, secara purposif bagai "bola salju menggelinding" (*snowball• sampling*), peneliti terus memburu data pada informan yang berbeda atau sama. Pemburuan terhadap data dan informan akan dihentikan bila tidak ditemui informasi untuk menuju suatu ragam atau pola lain yang berbeda dan bersifat unik. Dasar yang menjadi pijakan peneliti dalam menentukan informan adalah perolehan banyaknya informasi. Bila informasi dengan berbagai faktornya yang beragam belum diperoleh secara tuntas, peneliti tetap memburu data atau informan. Karena fokus penelitian hendak mendeskripsikan secara mendalam sumber daya manusia Universitas Brawijaya, dalam penelitian ini tidak dikenal sumber data atau informan kunci.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik (1) wawancara mendalam dan (2) dokumentasi. Untuk suatu kasus, teknik yang digunakan bergantung pada situasi lapangan. Akan tetapi pada hakekatnya kedua teknik pengumpulan data digunakan saling kait-mengait.

3.5.1 Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara informal dan wawancara formal dengan menggunakan petunjuk umum, disesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan.

Untuk mendeskripsikan suatu kasus atau subkasus, biasanya dilakukan melalui wawancara yang bersifat menggali atau mendeskripsikan. Wawancara yang dilakukan berupa wawancara informal, bahkan menjurus pada suatu percakapan atau obrolan. Kedalaman wawancara informal tidak dapat ditetapkan secara pasti.

Patut dicatat, selama langkah wawancara tersebut, pelaksanaan wawancara informal tetap dilakukan dengan berbagai kalangan akademika Universitas Brawijaya dan ditriangulasikan dengan dokumentasi. Jadi antara wawancara formal dengan wawancara informal dapat dikatakan dilaksanakan dalam satu kesatuan, disesuaikan dengan desain yang dirancang peneliti sebelum berangkat ke kancah.

3.5.2 Dokumentasi

Seperti telah diuraikan bahwa sumber data tak langsung yang bukan dari manusia dalam penelitian ini adalah dokumentasi. Tiga dokumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah "Proposal Pengembangan Universitas Brawijaya menjadi Perguruan Tinggi Negeri (PTN) Otonom," yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Departemen Pendidikan Nasional. Ketiga dokumen tersebut diterbitkan tahun 2007, masing-masing dengan subjudul

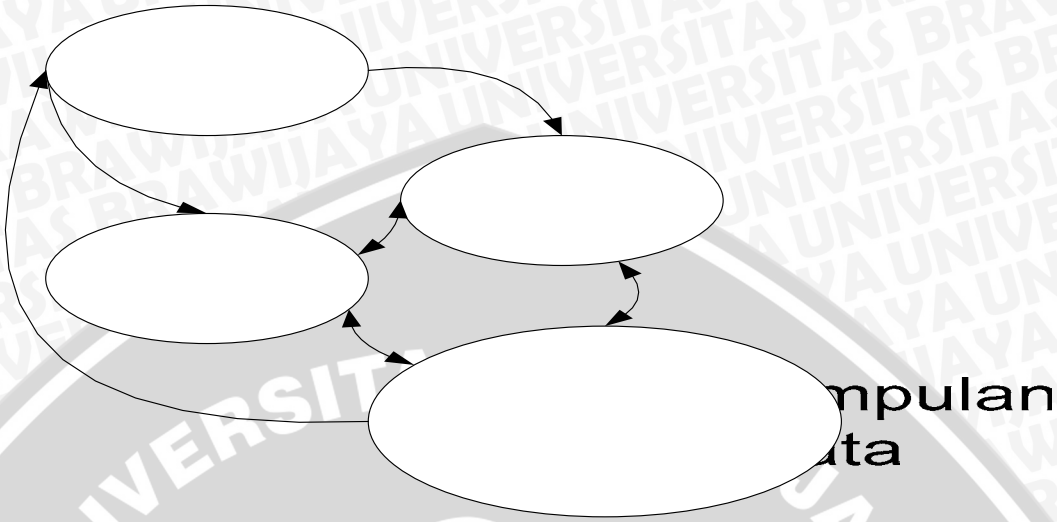
(1) Naskah Akademik Anggaran Dasar, (2) Perencanaan Transisional, dan (3) Evaluasi Diri.

Melalui kajian terhadap ketiga dokumen tersebut ditetapkan bahwa akhirnya ketiga dokumen dijadikan "dokumen induk." Keadaan dari lapangan memaksa peneliti membalikkan perencanaan. Bila awalnya direncanakan sumber data dari informan dan dokumentasi digunakan sebagai triangulasi atau sebagai penjelas, akhirnya rencana tersebut berbalik. Dokumentasi (tiga dokumen) dijadikan data dasar, sedang sumber-sumber dari informan digunakan sebagai triangulasi atau penjelas atau pendeskripsian dari data dokumen.

3.6 Analisis Data

Dalam penelitian ini, analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif. Sesuai pendekatan penelitian yang digunakan, yaitu pendekatan kualitatif, analisis data dilakukan dalam suatu proses. Proses berarti pelaksanaannya sudah dimulai sejak pengumpulan data dilakukan dan dikerjakan secara intensif, yaitu sesudah meninggalkan lapangan.

Analisis data meliputi pengorganisasian data, pengelompokan data dalam unit-unit yang sama atau sejajar, mensintesis dan menemukan pola-pola yang akan dikomunikasikan kepada masyarakat (Bogdan dan Biklen, 1982:145). Analisis penelitian ini menggunakan pola interaktif (Miles dan Huberman, 1992:20). Pada pola interaktif, kegiatan pengumpulan, reduksi dan penyajian data serta penarikan kesimpulan berlangsung dalam suatu siklus yang bersifat interaktif, sebagaimana terlihat pada gambar berikut.



(Sumber: Miles dan Huberman, 1992:20)

Gambar 3.1. Analisis Data Pola Interaktif

Dari Gambar 3.1 di atas dapat dilihat bahwa antara pengumpulan, penyajian dan reduksi data serta penarikan kesimpulan tidak terpisah secara tegas. Semua dilakukan secara serentak tanpa tahap-tahap (1) persiapan, (2) pelaksanaan dan (3) pelaporan. Analisis data berlangsung secara berulang dan terus-menerus.

1. Reduksi data.

   Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis lapangan. Data kasar yang sangat luas dan tidak beraturan direduksi menjadi lebih ringkas dan terpola kemudian dianalisis. Hasil analisis dituangkan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan terinci. Laporan dari penelitian di lapangan akan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting, kemudian dicari tema atau polanya. Reduksi data berlangsung secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung.

2. Penyajian data.

   Penyajian data diperlukan untuk memudahkan peneliti dalam melihat atau memperoleh gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian.

3. Penarikan kesimpulan atau verifikasi.

   Verifikasi data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara terus-menerus sepanjang proses penelitian berlangsung. Sejak awal memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data, peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari makna dari data yang dikumpulkan yaitu mencari pola, tema, hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul, hipotesis dan sebagainya yang dituangkan dalam kesimpulan yang bersifat tentatif. Dengan kata lain setiap kesimpulan senantiasa terus dilakukan verifikasi selama penelitian berlangsung.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Penyajian Data

4.1.1 Gambaran Umum Universitas Brawijaya

4.1.1.1 Sejarah Universitas Brawijaya

Cikal bakal Universitas Brawijaya diawali oleh pembentukan Yayasan Perguruan Tinggi Malang (YPTM) pada tanggal 28 Mei 1957, yang diketuai oleh Soerdji Djokopranoto. Yayasan ini kemudian membentuk Perguruan Tinggi Hukum dan Pengetahuan Masyarakat (PTHPM) pada tanggal 1 Juli 1957. Satu bulan kemudian, tepatnya tanggal 15 Agustus 1957, yayasan ini mendirikan Perguruan Tinggi Ekonomi Malang (PTEM).

Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kotapraja Malang, pada tanggal 19 Juli 1958 mengeluarkan keputusan mengakui PTHPM sebagai milik Kotapraja Malang. Pada tanggal 1 Juli 1960 PTHPM diresmikan menjadi Universitas Kotapraja Malang. Universitas ini kemudian mendirikan Fakultas Administrasi Niaga (FAN) pada tanggal 15 September 1960 dan Fakultas Pertanian (FP) pada tanggal 10 November 1960. Presiden Republik Indonesia pada tanggal 11 Juli 1961 mengganti nama Universitas Kotapraja Malang menjadi Universitas Brawijaya melalui kawat Nomer 258/K/1961. Pada tanggal 5 Januari 1963 resmi menjadi universitas negeri melalui Ketetapan Menteri Pendidikan No. 1.

Pada tanggal 26 Oktober 1961 didirikan Fakultas Kedokteran Hewan dan Peternakan. Sekarang fakultas ini berkembang menjadi Fakultas Peternakan dengan jumlah dosen biasa sebanyak 95 orang dalam beragam gelar akademik dan jabatan. Jumlah mahasiswa Srata Satu (S-1) sebanyak 1.103 orang. Dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, jumlah mahasiswa sekarang relatif lebih sedikit. Akan tetapi jumlah mahasiswa S-1 untuk tiap tahun dari Fakultas Peternakan dapat dikatakan tetap, yaitu sekitar 1.103-1.315 orang. Jumlah dosen juga relatif tetap untuk tiap, yaitu sekitar 92-97 orang.

Fakultas Teknik didirikan berdasarkan SK Menteri PTIP No. 167 Tahun 1963, tanggal 23 Oktober 1963. Untuk tahun ajaran 2006/2007, jumlah mahasiswa S-1 dari Fakultas Teknik sebanyak 4.136 orang, hampir sepuluh kali lipat dibandingkan jumlah mahasiswa untuk tahun sebelumnya. Kecuali untuk tahun ajaran 2001/2002 dan 2005/2006, jumlah mahasiswa Fakultas Teknik relatif tetap untuk tiap tahun, yaitu sekitar 4.136-4.957 orang. Demikian pula jumlah dosen biasa relatif tetap untuk tiap tahun, yaitu sekitar 223-244 orang.

Fakultas Kedokteran didirikan pada tanggal 2 Januari 1974 berdasarkan SK. Menteri P dan K. Pada awalnya, Fakultas Kedokteran merupakan gabungan dari Sekolah Tinggi Kedokteran Malang (STKM) dengan Universitas Brawijaya. Untuk tahun ajaran 2006/2007, jumlah mahasiswa Fakultas Kedokteran sebanyak 2.068 orang, terbanyak dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Jumlah mahasiswa Fakultas Kedokteran untuk tiap tahun sangat berfluktuasi. Sebagai contoh untuk tahun ajaran 2002/2003 jumlah mahasiswanya hanya 139 orang. Sebaliknya jumlah dosen biasa, untuk tiap tahun dapat dikatakan selalu bertambah kendati

tidak banyak. Pertambahan dosen Fakultas Kedokteran untuk tiap tahun sekitar 2-19 orang. Sekarang jumlah dosen ada 178 orang.

Fakultas Perikanan didirikan pada tahun 1982. Untuk tahun ajaran 2006/2007 jumlah mahasiswa S-1 sebanyak 1.635 orang, terbanyak dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Jumlah mahasiswa S-1 untuk tiap tahun dari Fakultas Perikanan mengalami kenaikan sekitar 100 orang. Demikian pula jumlah dosen biasa, setiap tahun mengalami kenaikan sekitar 1-10 orang. Untuk tahun ajaran 2006/2007 jumlah dosen biasa dari Fakultas Perikanan sebanyak 100 orang.

Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (MIPA) didirikan pada tahun 1994. Untuk tahun ajaran 2006/2007 jumlah mahasiswa S-1 sebanyak 1.835 orang, terbanyak dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Jumlah mahasiswa S-1 untuk tiap tahun dari Fakultas MIPA mengalami kenaikan sekitar 100 orang. Kecuali untuk tahun 2002, jumlah dosen biasa setiap tahun mengalami kenaikan sekitar 8-12 orang. Untuk tahun ajaran 2006/2007 jumlah dosen biasa dari Fakultas MIPA sebanyak 178 orang.

Fakultas Teknologi Pertanian didirikan pada tahun 1998. Untuk tahun ajaran 2006/2007 jumlah mahasiswa S-1 sebanyak 1.559 orang. Jumlah mahasiswa S-1 untuk tiap tahun dari Fakultas Teknologi Pertanian relatif tetap, sekitar 1.429-1.618 orang. Jumlah dosen biasa setiap tahun mengalami kenaikan sekitar 0-5 orang. Untuk tahun ajaran 2006/2007 jumlah dosen biasa dari Fakultas Teknologi Pertanian sebanyak 71 orang.

Program Pascasarjana dirintis tahun 1981 dengan nama Program Kegiatan Pengumpulan Kredit (KPK) UGM-Unibraw. Saat ini Universitas Brawijaya

memiliki 10 fakultas, 44 program studi sarjana (S1), 22 program pascasarjana (S2 dan S3), 7 pendidikan profesi pasca-S1 dan 17 program pendidikan diploma (D1 dan D3).

4.1.1.2 Visi dan Misi Universitas Brawijaya

Universitas Brawijaya mempunyai visi menjadi universitas unggul yang berstandar internasional dan mampu berperan aktif dalam pembangunan bangsa melalui proses pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Dalam pelaksanaan kerjanya, Universitas Brawijaya mempunyai misi:

1. Mengembangkan kegiatan moral dan kesadaran tentang keberadaan penciptaan alam oleh Tuhan Yang Maha Esa dan sadar bahwa setiap kehidupan mempunyai hak untuk dihargai.
2. Menyelenggarakan proses pendidikan agar peserta didik menjadi manusia yang berkemampuan akademik dan atau profesional yang berkualitas serta berkepribadian.
3. Melakukan pengembangan dan penyebarluasan ilmu pengetahuan, teknologi, humaniora dan seni, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

4.1.1.3 Rencana Strategis Universitas Brawijaya

Ada tiga isu utama yang mempengaruhi Rencana Strategis Universitas Brawijaya 2006-2011 untuk menuju *entrepreneurial university*, yaitu otonomi,

penyehatan organisasi, dan peningkatan daya saing nasional. Isu ini dijabarkan dalam enam bidang, yaitu :

a. Organisasi dan Manajemen.
   1) Pengembangan kapasitas institusional baik berupa perbaikan kapasitas manajemen, penyelenggaraan layanan, keberlanjutan penyelenggaraan Universitas Brawijaya, akuntabilitas, efisiensi, dan peran serta tanggung jawab sosialnya.
   2) *University governance*.
   3) Kemampuan memperoleh, mengelola dan mengembangkan dana mandiri.
   4) Pengembangan sumber daya manusia.
   5) Sistem penjaminan mutu.
b. Pendidikan dan Kemahasiswaan.
   1) Pendidikan yang berkualitas dengan standar internasional dan relevan dengan kepentingan masyarakat.
   2) Keterbatasan sumber daya untuk menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas.
   3) Pengembangan *soft-skill* mahasiswa untuk meningkatkan daya saing lulusan di masyarakat.
   4) Peran alumni untuk meningkatkan *networking*.
c. Penelitian.

   Pengembangan relevansi penelitian untuk mendukung peningkatan kualitas pendidikan.

d. Pengabdian kepada Masyarakat.

   Kegiatan pengabdian masyarakat yang berkualitas yang didukung dengan kegiatan penelitian yang dapat menjadi sarana belajar mahasiswa yang efektif.

e. Kerja sama Institusional.

   Efektivitas kerja sama dengan pihak pemerintah dan swasta, termasuk institusi di luar negeri, untuk mendukung perkembangan organisasi Universitas Brawijaya.

f. Penunjang Penyelenggaraan Universitas Brawijaya.

   1) Pengembangan manajemen aset yang efektif dan akuntabel.
   2) Peningkatan kesejahteraan dan kenyamanan suasana kerja bagi dosen dan tenaga administrasi.

4.1.2 Sumber Daya Manusia Universitas Brawijaya

4.1.2.1 Kebijakan Sumber Daya Dosen Sebelum BHMN

Menurut Bambang Guritno, mantan Rektor Universitas Brawijaya dan Ketua Tim persiapan otonomi kampus ”Untuk langkah ke depan dalam rangka otonomi kampus dan peningkatan kualitas dosen, universitas mengambil kebijakan peningkatan kualitas dosen melalui pendidikan formal dan nonformal”

Karena kuantitas maupun kualitas tenaga profesional karyawan di rektorat kurang memadai, maka direkrutlah dosen-dosen untuk diperbantukan di rektorat. Dosen-dosen ini fungsinya mendampingi tugas tenaga-tenaga rektorat. (Wawancara tanggal 12 April 2007)

Jumlah dosen biasa atau tenaga akademik Universitas Brawijaya untuk tahun 2006 sebanyak 1.436 orang. Jumlah tersebut tersebar tidak merata pada sepuluh fakultas dan dua program studi. Dosen terbanyak ada pada Fakultas Teknik, sebanyak 244 orang. Di luar program studi, dosen tersedikit ada pada Fakultas Teknologi Pertanian, sebanyak 71 orang.

Perkembangan jumlah dosen di Universitas Brawijaya relatif pesat. Dalam kurun waktu lima tahun, untuk rentang tahun 2001-2006, jumlah dosen bertambah sebanyak 256 orang. Untuk tahun 2001, jumlah dosen sebanyak 1.180 orang. Dengan demikian rata-rata tiap tahun ada pertambahan jumlah dosen sebanyak 51 orang. Untuk tiap bulan ada tambahan rata-rata 4 orang dosen. Perkembangan jumlah dosen untuk tiap fakultas relatif sama. Hal ini dapat dikatakan sebanding dengan jumlah dosen yang pensiun. Untuk sembilan tahun ke depan (2007-2015) jumlah dosen yang pensiun diperkirakan sekitar 276 orang. Rata-rata 31 orang per tahun.

Tabel 4.1. Perkembangan Jumlah Dosen Tahun 2001-2006 Menurut Fakultas

No	Fakultas	Tahun					
		2001	2002	2003	2004	2005	2006
1.	Hukum	88	86	88	87	96	99
2.	Ekonomi	138	139	140	142	148	145
3.	Ilmu Administrasi	106	106	119	114	128	129
4.	Pertanian	126	127	130	134	146	149
5.	Peternakan	93	93	92	92	97	95
6.	Teknik	223	226	225	232	234	244
7.	Kedokteran	136	138	145	155	174	178
8.	Perikanan	80	81	83	88	98	100
9.	MIPA	139	138	146	157	172	178
10.	Teknologi Pertanian	51	52	56	61	71	71
11.	Program Bahasa & Sastra				14	25	32
12.	Program Ilmu Sosial					8	16
	Jumlah	1.180	1.186	1.224	1.276	1.397	1.436

Sumber :Proposal Pengembangan Universitas Brawijaya Menjadi Perguruan Tinggi Negeri (PTN) Otonom Evaluasi Diri .

Dalam Tabel 4.1 ditabulasikan data jumlah dosen Universitas Brawijaya berdasarkan fakultas. Dalam Tabel 4.1 tampak, untuk tahun 2004-2005 terjadi penambahan dosen yang relatif banyak. Untuk dua tahun tersebut dibuka dua program studi baru, yaitu Program Bahasa & Sastra dan Program Ilmu Sosial.

Dari 1.436 orang dosen biasa Universitas Brawijaya, lebih separuhnya (53%) mempunyai gelar akademik Strata-2 (S-2). Lebih dari seperempatnya (29%) bergelar akademik Strata-1 (S-1). Hampir seperlimanya (18%) bergelar akademik Strata-3 (S-3). Dengan demikian sekitar 71% dosen Universitas Brawijaya menyandang gelar S-2 dan S-3, 14% di antaranya merupakan alumni luar negeri. Jumlah dosen yang bergelar S-3 terbanyak ada pada Fakultas Pertanian, sebanyak 64 orang dari total 149 orang dosen Fakultas Pertanian. Sedang jumlah dosen yang bergelar S-3 tersedikit ada pada Fakultas Perikanan, sebanyak 9 orang dari total 100 orang dosen Fakultas Perikanan.

Karena relatif masih baru, untuk dua program studi Program Bahasa & Sastra dan Program Ilmu Sosial, tidak ada dosen yang bergelar S-3. Bahkan untuk Program Bahasa dan Sastra, dari 32 orang dosennya, hanya tiga orang yang bergelar S-2. Dari 16 orang dosen Program Ilmu Sosial, hampir separuhnya (31%) bergelar S-2.

Dalam Tabel 4.2 ditabulasikan data jumlah dosen Universitas Brawijaya berdasarkan gelar akademik tertinggi untuk tahun 2006. Dalam Tabel 4.2 tampak, hampir secara merata, dosen bergelar S-2 mempunyai persentase terbanyak untuk masing-masing fakultas. Sedang persentase dosen bergelar S-1 terbanyak ada pada Fakultas Perikanan (40%) dan tersedikit ada pada Fakultas Peternakan (14%).

Dari Gambar 4.1 dapat dilihat perkembangan dan komposisi dosen yang bergelar S-1, S-2 dan S-3 sejak tahun 2001 dapat dikatakan stabil. Untuk tahun 2000-2001 jumlah dosen yang bergelar S-3 merosot secara tajam. Hal ini terjadi karena banyak dosen bergelar S-3 yang pensiun. Sebaliknya pada saat yang sama rekruitmen dosen bergelar S-1 meningkat secara tajam.

Untuk langkah ke depan dalam rangka otonomi kampus dan peningkatan kualitas dosen, universitas mengambil kebijakan peningkatan kualitas dosen melalui pendidikan formal dan nonformal. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Warkum Sumitro, Pembantu Rektor II Universitas Brawijaya, bahwa :

> Untuk meningkatkan kualitas dosen, universitas mengambil kebijakan rekruitmen dosen untuk belajar ke luar negeri. Ya, ada *training* untuk dosen ke luar negeri.
>
> Karena kuantitas maupun kualitas tenaga profesional karyawan di rektorat kurang memadai, dosen-dosen yang direkrut khususnya dosen

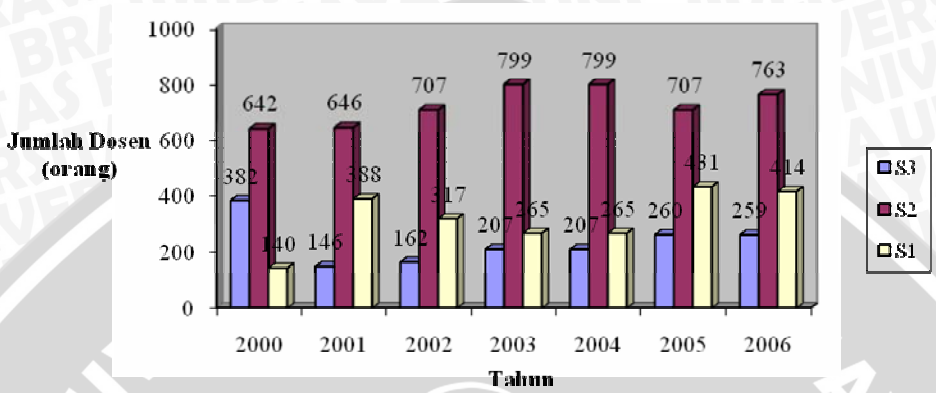
yang diperbantukan di rektorat. Dosen-dosen ini fungsinya mendampingi tenaga-tenaga rektorat. (Wawancara tanggal 13 Agustus 2007)

Para dosen yang belajar ke luar negeri jumlahnya relatif besar. Menurut penuturan Warkum Sumitro (Wawancara tanggal 13 Agustus 2007), dari keseluruhan dosen yang meneruskan pendidikannya, baik melalui pendidikan formal maupun nonformal, sekitar 30% yang belajar ke luar negeri. Kuantitas dosen yang belajar di luar negeri maupun yang di dalam negeri, secara tepat tidak diketahui secara pasti. Universitas tidak memiliki dokumentasi yang memadai.

Tabel 4.2. Gelar Akademik Dosen Universitas Brawijaya

No	Fakultas	Gelar Akademik			%		
		S-1	S-2	S-3	S-1	S-2	S-3
1.	Hukum	29	59	11	29,29	59,60	11,11
2.	Ekonomi	35	80	30	24,14	55,17	20,69
3.	Ilmu Administrasi	34	83	12	26,36	64,34	9,30
4.	Pertanian	30	55	64	20,13	36,91	42,95
5.	Peternakan	13	52	30	13,68	54,74	31,58
6.	Teknik	71	152	21	29,10	62,30	8,61
7.	Kedokteran	44	105	29	24,72	58,99	16,29
8.	Perikanan	40	51	9	40,00	51,00	9,00
9.	MIPA	55	84	39	30,90	47,19	21,91
10.	Teknologi Pertanian	23	34	14	32,39	47,89	19,72
11.	Program Bahasa & Sastra	29	3	-	90,63	9,38	-
12.	Program Ilmu Sosial	11	5	-	68,75	31,25	-
	Jumlah	414	763	259	28,83	53,13	18,04

Sumber :Proposal Pengembangan Universitas Brawijaya Menjadi Perguruan Tinggi Negeri (PTN) Otonom Evaluasi Diri .



Gambar 4.1. Perkembangan Jumlah Dosen Berdasarkan Gelar Akademik

Dosen Universitas Brawijaya umumnya mempunyai jabatan fungsional Lektor Kepala. Dari 1436 orang dosen, 504 orang berjabatan Lektor Kepala. Pengelompokan berikutnya pada jenjang jabatan Asisten Ahli, sebanyak 486 orang. Dari wawancara dengan Warkum Sumitro (tanggal 13 Agustus 2007) diperoleh informasi bahwa banyaknya dosen dengan jabatan Asisten Ahli karena adanya kebijakan rekruitmen dosen baru pada tahun 2004-2005. Sedang dosen yang bergelar profesor ada sebanyak 94 orang. Dari 94 orang profesor, 26 orang berasal dari fakultas pertanian. Sedang yang paling sedikit ada pada fakultas perikanan, dengan tiga orang Profesor.

Tabel 4.3. Jenjang Jabatan Fungsional Dosen Menurut Fakultas

No	Fakultas	Jenjang Jabatan Fungsional (2006)					
		As.Ahli	Lektor	Lektor Kep.	Prof.	Jml	%
1.	Hukum	21	19	54	5	99	6,89
2.	Ekonomi	36	48	50	11	145	10,10
3.	Ilmu Administrasi	39	30	51	9	129	8,98
4.	Pertanian	41	29	53	26	149	10,38
5.	Peternakan	12	29	40	14	95	6,62
6.	Teknik	98	61	79	6	244	16,99
7.	Kedokteran	57	33	77	11	178	12,40
8.	Perikanan	28	19	50	3	100	6,96
9.	MIPA	69	68	37	4	178	12,40
10.	Teknologi Pertanian	39	14	13	5	71	4,94
11.	Program Bahasa & Sastra*)	30	2	-	-	32	2,23
12.	Program Ilmu Sosial*)	16	-	-	-	16	1,11
	Jumlah	486**)	352	504	94	1436	100,00

Catatan:

*) Program yang akan dikembangkan menjadi fakultas.

**) Asisten Ahli cukup banyak karena rekruitmen tahun 2004-2006

Sumber :Proposal Pengembangan Universitas Brawijaya Menjadi Perguruan

Tinggi Negeri (PTN) Otonom Evaluasi Diri .

Kegiatan pengabdian pada masyarakat para dosen Universitas Brawijaya meningkat tiap tahun. Dari Pusat Pelayanan Pengembangan Pemberdayaan Masyarakat (P4M) diperoleh data aktivitas pengabdian masyarakat melalui Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat sebagai berikut (Tabel 4.4).

Tabel 4.4. Program Kerja Pengabdian Masyarakat Tahun 2007

Tanggal	Pengabdian Masyarakat	Catatan
19 Januari 2007	Sosialisasi Program Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) dan Anak Jalanan (Anjal)	Yayasan Merah Putih
11-13 Maret 2007	Mengirim Ir. Agus Tumulyadi, MP. pada ”Temu Sosialisasi dan Koordinasi Pemberantasan Buta Aksara Dengan Perguruan Tinggi ”	di UNS Solo
14 Maret 2007	Rekruitmen tenaga pendamping seleksi administrasi dan test wawancara.	
14 April 2007	Pelatihan Manajemen Pelayanan Prima di PPI Unibraw	
29 Mei 2007	Mengikutsertakan binaannya 19 UMKM di pameran dalam rangka Semangi Show	di Widyaloka
2 Juni 2007	Mempromosikan 14 UMKM dalam rangka kunjungan Wakil Presiden Republik Indonesia ke Kampus Universitas Brawijaya	
12-13 Juni 2007	berpartisipasi mengikuti International Workshop, Seminar and SMEs Exhibition Agenda	di Widyaloka
22 Juni 2007 LPM	diskusi tentang rencana pelaksanaan ” Focus Group Discussion Rencana Undang-Undang Penjaminan Pinjaman UMKM	Depkop Republik Indonesia
30 Juni 2007	mengirim 6 mahasiswa ke UGM dalam rangka Pengarahan dan Pelepasan peserta KKN Tematik GNP-PBA	
30 Agustus 2007	Dialog Interaktif dengan tema: ”Profesionalisme Melalui Sertifikasi Sebagai Upaya Peningkatan Mutu, Kompetensi, Jumlah dan Kesejahteraan Guru/Dosen ”	di Gedung PPI Unibraw
2-4 Juli 2007	Diklat Pendamping KKN Tematik Percepatan Penuntasan Program Wajib Belajar 9 Tahun	Dinas P & K Jawa Timur
14 Juli 2007	Pembekalan KKN Tematik Gerakan Nasional Percepatan Pemberantasan Buta Aksara (GNP-PBA)	
14 Juli 2007	Pembekalan KKN Tematik Percepatan Penuntasan Program Wajib Belajar 9 Tahun	
17 Juli 2007	Pelepasan Mahasiswa KKN KKN Tematik GNP-PBA	depan Rektorat
20 Juli 2007	Pembekalan Tahap II Mahasiswa KKN Tematik Percepatan Penuntasan Program Wajib Belajar 9 Tahun	80 mahasiswa
30 Juli 2007	Pelaksanaan kegiatan ”Sosialisasi dan Pelepasan Mahasiswa Kuliah Kerja Nyata (KKN) Wajib Belajar 9 Tahun	750 Mahasiswa/i.
Berkala	Pembinaan dan monitoring pada UMKM secara berkala se Jawa Timur	

4.1.2.2 Kebijakan Sumber Daya Karyawan Sebelum BHMN

Jumlah karyawan Universitas Brawijaya, dalam hal ini para tenaga administrasi, teknisi dan perpustakaan, berjumlah 728 orang. Sebagian besar (280 orang) dipekerjakan di kantor pusat, termasuk Program Bahasa & Sastra dan Program IlmuSosial. Selebihnya hampir tersebar merata pada setiap fakultas, kecuali untuk Fakultas Teknik.

Pada Tabel 4.5 ditabulasikan perkembangan jumlah karyawan Universitas Brawijaya berdasarkan fakultas. Dari Tabel 4.5 tampak jumlah karyawan dari tahun 2001-2006 bertambah sebanyak 22 orang. Dengan demikian tiap tahun Universitas Brawijaya menambah karyawan rata-rata 3-4 orang.

Tabel 4.5. Perkembangan Jumlah Karyawan Tahun 2001-2006 Menurut Fakultas

No	Fakultas	Tahun					
		2001	2002	2003	2004	2005	2006
	Kantor Pusat*)	276	280	282	277	279	280
1.	Hukum	33	35	33	32	33	33
2.	Ekonomi	31	31	31	30	35	34
3.	Ilmu Administrasi	34	33	33	31	33	34
4.	Pertanian	46	51	52	45	44	43
5.	Peternakan	31	35	36	36	36	36
6.	Teknik	79	82	80	76	77	76
7.	Kedokteran	69	70	68	66	65	63
8.	Perikanan	32	35	35	34	37	38
9.	MIPA	44	48	46	46	50	51
10.	Teknologi Pertanian	31	37	38	35	38	40
	Jumlah	706	737	734	708	727	728

Catatan: *) Termasuk Program Bahasa & Sastra dan Program Ilmu Sosial.

Sumber :Proposal Pengembangan Universitas Brawijaya Menjadi Perguruan Tinggi Negeri (PTN) Otonom Evaluasi Diri .

Dari jumlah karyawan yang ada, mayoritas didominasi karyawan berjenis kelamin lelaki. Dari 728 orang karyawan Universitas Brawijaya, 523 orang (72%)

berjenis kelamin lelaki. Selebihnya 205 orang (28%) berjenis kelamin perempuan. Separuh lebih dari keseluruhan karyawan bergolongan III (52%) dan hampir separuh yang lain (44%) bergolongan II. Sisanya dua orang (0,3%) bergolongan I dan 25 orang (3%) bergolongan IV. Dari 25 orang karyawan yang bergolongan IV, 16 orang dipekerjakan di Kantor Pusat. Kecuali untuk Fakultas Peternakan, tiap fakultas dipekerjakan seorang karyawan yang bergolongan IV.

Menurut Bambang Guritno, mantan Rektor Universitas Brawijaya dan Ketua Tim persiapan otonomi kampus, kuantitas karyawan Universitas Brawijaya saat ini terlalu banyak. Sebaliknya kualitas kerja mereka masih rendah.

> Jumlah karyawan Universitas Brawijaya saat ini terlalu banyak dan kerja mereka tidak mencerminkan *the righ man in the right place*. Karyawan tidak mempunyai motivasi untuk melakukan tugasnya dengan baik. Selain itu mereka kurang inovasi. (Wawancara tanggal 12 April 2007)

Tabel 4.6. Perkembangan Karyawan Menurut Golongan Kepangkatan

No	Fakultas	Golongan Kepangkatan				%			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV
	Kantor Pusat*)	1	96	167	16	0,36	34,29	59,64	5,71
1.	Hukum	0	13	19	1	0	39,39	57,58	3,03
2.	Ekonomi	0	12	21	1	0	35,39	61,76	2,94
3.	Ilmu Administrasi	0	15	18	1	0	44,12	52,94	2,94
4.	Pertanian	0	23	19	1	0	53,49	44,19	2,33
5.	Peternakan	0	22	14	0	0	61,11	38,89	0,00
6.	Teknik	0	39	36	1	0	51,32	47,37	1,32
7.	Kedokteran	0	27	35	1	0	42,86	55,56	1,59
8.	Perikanan	1	23	13	1	2,63	60,53	34,21	2,63
9.	MIPA	0	30	20	1	0	58,82	39,22	1,96
10.	Teknologi Pertanian	0	20	19	1	0	50,00	47,50	2,50
	Jumlah	2	320	381	25	0,27	43,96	52,34	3,43

Catatan: *) Termasuk Program Bahasa & Sastra dan Program Ilmu Sosial.

Sumber :Proposal Pengembangan Universitas Brawijaya Menjadi Perguruan Tinggi Negeri (PTN) Otonom Evaluasi Diri .

Dari 728 orang karyawan Universitas Brawijaya, hampir separuhnya (46%) berpendidikan SLTA. Lebih dari seperempat (26%) karyawan berpendidikan sarjana. Sembilan belas orang (3%) berpendidikan Magister dan 61 orang (8%) berpendidikan SD. Komposisi karyawan yang berpendidikan magister dapat dikatakan berimbang antara yang berjenis kelamin lelaki dengan yang berjenis kelamin perempuan. Tidak dijumpai seorangpun karyawan yang berpendidikan doktor.

Dari dokumentasi diperoleh informasi kuantitas maupun kualitas karyawan Universitas Brawijaya. Pada Tabel 4.7 ditabulasikan jumlah karyawan Universitas Brawijaya menurut pendidikan dan jenis kelamin.

Tabel 4.7

Karyawan Universitas Brawijaya Menurut Pendidikan dan Jenis Kelamin

No	Pendidikan	Jenis Kelamin

		Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1.	SD	61	0	61
2.	SLTP	65	1	66
3.	SLTA	240	93	333
4.	Diploma	28	29	57
5.	Sarjana Muda	6	8	14
6.	Sarjana	115	63	178
7.	Magister	8	11	19
8.	Doktor	0	0	0
Jumlah		523	205	728

Sumber : Proposal Pengembangan Universitas Brawijaya Menjadi Perguruan Tinggi Negeri (PTN) Otonom Evaluasi Diri

Untuk langkah ke depan dalam rangka otonomi kampus dan peningkatan kualitas karyawan, universitas mengambil kebijakan peningkatan kualitas karyawan. Menurut Bambang Guritno program tersebut intinya dipergunakan sebagai persiapan menuju otonomi kampus.

> Pada tahap awal, para karyawan yang direkrut adalah karyawan yang memenuhi suatu kriteria, sesuai kebutuhan yang diperlukan. Untuk mengetahuinya dilakukan melalui tes, yang langsung dilaksanakan oleh universitas. Materi tes adalah kepantasannya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. (Wawancara tanggal 12 April 2007)

Adanya program untuk peningkatan kualitas karyawan melalui pendidikan formal dan nonformal tersebut dibenarkan oleh Warkum Sumitro,. Pembantu Rektor II Universitas Brawijaya, bahwa

> Untuk meningkatkan kualitas karyawan, universitas telah mendesain suatu program peningkatan kualitas karyawan melalui kebijakan rekrutmen karyawan untuk belajar, terutama belajar melalui *training-training* di luar negeri. Melalui program ini diharapkan akan membuat karyawan lebih kreatif, yang akhirnya akan mendorong pada perubahan kualitas kerja tenaga administratif.
>
> Program ini dirancang karena universitas menyadari sepenuhnya bahwa kualitas tenaga profesional bidang administrasi masih kurang memadai. Lebih-lebih untuk tenaga-tenaga di rektorat. Nantinya bila otonomi kampus sudah berjalan, diharapkan bantuan-bantuan tenaga dosen di rektorat dibuat seminimal mungkin. Selanjutnya dosen-dosen dikonsentrasikan pada tugasnya. (Wawancara tanggal 13 Agustus 2007)

4.1.2.3 Kebijakan Sumber Daya Mahasiswa Sebelum BHMN

Jumlah mahasiswa Universitas Brawijaya sebanyak 28.348 orang, yang tersebar pada sepuluh fakultas dan dua program studi pada tiga jenjang pendidikan. Untuk jenjang program S-1, jumlah mahasiswa 23.556 orang. Sedang untuk program Diploma dan Magister, jumlah mahasiswa berimbang yaitu 2.508 orang dan 2.274 orang.

Jumlah mahasiswa Universitas Brawijaya untuk program S-1 sebanyak 23.556 orang, yang tersebar tidak merata pada sepuluh fakultas dan dua program studi. Jumlah mahasiswa terbanyak ada pada Fakultas Teknik, sebanyak 4.136 orang. Sedang jumlah mahasiswa tersedikit ada pada Fakultas Peternakan, sebanyak 1.103 orang. Untuk dua program studi, jumlah mahasiswa Program Bahasa dan Sastra sebanyak 289 orang dan Program Ilmu Sosial sebanyak 642 orang.

Menurut Bambang Guritno jumlah mahasiswa Universitas Brawijaya tiap tahun ada kecenderungan meningkat.

> Tentang jumlah mahasiswa Brawijaya, tiap tahun rata-rata dapat dikatakan meningkat. Kendati demikian pada tahun-tahun tertentu untuk fakultas tertentu ada kecenderungan menurun. Pastinya, saya tidak hafal. Lebih baiknya, kamu dapat melihat dokumentasi di universitas. (Wawancara tanggal 12 April 2007)

Pada Tabel 4.8 ditabulasikan perkembangan jumlah mahasiswa S-1 berdasarkan fakultas. Dari Tabel 4.8 tampak dari tahun 2001-2006 jumlah mahasiswa Universitas Brawijaya bertambah sebanyak 467 orang. Dengan demikian rata-rata tiap tahun jumlah mahasiswa bertambah sebanyak 467 orang.

Pertambahan jumlah mahasiswa ini sebanding dengan jumlah pertambahan dosen tiap tahunnya, yang rata-rata bertambah sebanyak 31 orang dosen.

Perkembangan mahasiswa untuk program Diploma Universitas Brawijaya mempunyai kecenderungan menurun. Sejak tahun pembelajaran 2001-2002, tiap tahun mengalami penurunan mahasiswa. Jika pada tahun 2001-2002 mahasiswa program Diploma sebanyak 4.851 orang, kini pada tahun 2006-2007 jumlah mahasiswanya 2.508 orang. Dengan demikian rata-rata tiap tahun mahasiswa Diploma berkurang sebanyak 391 orang.

Berbeda dengan mahasiswa program Diploma, untuk mahasiswa jenjang Magister Universitas Brawijaya mempunyai kecenderungan naik. Jika pada tahun 2001-2002 mahasiswa program Magister sebanyak 1.544 orang, kini pada tahun 2006-2007 jumlah mahasiswanya 2.274 orang. Dengan demikian rata-rata tiap tahun mahasiswa Magister bertambah sebanyak 122 orang.

Tabel 4.8. Perkembangan Jumlah Mahasiswa Strata Satu Tahun 2001-2007

No	Fakultas	Tahun akademik					
		2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007
1.	Hukum	1.611	18	1.872	1.835	1.894	1.841
2.	Ekonomi	2.473	2.867	2.887	3.149	3.581	3.714
3.	Ilmu Administrasi	2.327	2.392	2.415	2.482	2.516	2.691
4.	Pertanian	2.619	2.426	2.814	2.571	2.309	2.053
5.	Peternakan	1.261	1.304	1.315	1.252	1.201	1.103
6.	Teknik	483	4.753	4.957	4.641	437	4.136
7.	Kedokteran	1.331	139	1.637	1.781	193	2.068
8.	Perikanan	1.352	1.517	1.583	1.588	1.628	1.635
9.	MIPA	1.413	1.515	1.632	1.688	1.764	1.835
10.	Teknologi Pertanian	1.429	1.493	1.618	1.594	1.618	1.559
11.	Program Bahasa & Sastra	98	153	201	228	258	289
12.	Program Ilmu Sosial	0	0	0	150	319	642
	Jumlah	20.754	22.161	22.931	22.959	23.388	23.556

Sumber : Proposal Pengembangan Universitas Brawijaya Menjadi Perguruan Tinggi Negeri (PTN) Otonom Evaluasi Diri

Dari dokumentasi diperoleh perkembangan jumlah mahasiswa Universitas Brawijaya. Pada Tabel 4.9 ditabulasikan perkembangan jumlah mahasiswa berdasarkan jenjang pendidikan. Dari tabel 4.9 dapat dilihat jumlah mahasiswa jenjang Diploma cenderung mengalami penurunan. Sebaliknya untuk mahasiswa jenjang S-1 dan Magister cenderung mengalami kenaikan. Secara keseluruhan jumlah mahasiswa Universitas Brawijaya mengalami kenaikan.

4.2 Analisis Data dan Pembahasan

4.2.1 Kebijakan Sumber Daya Dosen Menuju BHMN

Dilihat dari jumlah dosen yang mempunyai gelar S-2 dan S-3, yang menyebar hampir merata pada setiap fakultas, dapat dikatakan para dosen Universitas Brawijaya memiliki kualifikasi untuk memberikan layanan yang baik dalam menyelenggarakan proses pembelajaran. Dari seluruh dosen yang berpendidikan S-2 dan S-3 (1022 orang atau 71%), persentase dosen yang bergelar S-2 dan S-3 alumni luar negeri hanya 14%. Dengan demikian jumlah dosen S-2 dan S-3 alumni dalam negeri mencapai 57%.

Salah satu dampak dari banyaknya alumni dosen yang belajar dari luar negeri adalah Universitas Brawijaya mulai melakukan berbagai kerja sama dengan lembaga-lembaga internasional. Puncak tenaga dosen yang kembali dari belajar dari luar negeri pada sekitar tahun 1991-1995. Setelah periode ini terjadi penurunan lulusan yang berasal dari luar negeri dan pada saat yang bersamaan juga terjadi penurunan lulusan yang berasal dari luar negeri dan pada saat yang bersamaan juga terjadi penurunan kerja sama dengan lembaga-lembaga internasional. Dari analisis keadaan ini menunjukkan bahwa faktor alumnus luar negeri ini dianggap faktor penting untuk meningkatkan kerja sama luar negeri di Universitas Brawijaya.

Indikasi ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia sangat tergantung pada sumbangan luar negeri, karena sebagian besar mereka belajar ke luar negeri karena mendapat beasiswa dari lembaga donor di luar negeri. Menurunnya jumlah dosen-dosen yang belajar di luar negeri dapat dijadikan indikasi adanya penurunan daya saing universitas ini terutama untuk melanjutkan kerja sama internasional melalui kunjungan ke beberapa negara oleh pimpinan Universitas Brawijaya, yang dilanjutkan dengan kunjungan-kunjungan pendek, *non degree training*, kontrak kerja, dan bekerja sama untuk melaksanakan pertemuan ilmiah internasional. Namun sayangnya umumnya setelah adanya penandatanganan MOU jarang adanya tindak lanjut yang konkrit.

Kendati demikian Universitas Brawijaya mengambil kebijakan bahwa semua dosen harus berpendidikan terendah S-2.

Produktivitas penelitian, paten maupun pengabdian masyarakat dari para dosen berdasarkan laporan resmi masih rendah (total = 31 paten). Rata-rata jumlah penelitian per dosen berkisar 3,62% dengan rata-rata anggaran yang mereka terima berkisar Rp 5.587.000,- per tahun.

Sedangkan proyek pengabdian masyarakat yang dilakukan oleh dosen-dosen meningkat yaitu berkisar 20% dari seluruh dosen, yaitu 2,16% dari keseluruhan dosen. Hampir semua paten tersebut sampai saat ini belum layak jual. Informasi ini menunjukkan bahwa kemampuan para dosen di Universitas Brawijaya masih rendah. Angka-angka yang rendah tersebut pada kenyataannya belum menunjukkan keadaan nyata dari kemampuan para dosen di lingkungan Universitas Brawijaya. Karena pada dasarnya yang dimiliki oleh Universitas Brawijaya menyebabkan para tenaga akademik bebas melakukan pekerjaan di luar kampus. Banyak di antara mereka melakukan penelitian-penelitian atau menjadi konsultan pada lembaga-lembaga tertentu dengan inisiatif dan cara sendiri-sendiri. Universitas sulit mendeteksi atau memonitor dan mengevaluasi kegiatan-kegiatan semacam ini. Keadaan ini menunjukkan tenaga-tenaga potensial di lingkungan universitas mempunyai komitmen, kepercayaan yang rendah terhadap perkembangan lembaga. Di samping itu lembaga ini belum mampu mengelola dengan baik potensi mereka. Universitas sangat tidak efisien dalam memanfaatkan tenaga akademiknya. Dalam masalah penelitian, suasana akademik bergerak sangat lambat terutama untuk mengembangkan terciptanya suasana yang mendukung peningkatan produktifitas penelitian, *institusional networking*, dan internasionalisasi berbagai aspek kegiatan. Hasil survei menunjukkan bahwa pola

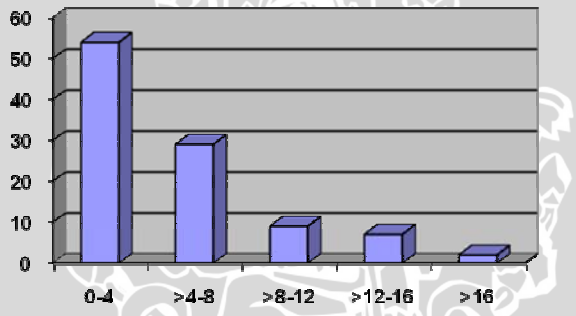
penyebaran beban kerja pengajaran tidak berimbang dengan penelitian dan pengabdian masyarakat. Pola ini menunjukkan bahwa komitmen tenaga akademik terhadap pengembangan penelitian dan pengabdian masyarakat sangat kurang, bila Universitas ini ingin menuju *research university* maka kondisi ini harus diubah.

Kebijakan *zero growth* untuk penerimaan sumber daya manusia akan menyebabkan pola penyebaran umur dosen tidak ideal. Namun, beberapa tahun belakangan ini Universitas Brawijaya mendapatkan tambahan dosen yang cukup signifikan. Tenaga akademik yang relatif muda (di bawah 35 tahun) sekitar 26% dari keseluruhan tenaga. Selama ini perekrutan dosen berdasarkan alokasi anggaran dari Dikti, sedangkan universitas hanya membantu pelaksanaan test pegawai negeri, sehingga perencanaan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan ini hanya menunggu kesempatan yang diberikan oleh Dikti.

Promosi kenaikan pangkat dan jabatan fungsional seharusnya bisa dilakukan setiap 4 tahun sekali. Namun, masih sekitar 46% persen dosen dipromosikan kenaikan pangkatnya lebih dari 4 tahun. Sistem kenaikan pangkat di lingkungan Universitas Brawijaya mengikuti sistem nasional sebagai tenaga pengajar di lingkungan Dikti, yaitu didasari oleh kemampuan mereka untuk dilanjutkan ke BAKN. Sehingga Universitas sebenarnya hanya membantu mempromosikan mereka untuk naik pangkat, akibatnya Universitas tidak punya kewenangan sendiri secara otonom. Peningkatan profesionalisme sumber daya manusia kurang bisa dilaksanakan dengan baik melalui sistem semacam ini.

Kenaikan pangkat hanya didasari sekedar memenuhi sarat administrasi kenaikan pangkat, bukan karena pertimbangan profesional.

Para dosen umumnya mendukung desentralisasi manajerial sebagai bagian dari implementasi paradigma baru perguruan tinggi. Sebagian besar diantara mereka setuju bahwa otonomi kampus merupakan bagian dari pemecahan masalah untuk pelaksanaan "*good governance*" untuk meningkatkan pencapaian kualitas akademik dari lembaga pendidikan tinggi.



Gambar 4.2. Lamanya Dosen Naik Pangkat di Universitas Brawijaya.

Permasalahan yang dihadapi Universitas Brawijaya adalah terkait dengan sistem manajemen sumber daya dosen (SDD) yang belum efektif. Kebijakan *Zero Growth Staff Recruitment* yang dikeluarkan oleh pemerintah berpengaruh terhadap regenerasi dosen yang kurang memadai. Perencanaan SDD yang berbasis kinerja, serta berorientasi hasil dan *stakeholders* merupakan pilihan untuk merealisasikan visi dan misi institusi ini untuk menjadi universitas terkemuka secara internasional.

Sebagaimana telah dipaparkan bahwa dari 1.436 orang dosen Universitas Brawijaya, 414 orang berpendidikan S-1, 763 orang berpendidikan S-2 dan 259

orang berpendidikan S-3, dapat dikatakan pada umumnya dosen Universitas Brawijaya mampu memberikan layanan pembelajaran terhadap mahasiswa. Akan tetapi para dosen memiliki tingkat kepercayaan, komitmen, dan kebanggaan kerja terhadap lembaga yang relatif rendah.. Dengan demikian manajemen SDD belum sepenuhnya dikelola secara tepat oleh lembaga. Terdapat juga indikasi adanya tingkat kepuasan yang rendah dari para dosen terhadap kebijakan manajemen SDM dan implementasinya.

Berdasarkan Tri Dharma Perguruan Tinggi, terutama pada segi pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dari para dosen Universitas Brawijaya. Sementara itu, beban kerja staf akademik dalam menjalankan kegiatan belajar mengajar belum seimbang dan masih kurang efisien. Para dosen muda menghadapi hambatan dalam mengembangkan karir mereka sebagai staf akademik.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah dengan mengimplementasikan *Meritocracy*. *Meritocracy* adalah sebuah sistem di mana orang mendapatkan status atau imbalan berdasarkan prestasi kinerja yang telah mereka hasilkan. Dengan mengimplementasikan *Meritocracy,*para civitas perguruan tinggi akan bekerja dan dihargai berdasarkan kemampuan, kapasitas dan kinerja mereka. Hal ini diharapkan dapat berdampak pada terbentuknya organisasi yang sehat. Permasalahan utama yang dihadapi oleh Universitas Brawijaya untuk mengembangkan *Meritocracy* ini berkaitan dengan manajemen SDM. Tidak adanya konsistensi dalam kebijakan perencanaan SDM baik staf akademik maupun staf non-akademik dan ketidak efisienan

penggunaannya dipandang sebagai permasalahan yang penting untuk ditingkatkan. Karena itu penting bagi Universitas Brawijaya mengembangkan Manajemen SDM untuk mewujudkan :

1. Sistem yang lebih baik dalam strategi manajemen sumber daya manusia (perekrutan, proyeksi, dan transisi pegawai negeri sipil).
2. Sistem dan struktur manajemen sumber daya manusia.
3. Sistem pengukuran kebutuhan sumber daya manusia.
4. Sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia.
5. Kepemimpinan pada SDM.
6. Pendesainan sistem perekaman aktif dan penguatan kinerja staf.
7. Sistem pengembangan dan pelatihan SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi dan individu.
8. Sistem pengaman sosial.
9. Sistem penjaminan hak-hak dan disiplin kepegawaian.

4.2.2 Kebijakan Sumber Daya Karyawan Menuju BHMN

Kebijakan "*zero growth*" untuk penerimaan pegawai negeri baru oleh pemerintah memberikan dampak pada sistem regenerasi pada tenaga karyawan (administrasi, teknisi, pustakawan). Universitas Brawijaya membuat kebijakan menerima tenaga honorer untuk menunjang kegiatan-kegiatan akademik maupun nonakademik. Tenaga honorer menerima gaji lebih rendah dibanding PNS dan menggunakan anggaran Universitas untuk membiayai mereka. Sebagian besar

tenaga tetap non-akademik terkonsentrasi di Kantor Pusat. Tenaga tetap non-akademik yang berada di kantor pusat sekitar 38 % sedangkan sekitar 4-11 % pada setiap fakultas. Promosi karir tenaga tetap nonakademis (PNS) juga relatif baik dibandingkan tenaga honorer, mereka rata-rata dapat dipromosikan kenaikan pangkatnya sekitar 89% kurang dari 4 tahun, keadaan ini sangat berbeda dengan tenaga honorer. Padahal pada umumnya tenaga honorer mempunyai penampilan kerja yang cukup baik, mereka sebenarnya diperlakukan kurang adil dalam promosi karirnya.

Apabila universitas mempunyai komitmen untuk mengembangkan universitas ini menjadi *research university*, maka pola penyebaran tenaga nonakademik juga mempunyai pola yang tidak benar, dimana sebagian besar tenaga menyebar di tenaga administratif sedangkan tenaga teknisi dan pustakawan kurang memadai. Seharusnya Universitas menambah tenaga pustakawan atau teknisi, tetapi pada kenyataannya penerimaan tenaga baru justru pada tenaga administratif. Sebagian besar mereka bekerja di bawah standar kerja pegawai negeri apalagi dibandingkan dengan tuntutan standar profesionalisme, sehingga banyak pekerjaan di mulai tingkat jurusan, dekanat, maupun rektorat yang seharusnya dikerjakan tenaga nonakademik terpaksa harus dikerjakan tenaga akademik.

Sebagaimana telah dipaparkan bahwa sebagian besar karyawan Universitas Brawijaya yang berstatus pegawai negeri ditugaskan di kantor pusat. Sementara di fakultas banyak mempekerjakan tenaga honorer atau karyawan tidak tetap untuk mendukung berbagai kegiatan di fakultas. Karyawan tidak tetap ini

mengalami diskriminasi promosi karir karena hanya karyawan tetap yang memiliki jenjang karir sampai pada posisi manajerial.

Dalam sebuah lembaga pemerintah berdasarkan tata aturan birokrasi yang rigit, posisi manajerial tidak akan diberikan kepada karyawan tidak tetap meskipun yang bersangkutan memiliki kinerja yang sangat bagus. Kondisi yang ada saat ini dipandang sebagai hambatan utama bagi Universitas Brawijaya untuk mewujudkan visi universitas untuk berkembang menjadi perguruan tinggi yang bertaraf internasional. Permasalahan lainnya terkait dengan kurangnya staf teknisi dan staf perpustakaan yang profesional.

Langkah pertama untuk menyusun strategi manajemen Sumber Daya Karyawan (SDK) adalah mendokumentasikan dan memetakan strategi manajemen sumber daya manusia yang telah ada. Informasi yang berkaitan dengan strategi manajemen sumber daya manusia perlu dievaluasi sebagai informasi dasar bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia ini. Kemudian, rekonstruksi dari strategi manajemen sumber daya manusia universitas dapat dikembangkan sebagai strategi baru untuk pengembangan sumber daya manusia di masa yang akan datang. Untuk merancang ulang strategi manajemen sumber daya manusia universitas ini membutuhkan evaluasi kebijakan di dalam tubuh Universitas Brawijaya untuk mendapatkan sumber daya manusia yang efisien dan produktif di masa yang akan datang. Hasil dari strategi manajemen SDM universitas membutuhkan persetujuan resmi dari dewan senat dan pemerintah. Proses implementasi mungkin membutuhkan waktu selama 10 tahun melalui penerapan langkah-langkah implementasi transisional.

Sistem manajemen SDM yang akuntabel dan transparan dibangun dengan landasan berpikir bahwa setiap produk aktivitas staf serta kinerja yang terkait dengannya merupakan milik universitas yang layak dan harus terekam dan dapat diakses oleh seluruh sivitas akademika. Penilaian kinerja serta pemberian *reward* atas prestasi yang dicapai dapat dilakukan dengan fair apabila kinerja staff secara transparan dapat diakses oleh sivitas akademika. Untuk mendukung keperluan ini maka setiap hasil dan kinerja staff haruslah secara realtime terlaporkan secara tersentral sehingga dapat dipergunakan sebagai landasan dalam pembinaan dan pengembangan staff. Transparansi serta akses informasi yang cepat dalam kaitan dalam pengembangan staff hanya dapat dicapai apabila sistem manajemen sumber daya manusia berbasis IT secara terintegrasi dibangun pada level universitas. Dengan demikian pembinaan dan pengembangan karir staff akan mempergunakan tolak ukur yang seragam dan dapat dipertanggung jawabkan pada publik.

Sebuah universitas yang sehat memerlukan penerapan sistem yang baik dalam hal pengembangan karir karyawan dengan mengembangkan sistem manajemen berbasis prestasi yang dapat dilakukan dengan mengembangkan Prosedur Pelaksanaan Baku (*Standar Operating Procedures*) untuk kegiatan perekrutan, evaluasi *fit and proper*, dan sistem pengembangan karir. Untuk mengembangkan karir, staf di Universitas Brawijaya membutuhkan beberapa langkah yang terdiri dari :

1. dokumentasi dan pemetaan kebijakan dan peraturan staf karir yang ada,
2. pengembangan kebijakan perencanaan dan karir staf muda,

3. pengembangan kebijakan, prosedur, dan tata aturan pelaksanaan kepegawaian yang sesuai,
4. peningkatan dan pengembangan kebijakan jenjang karir,
5. peningkatan dan pengembangan kebijakan dalam hal keuntungan yang terlihat maupun yang belum terlihat,
6. peningkatan efisiensi dan kualitas staf, dan
7. pengembangan serangkaian kriteria tujuan dan indikator kinerja (*performance indicator*) yang baik.

Pengembangan karir karyawan membutuhkan pengembangan system untuk mentransfer informasi, dan mekanisme pencatatan kegiatan-kegiatan karyawan. Hal semacam ini akan terbantu dengan menggunakan sistem informasi manajemen berbasis IT sebagai bagian dari pengembangan sistem manajemen SDM. Diharapkan system evaluasi kinerja karyawan akan cepat dan akurat dan akan sangat membantu para pembuat keputusan dalam universitas. Kelengkapan dan akurasi data juga memudahkan kajian kebijakan tentang karir dan sistem promosi karyawan dari setiap unit kerja di Universitas Brawijaya. Sistem IT pengembangan karir karyawan dilakukan dengan memanfaatkan sistem *database* terpusat terkait dengan kinerja karyawan dengan memanfaatkan *local area network* (intranet) yang sudah terbangun dan terus dikembangkan. Untuk penentuan penempatan pos-pos manajerial maka catatan kinerja karyawan yang terekam akan dipadukan dengan sistem penilaian aspek psikologis karyawan yang diukur memanfaatkan lembaga independen sehingga diharapkan akan

memberikan penilaian yang objektif yang bermanfaat untuk membangun iklim meritokrastik.

Pengukuran kinerja dapat dipilah-pilah menjadi pengukuran kinerja organisasi (sub-organisasi) dan kinerja individu (staff akademik dan non akademik). Pengukuran kinerja dapat dilakukan mulai dari sisi *input, output, outcome* (hasil) dan *impact* (dampak). Kinerja hasil dari individu dan organisasi merupakan target-target yang merupakan dampak yang diarahkan pada capaian visi, misi dan tujuan institusi.

Penerapan konsep *pay for performance* yaitu adanya insentif untuk setiap peningkatan kinerja hasil ataupun kemampuan mempertahankan standar kinerja yang ada dan yang minimal merupakan kebijakan yang akan dilakukan untuk mencapai target sasaran maksimum kinerja para staf ataupun organisasi. Kebijakan ini akan disertai dengan dirancangnya standar pelayanan minimal agar kepentingan para pengguna jasa layanan tidak dirugikan. Desain insentif yang berbentuk uang pada sisi penganggaran akan dirancang sesuai dengan tolok ukur kinerja (output dan outcome) yang telah ditetapkan (*performance based budgeting*), meskipun demikian tetap akan dikombinasikan dengan sistem intensif lama pengabdian dan kompetensi keilmuwan. Seorang staf yang telah lama mengabdi di Institusi ini akan mendapat bonus insentif yang lebih dibandingkan yuniornya. Begitu pula, seorang staff yang telah mencapai gelar Profesor dan Doktor akan mendapat bonusinsentif yang lebih dibandingkan yang belum mencapai gelar tersebut. Kombinasi antara ketiga aspek tersebut (kinerja, lama mengabdi dan kompetensi keilmuwan) dalam sistem insentif kepegawaian yang

akan diterapkan di institusi ini diharapkan dapat menghasilkan pekerja yang profesional, loyal dan berdedikasi keilmuwan.

Pihak universitas perlu mengarsipkan secara aktif kinerja karyawan untuk keperluan promosi karyawan yang sesuai, evaluasi efisiensi dan produktivitas karyawan dan menerapkan mekanisme imbalan dan hukuman (*reward and punishment mechanism*). Pengadaan atau pembuatan arsip dan statistik untuk evaluasi kinerja karyawan membutuhkan beberapa langkah yaitu :

1. dokumentasi dan pemetaan kegiatan monitoring dan evaluasi kinerja karyawan yang sudah ada,
2. pengembangan ulang sistem evaluasi kinerja staf dengan menggunakan IT sebagai bagian dari sistem informasi manajemen SDM,
3. peningkatanketrampilan staf nonakademik untuk melaksanakan kegiatan sistem monitoring dan evaluasi kinerja karyawan,
4. uji coba sistem evaluasi kinerja,
5. implementasi arsip karyawan dan statistik berbasis karyawan untuk monitoring dan evaluasi kinerja karyawan, dan
6. mengembangkan sistem *reward and punishment*

4.2.3 Kebijakan Sumber Daya Mahasiswa Menuju BHMN

Dilihat dari perkembangan jumlah mahasiswa, dapat dikatakan Universitas Brawijaya cukup menarik minat para calon mahasiswa. Setiap tahun jumlah mahasiswa selalu meningkat, sekitar 467 orang. Peningkatan ini sejalan dengan peningkatan jumlah dosen. Dengan demikian ratio antara jumlah mahasiswa per dosen dapat dikatakan meningkat secara perlahan. Jika pada tahun pembelajaran 2001-2002 ratio antara jumlah mahasiswa keseluruhan per dosen adalah 23, sekarang ratio ini naik menjadi 20.

Kendati ada kenaikan ratio antara jumlah mahasiswa S-1 per dosen secara keseluruhan, untuk tiap fakultas ternyata berbeda. Perkembangan ratio mahasiswa S-1 per dosen untuk tiap fakultas berfluktuasi tidak tetap. Misalnya untuk Fakultas Ekonomi, untuk tiap tahun justru nilai ratio ini naik terus. Sebaliknya untuk Fakultas Teknik, nilai ratio mahasiswa S-1 per dosen dapat dikatakan selalu turun. Sedang untuk fakultas-fakultas lain, nilainya naik-turun. Yang perlu mendapat perhatian adalah ratio mahasiswa per dosen untuk Program Studi Ilmu Sosial. Kendati program studi ini relatif baru (menginjak tahun ketiga), ratio antara jumlah mahasiswa per dosen relatif sangat tinggi, yaitu bernilai 40. Artinya untuk setiap dosen Program Studi Ilmu Sosial harus bertanggung jawab terhadap 40 orang mahasiswa.

Rata-rata produktivitas per angkatan untuk mahasiswa S-1 dari Universitas Brawijaya adalah 71%. Artinya dari 100% mahasiswa S-1 yang kuliah di Universitas Brawijaya, 30% tidak lulus dengan berbagai alasan. Produktivitas ini

relatif termasuk rendah. Hal ini kemungkinan besar berkaitan dengan nilai AEE dosen yang rendah, sebagaimana telah diuraikan sebelumnya.

Yang perlu mendapat perhatian adalah produktivitas kelulusan mahasiswa S-1 dari Fakultas Peternakan. Produktivitas per angkatan untuk mahasiswa S-1 dari Fakultas Peternakan adalah 55%. Padahal (1) ratio mahasiswa per dosen mempunyai nilai yang paling rendah setelah Fakultas MIPA, (2) 86% dari dosennya lulusan pascasarjana, tertinggi dibandingkan dengan semua fakultas, (3). persentase dosen yang bergelar S-3 tertinggi setelah Fakultas Pertanian, (4) 68% dosennya termasuk dosen senior dengan usia di atas 45 tahun, (5) jumlah maupun persentase dosen dengan jabatan Asisten Ahli paling sedikit dan rendah dibandingkan dengan semua fakultas.

Pada Tabel 4.7 ditabulasikan perkembangan ratio mahasiswa S-1 per dosen berdasarkan fakultas. Dari Tabel 4.6 tampak ratio mahasiswa S-1 per dosen dapat dikatakan tidak merata untuk tiap fakultas. Ratio terkecil ada pada Fakultas MIPA dengan nilai 10. Ratio tertinggi pada Fakultas ekonomi dengan nilai 26. Sedang untuk dua program studi, untuk Program Studi Bahasa dan Sastra ratio mahasiswa S-1 per dosen adalah 9 dan untuk Program Studi Ilmu Sosial adalah 40.

Tabel 4.7. Ratio Mahasiswa Strata Satu Per Dosen Tahun Akademik 2001-2007

No	Fakultas	Ratio Mhs S-1/Dosen pada Tahun Akademik					
		2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007
1.	Hukum	18	21	21	21	20	19
2.	Ekonomi	18	21	21	22	24	26
3.	Ilmu Administrasi	22	23	20	22	20	21
4.	Pertanian	21	19	22	19	16	14
5.	Peternakan	14	14	14	14	12	12
6.	Teknik	22	21	22	20	19	17
7.	Kedokteran	10	10	11	11	11	12
8.	Perikanan	17	19	19	18	17	16
9.	MIPA	10	11	11	11	10	10
10.	Teknologi Pertanian	28	29	29	26	23	22
11.	Program Bahasa & Sastra				16	10	9
12.	Program Ilmu Sosial					40	40
	Jumlah	18	18	19	18	17	16

Ratio jumlah mahasiswa Diploma dan S-1 per dosen untuk Universitas Brawijaya rata-rata bernilai 18. Sedang ratio jumlah mahasiswa keseluruhan (Diploma, S-1 dan Pascasarjana) per dosen rata-rata bernilai 20.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari analisis data dan pembahasan dapat disimpulkan :

1. Universitas Brawijaya memiliki 1.436 orang dosen (tabel 4.1). Lebih dari separuhnya, 763 orang (53%), berpendidikan S-2. Sedang yang berpendidikan S-3 mencapai 259 orang (18%). Selebihnya berpendidikan S-1 berjumlah 414 orang (29%). Dari kewenangan akademik yang dimiliki dosen di Universitas Brawijaya, Asisten Ahli sebanyak 486 orang (33,84%), Lektor 352 orang (24,51%), 504 orang (35,10%) dosen memiliki jabatan Lektor Kepala, sedangkan 84 orang dosen (5,85%) bergelar Profesor. Secara umum, distribusi sebaran hampir merata pada setiap fakultas dan sumber daya dosen Universitas Brawijaya memiliki kualifikasi memberikan tata layanan yang baik (Good Governance) penyelenggaraan proses pembelajaran yang berkualitas dalam rangka menuju status Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara.
2. Dengan jumlah karyawan tetap sebanyak 728 orang (tabel 4.5), menunjukkan bahwa sumber daya karyawan (tenaga administrasi, teknisi dan perpustakaan) di Universitas Brawijaya relatif mencukupi. Akan tetapi, sistem manajemen sumber daya karyawan masih kurang efektif dan efisien. Hal ini disebabkan karena sebagian besar karyawan (280 orang atau 38,46%) ditempatkan di kantor Pusat Universitas Brawijaya, sedangkan tata layanan administrasi akademik dan kemahasiswaan lebih banyak di level fakultas.

3. Perkembangan jumlah mahasiswa Universitas Brawijaya untuk tiap tahun rata-rata naik 467 mahasiswa (1,65%).. Universitas Brawijaya memiliki 28.348 orang mahasiswa, yang tersebar pada sepuluh fakultas pada tiga jenjang pendidikan. Untuk jenjang program S-1, jumlah mahasiswa 23.556 orang (83,10%). Untuk program Diploma dan Magister, jumlah mahasiswa berimbang, yaitu 2.508 orang (8,85%) dan 2.274 orang (8,02%).Setiap tahun jumlah mahasiswa meningkat sekitar 467 orang (1,65%). Peningkatan ini sejalan dengan peningkatan jumlah dosen sebanyak 39 orang (2,79%).

5.2 Saran-saran

Dari kesimpulan dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Dalam rangka menuju status PT-BHMN, sistem manajemen sumber daya dosen Universitas Brawijaya perlu lebih dikembangkan dengan cara, antara lain : (a) Lembaga membuat peraturan yang jelas tentang penjabaran masing-masing bidang dari Tri Dharma Perguruan Tinggi yang harus dikerjakan oleh para dosen. (b) Untuk meningkatkan tingkat kepercayaan, komitmen, dan kebanggaan kerja para dosen, lembaga dapat membuat kebijakan otonomi dosen.. Untuk bidang penelitian dan pengabdian masyarakat, diharapkan para dosen dapat membuat perencanaan secara mandiri dengan mengacu pada Tri Dharma Perguruan Tinggi.
2. Manajemen sumber daya karyawan Universitas Brawijaya perlu lebih dikembangkan, dengan cara antara lain : (a) Para karyawan perlu diikut sertakan dalam pelatihan dan pengembangan kerja , baik dalam bentuk *in the*

job training maupun *on the job training* serta studi lanjut. Pelatihan terutama ditujukan untuk karyawan-karyawan yang relatif masih berusia muda. (b) Beberapa tenaga karyawan senior diberi tanggung jawab membina 1 sampai 3 orang karyawan muda dalam rangka regenerasi bidang kerjanya dan pembinaan karyawan ini dilaksanakan sambil bekerja. (c) Tenaga administratif yang berlebih dapat dipindahkan agar distribusi karyawan di Universitas Brawijaya dapat merata sesuai dengan kebutuhan dan beban kerja di masing-masing Fakultas di lingkungan Universitas Brawijaya.

3. Kenaikan penerimaan jumlah mahasiswa di Universitas Brawijaya sebesar 1,65 % harus diikuti dengan peningkatan kualitas keilmuan lulusannya.

DAFTAR PUSTAKA

Anderson, J.E.. 1979. *Public Policy Making*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Bogdan, Robert C. dan Biklen, Sari Knopp. 1982. *Qualitative Research for Education: An Introduction and Methods*. Boston: Allyn & Bacon, Inc.

Danim, Sudarwan. 1997. *Pengantar Studi Penelitian Kebijakan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Dye, T.R.. 1978. *Understanding Public Policy*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Direktur Jendral Pendidikan Tingi. Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia. 2003. *Basic Frame Work for Higher Education Development KPPTJP IV (2003-2010)*. Www.dikti.org. 26 Januari 2006. Diakses pukul 11.33.

Flippo, Edwin B. 1992 .*Manajemen Personalia*. Diterjemahkan oleh dan Mohamad Masud.. Jakarta: Erlangga.

Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Universitas Gadjah Mada.

Howlett, Michael dan Ramesh, M. 1995. *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems*. Toronto: Oxford University Press.

Islamy, M. Irfan. 2002. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.

Lincoln, Yvonna S. dan Guba, Egon G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. California: Sage Publications, Inc.

Manullang. 1996. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT. Ghalia Indonesia.

Miles, Matthew B. dan Huberman, A. Michael. 1992. (*Qualitative Data Analysis*). Diterjemahkan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi.. Jakarta: UI Press.

Pikiran Rakyat. 4 Mei 2004. *Apa Kabar PT BHMN?*. Www.pikiranrakyat.com. 14 Mei 2005. Diakses pukul 14.23

PP. No 61 Tahun 1999 Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 042/U/2000 tentang Persyaratan dan Tata Cara Penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum

Republik Indonesia, 1999a. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi*. Www.dikti.org. 15 Mei 2005. Diakses pukul 22.55.

Republik Indonesia, 1999b. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum*.www.dikti.org. 14 Mei 2005. Diakses pukul 19.45.

Republik Indonesia, 2003. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan nasional*. www.depdiknas.go.id. Mei 2005.

Republik Indonesia, 2005. *Rancangan Undang-Undang Badan Hukum Pendidikan*. www.depdiknas.go.id. 14 Mei 2005. Diakses pukul 20.22.

Siagian P., Sondang. 1981. *Teori Motívasí dan Aplikasí*. Jakarta: Rineka Cipta.

Siagian P., Sondang. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Tilaar, HAR. 1995. *Pengembangan SDM dalam era Globalisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.

Universitas Brawijaya. 2002.*Program Kerja Rektor Universitas Brawijaya Masa Bakti 2002-2006 "Dengan Meningkatkan Suasana Akademik (Academic Atmosphere), Universitas Brawijaya Menyongsong Masa Depan Menjadi Universitas Terkemuka"*. Malang: BAPSI Unibraw 2002.

Universitas Brawijaya. 2004. *SP 4 2005 Buku 1 Karakteristik Umum Institusi*. Malang: Universitas Brawijaya.

Universitas Brawijaya. 2007a. *Proposal Pengembangan Universitas Brawijaya menjadi Perguruan Tinggi Negeri (PTN) Otonom: Evaluasi Diri*. Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan Nasional.

Universitas Brawijaya. 2007b. *Proposal Pengembangan Universitas Brawijaya menjadi Perguruan Tinggi Negeri (PTN) Otonom: Perencanaan Transisional*. Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan Nasional.

UU RI Nomer 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Sinar Grafika.

Wahab, Solichin Abdul. 2002. *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.