

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perguruan Tinggi merupakan jenjang pendidikan tertinggi dalam program pendidikan formal di Indonesia, yang mahasiswanya diharapkan dapat berhasil dalam berbagai bidang pekerjaan yang dibutuhkan oleh masyarakat luas. Usaha penyelenggaraan jasa universitas atau pendidikan tinggi ialah usaha jasa yang termasuk jasa murni (**Rambat Lupioadi, 2001**), yaitu kualitas pelayanan jasa dipandang sebagai hal utama yang dapat meningkatkan daya saing usaha lembaga pendidikan tinggi. Jasa pelayanan yang ditawarkan oleh suatu lembaga pendidikan tinggi dapat dikatakan berkualitas jika kelima dimensi jasa dapat diolah dengan baik. Kelima dimensi ini mencakup, penyediaan fasilitas fisik lengkap dan memadai, kinerja staf yang tanggap, keahlian dan pengetahuan yang dimiliki dan kepedulian staf akan kebutuhan pelanggan serta staf pengajar yang handal.

Universitas 'X' di Bandung merupakan suatu lembaga pendidikan yang berdiri sejak tahun 1965, dengan visi, menjadi perguruan tinggi yang mandiri dan berdaya cipta serta mampu mengisi dan mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni abad ke 21 berdasarkan kasih dan keteladanan Yesus Kristus. Sedangkan misi adalah mengembangkan cendekiawan yang handal, suasana yang kondusif dan nilai hidup yang kristiani sebagai upaya pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni dalam penyelenggaraan TRIDHARMA. Kemudian Universitas 'X' memiliki orientasi untuk menciptakan sarjana yang

mampu mandiri. Universitas 'X' merupakan salah satu perguruan tinggi swasta yang tetap kompetitif dan berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi mahasiswanya. Kelemahan dan kekurangan, baik dari fisik bangunan gedung, fasilitas, serta kinerja staf dan tenaga pengajar menjadi suatu permasalahan yang harus diatasi.

Berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan mahasiswa sebagai pengguna jasa terus dilakukan. Pembangunan gedung kuliah baru, serta penambahan berbagai fasilitas terus dilakukan guna dapat menampung jumlah mahasiswa yang semakin bertambah di setiap tahun ajaran baru. Disamping pengembangan bangunan, Universitas 'X' berusaha mengatasi permasalahan yang muncul dari sumber daya manusianya (SDM). Menurut sumber yang dapat dipercaya, terdapat beberapa permasalahan seputar keberadaan dosen seperti, sistem perekrutan tenaga dosen yang belum terstandarisasi seringkali kurang mampu memunculkan dosen dengan kinerja yang superior. Dalam rangka peningkatan kualitas dari dosen sering dibuat suatu *training*. *Training* yang dilaksanakan seringkali kurang tepat sasaran sehingga kurang berdampak secara langsung kepada dosen dan seringkali pelatihan yang diikuti tidak memberikan *skill* yang dapat meningkatkan performa dari dosen yang bersangkutan (**Spencer & Spencer, hal 305**)

Permasalahan seputar tenaga pengajar tersebut tidak terlepas dari peningkatan jumlah mahasiswa setiap tahun ajaran. Dilihat dari data antara tahun 2003- 2005, peningkatan tersebut terjadi di beberapa fakultas seperti Fakultas Kedokteran, Teknik Informatika, Psikologi, Ekonomi Akuntansi dan Manajemen.

Peningkatan jumlah mahasiswa di Universitas “X” tersebut tidak sebanding dengan peningkatan tenaga pengajar sehingga mengharuskan tenaga pengajar untuk mengerahkan kemampuan sehingga kualitas pengajaran tetap terjaga dengan baik.

Berbagai harapan dan keinginan muncul dari mahasiswa, dosen ataupun orang-orang yang berada di lingkungan Universitas “X” terhadap keberadaan dosen. Dari pihak mahasiswa menginginkan tenaga pengajar yang berwawasan luas, bersikap bersahabat, tidak kaku dalam perannya sebagai dosen, dapat memotivasi mahasiswa, menyediakan waktu untuk bertukar pikiran, berpikir kritis, menguasai bidangnya, mau mendengar, memahami, merespon keinginan mahasiswa dalam belajar. Dipihak tenaga pengajar sendiri merasa perlu memberikan pengajaran yang sesuai kurikulum, melakukan bimbingan kepribadian, memiliki keahlian dalam menulis, membaca, *problem solving* yang sistematis, *self confidence*, memberi saran kreatif, mengidentifikasi faktor penghambat dan pendukung mahasiswa dalam belajar, membantu, mengarahkan dan memacu kelancaran studi dari mahasiswa, mendisain sistem pembelajaran yang sesuai dengan kurikulum.

Pihak universitas mengharapkan tenaga pengajar memiliki dua kualifikasi yaitu aspek administratif dan aspek proses belajar. Kualifikasi aspek administratif adalah seorang dosen dapat melayani secara aktif, cepat, proaktif dan akurat terhadap kebutuhan mahasiswanya. Sedangkan dari aspek proses belajar, seorang dosen dapat mendisain suatu sistem pembelajaran untuk mencapai visi dan misi Universitas ‘X’. Berbagai harapan dan permasalahan pada keberadaan dosen di

Universitas “X” menuntut setiap dosen memiliki kriteria tertentu yang dapat menjaga dan meningkatkan kualitas pengajaran serta mencapai visi, misi universitas. Permasalahan sumber daya manusia (SDM) yang dihadapi Universitas “X” sesungguhnya adalah masalah yang dihadapi oleh sebahagian besar manajemen SDM pada dunia pendidikan tinggi. *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)* merupakan metode yang dapat diaplikasikan dalam suatu universitas untuk mengatasi permasalahan tersebut.

CBHRM merupakan sebuah jargon baru dalam sumber daya manusia yang telah seringkali diperbincangkan. *CBHRM* menghasilkan suatu produk yang disebut *competency profile*. *CBHRM* sebenarnya bukanlah “produk baru” dalam sistem sumber daya manusia, namun sistem ini tidak banyak dikenal apalagi diimplementasikan. Menurut Organisasi Industri Psikologi Amerika (**Mitrani, Palziel, & Fitt, 1992**) gerakan tentang kompetensi telah dimulai pada tahun 1960 dan awal 1970. Dalam tiga puluh tahun terakhir, pendekatan dengan sistem kompetensi menjadi petunjuk untuk diagnosis, penyusunan dan peningkatan berbagai aspek dalam manajemen SDM. Saat ini istilah *CBHRM* kembali muncul ke permukaan dan menjadi banyak dipergunakan dalam manajemen SDM.

CBHRM sendiri memberi fokus terhadap beberapa aspek yaitu, rekrutmen dan seleksi, penempatan dan rencana suksesi, pengembangan karir, kompensasi untuk kompetensi dan manajemen kerja. Pengaplikasian kompetensi pada universitas diharapkan dapat memperoleh dosen dengan kinerja yang terbaik atau menghasilkan dosen *top performers* dalam seleksi tenaga pengajar. Dosen dengan kategori *top performers* diharapkan dapat menjalankan perannya dengan baik

sesuai visi, misi serta orientasi pengajaran yang diberikan oleh universitas, dapat mengatasi berbagai tantangan yang muncul, dan dapat meningkatkan kualitas pengajaran. Begitupula dengan *training* bagi dosen difokuskan kepada kompetensi yang akan menghasilkan kinerja yang maksimal dalam setiap pekerjaan. Peningkatan karir dosen dilakukan dengan membandingkan kompetensi pada dosen dengan kompetensi yang dipersyaratkan oleh universitas untuk jenjang karir yang lebih tinggi, misalnya dosen memiliki kompetensi *leadership*, *enterpreneurial insight*, *organizational vision*. Kemudian untuk kompensasi didasarkan karakteristik dosen yaitu keahlian dan kompetensi yang dimilikinya seperti, *job motivation*, *technical knowledge*.

Beberapa Universitas sudah mulai mengaplikasikan *CBHRM* dalam institusinya. **Murdoch University, Australia** sudah menerapkan suatu *competency profile* bagi para dosen pengajarnya. Latar belakang disusunnya kompetensi pada universitas ini adalah untuk memfasilitasi tujuan universitas dalam belajar dan mengajar, sebagai tanggapan dari permintaan komite universitas yang menginginkan kriteria pengajaran yang spesifik. Kemudian tujuan dari kompetensi tersebut adalah untuk menyatakan harapan universitas secara eksplisit terhadap belajar dan mengajar, memfasilitasi perkembangan tenaga pengajar. Adanya kompetensi pada **Murdoch University** menjadi pedoman dalam pengangkatan dan promosi dosen, sehingga saat ini dosen pengajar serta rekrutmen dosen sesuai dengan tuntutan universitas serta dapat memberikan kualitas pengajaran yang terbaik. Begitupula dengan pengembangan

para dosennya yang disesuaikan dengan kebutuhan universitas (www.murdochuniversity.com).

Berbagai permasalahan seputar manajemen SDM khususnya dosen pada suatu universitas dapat diatasi dengan pengaplikasian *CBHRM*. *Development Dimension International (DDI)* merupakan organisasi pencetus penggunaan kompetensi yang sudah banyak mengaplikasikan sistem *CBHRM* dalam berbagai level pekerjaan. Kemampuan dalam menyusun dan melaksanakan penelitian (*analysis*), kemampuan menulis dan menyusun proposal (*written communication*), kemampuan berkomunikasi (*oral communication, oral presentation*). Kompetensi seperti *oral communication, written communication, analysis, technical knowledge* dan *initiative* merupakan kompetensi dari DDI yang minimal dimiliki oleh seorang dosen yang juga dipersyaratkan oleh universitas “X”, sebagai keterampilan dasar yang harus dimiliki oleh dosen atau calon dosen. Kemudian kompetensi seperti *organizational vision, tolerance for stress, job motivation* adalah contoh kompetensi yang disusun oleh DDI yang menjadi prasyarat dari beberapa universitas untuk mendapatkan dosen yang menghasilkan kinerja yang ideal atau dosen dengan kategori *top performers*.

Melihat permasalahan dan harapan seputar dosen pada Universitas “X” dan berbagai fungsi dari penyusunan *competency profile* yang dapat menghasilkan kinerja terbaik dari dosen serta keinginan dari pihak Universitas “X” untuk menyusun *competency profile* dosen, maka peneliti tertarik untuk melakukan survei mengenai *competency profile* pada dosen *top performers* Universitas “X” di Bandung.

1.2. Identifikasi Masalah

Masalah yang ingin diteliti dalam penelitian ini adalah seperti apakah *competency profile* pada dosen *top performers* Universitas 'X' di kota Bandung.

1.3. Maksud & Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai *competency profile* pada dosen *top performers* Universitas "X" di Bandung.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menyusun *competency profile* pada dosen *top performers* di Universitas "X", Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoretis :

- Penelitian ini dapat memperkaya ilmu psikologi industri dan organisasi mengenai *competency profile* dosen.
- Hasil penelitian juga dapat berguna bagi peneliti lain sebagai bahan pendukung untuk melanjutkan atau mengadakan penelitian dengan topik yang sama mengenai *competency*.

1.4.2. Kegunaan Praktis

- Memberikan landasan bagi dosen di Universitas "X" Bandung untuk bekerja sesuai dengan *competency profile* yang sudah ditetapkan

- Memberikan informasi bagi pimpinan atau pihak yang berwenang untuk melakukan *recruitment*, *training*, sistem kompensasi, penempatan dan pengembangan karir bagi dosen yang disesuaikan dengan *competency profile*.
- Hasil penelitian juga berguna sebagai bahan pertimbangan bagi pihak Universitas “X”, untuk memperbaiki, mempertahankan atau meningkatkan kualitas pengajaran para dosennya.
- Memberikan informasi kepada profesi psikolog ataupun profesi lain khususnya psikologi industri dan organisasi mengenai manfaat *CBHRM* dalam organisasi atau perusahaan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Competency is an underlying characteristic of people an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation (Spencer and Spencer, 1993). Underlying characteristic's mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Kata “*causally related*” berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja, dan kata “*criterion-referenced*” mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Kompetensi harus sejalan dengan visi, nilai-nilai dan

strategi organisasi, relevan dengan keseluruhan pekerjaan, dapat diobservasi serta memprediksi *performance* kerja yang diharapkan dalam pekerjaan mereka.

Karakteristik kompetensi terdiri dari lima aspek yaitu *motives*, *traits*, *self concept*, *knowledge* dan *skill*. *Motives* adalah keinginan yang secara konsisten mendorong seseorang untuk bertindak. *Motives* mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku individu untuk menghadapi serangkaian *goals*. *Motives* dapat memprediksi apa yang akan dilakukan dosen dalam pekerjaan jangka panjang tanpa adanya pengawasan dari atasan. *Traits* adalah karakteristik fisik dan secara konsisten memberi tanggapan terhadap suatu situasi. Contohnya, memberi tanggapan terhadap keluhan mahasiswa. *Self concept* adalah sikap, *values* atau *self image* seseorang, misalnya seorang dosen yang memiliki *value* menjadi tenaga pengajar tetapi tidak menyukai untuk berinteraksi dengan mahasiswa maka dosen tersebut dapat gagal dalam profesinya. *Knowledge* adalah informasi yang diperoleh seseorang secara spesifik dalam suatu area. *Knowledge* memprediksi dengan baik apa yang dapat dilakukan seseorang bukan apa yang akan dilakukan. Kemudian *skill* adalah kemampuan untuk menampilkan tugas secara fisik atau mental. *Skill* terdiri dari *analytic thinking* dan *conceptual thinking*. *Analytic thinking* yaitu mengolah data, menjelaskan sebab akibat, mengorganisir data dan rencana. *Conceptual thinking* yaitu memahami bentuk-bentuk dalam data yang kompleks (Spencer & Spencer, hal 10-11).

Menurut *The Iceberg Model* (Spencer & Spencer, 1993) kompetensi *knowledge* dan *skill* adalah kompetensi yang cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki

manusia. Kompetensi *skill* dan *knowledge* lebih mudah untuk dikembangkan. *Training* adalah jalan yang paling efektif untuk mengembangkan kompetensi ini. Sedangkan *self concept*, *traits* dan *motives* adalah kompetensi yang lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deeper*) dan berada pada titik sentral kepribadian seseorang serta lebih sulit untuk dikembangkan.

Kompetensi selalu terdiri dari karakteristik pribadi yaitu, *motives*, *trait* dan *self concept* yang mendorong pemakaian *knowledge* dan *skill* dalam perilaku yang nantinya dapat memprediksi performa kerja individu. Sebagai contoh, seorang dosen memiliki motivasi berprestasi, didalam dirinya dia selalu berusaha melakukan pekerjaan dengan baik, berkompetisi dengan standar tinggi yang telah ditentukan. Kemudian motivasi berprestasi tersebut ditampilkan dengan perilaku bertanggung jawab terhadap seluruh pekerjaan serta meminta feedback pekerjaan. Hasilnya dalam performa kerjanya dosen tersebut memberikan inovasi di tempat dia bekerja dengan kualitas pekerjaan yang baik atau dikatakan sebagai dosen dengan kategori *top performers*. *Top performers* merupakan performa kerja terbaik yang ditampilkan oleh individu dan menjadi suatu kriteria yang dipersyaratkan dalam menyusun *competency profile* (Spencer & Spencer, hal.15)

Keberadaan *top performers* dalam suatu organisasi menjadi *blue print* dalam meningkatkan performa kerja, pengembangan serta seleksi individu. (Spencer & Spencer, hal.15). Penentuan kriteria dari *top performers* dapat dilakukan melalui penilaian yang dilakukan oleh atasan, rekan kerja, bawahan dan pengguna jasa. Untuk organisasi yang bergerak di bidang pelayanan jasa seperti universitas, penentuan kriteria *top performers* dapat dilakukan melalui pendapat

serta hasil yang diperoleh dari pengguna jasa yaitu mahasiswa. (**Spencer & Spencer, hal.96**). Begitupula dengan keberadaan dosen *top performers* di universitas 'X' dapat dijadikan sebagai landasan dalam penyusunan *competency profile* untuk mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan visi, misi, strategi, orientasi, tugas dan tanggung jawab dosen.

Universitas "X" di Bandung adalah suatu institusi pendidikan yang berdiri pada 11 September 1965. Universitas ini terdiri dari enam fakultas yaitu fakultas kedokteran, psikologi, teknik yang memiliki jurusan industri, sipil dan elektro, kemudian fakultas sastra yang terdiri dari sastra Inggris, Jepang serta program diploma bahasa Cina dan Inggris. Orientasi pendidikannya adalah menciptakan sarjana yang mampu mandiri. Ini berarti, alumni Universitas 'X' diharapkan dapat menciptakan lapangan pekerjaan bagi dirinya sendiri dan bagi orang lain. Salah satu strategi yang dilakukan untuk tetap dapat bertahan dan bersaing dengan universitas swasta lainnya adalah seperti pemberian mata kuliah yang tidak ditawarkan pada fakultas yang sama di universitas lain, membuka fakultas lain untuk memperluas pangsa pasar seperti Sistem Informasi, Desain Interior, dan Desain Komunikasi Visual mulai tahun 2005. Memberikan berbagai fasilitas yang menguntungkan mahasiswa dan karyawannya seperti: beasiswa, perpustakaan, koperasi, Badan Pelayanan Kerohanian (BPK), Koordinator Mata Kuliah Umum, Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM), Pusat Pelayanan Kesehatan, Klinik Psikologi, Bank, Kantor Pos, Pusat Pengembangan Dan Konseling Mahasiswa, Pusat Karir Mahasiswa, Pelatihan Bahasa, *WiFi Campus*, Kerjasama Dalam dan Luar Negeri.

Keberadaan fasilitas yang terus dikembangkan bertujuan untuk meningkatkan kualitas serta kepuasan dari mahasiswa universitas 'X' sebagai pengguna jasa. Selain berbagai fasilitas tersebut keberadaan seorang dosen sebagai tenaga pengajar memiliki arti penting. Dosen memiliki peran untuk dapat mentransferkan ilmu pengetahuan kepada mahasiswa serta mempersiapkan mahasiswa menjadi individu yang aktif serta berkualitas dalam kehidupan selanjutnya (**Roberto T.Borromeo, hal. 7**). Sebagai seorang tenaga pengajar dosen dituntut untuk mampu menjadi pendamping mahasiswa dalam belajar, sebagai model dalam problem solving, serta sebagai teman dimana mahasiswa dapat datang dengan segala masalah mereka (**George C. Thompson, hal. 342**)

Didalam hubungan organisasionalnya seorang dosen memiliki atasan yaitu dekan, pembantu dekan, kepala jurusan serta sekretaris jurusan. Universitas 'X' juga telah menetapkan sejumlah tanggung jawab, kewajiban, wewenang serta tugas-tugas terhadap profesi seorang dosen. Tanggung jawab seorang dosen di Universitas 'X' yaitu melaksanakan TRIDHARMA perguruan tinggi yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat; untuk pendidikan, tanggung jawab pada kelancaran proses belajar mengajar yang mencakup mempersiapkan materi pengajaran, melaksanakan pengajaran, dan melaksanakan evaluasi terhadap proses belajar mahasiswa; untuk penelitian, tanggung jawab pada pelaksanaan penelitian sesuai bidang keilmuannya dengan hasil yang dapat dipertanggungjawabkan secara integritas dan originalitas; untuk pengabdian, tanggung jawab pada pelaksanaan. Kegiatan pengabdian sesuai bidang keilmuannya, yang dapat memberikan kontribusi bagi masyarakat sekitar.

Seorang dosen memiliki wewenang dalam hal menentukan penilaian terhadap hasil kerja mahasiswa dengan objektifitas, mengatur materi dalam proses belajar mengajar, selama masih dalam rambu-rambu Satuan Acara Perkuliahan (SAP) atau Garis Besar Pelaksanaan Perkuliahan (GBPP) yang ditentukan oleh Jurusan/ Fakultasnya. Selain wewenang dan tanggung jawab yang diberikan, seorang dosen dihadapkan pada beberapa tugas yang telah ditetapkan yaitu tugas rutin harian, rutin semesteran, rutin tahunan, serta insidentil.

Tugas rutin harian terdiri dari mempersiapkan materi pengajaran/materi kuliah, menandatangani kehadiran/absensi, memberikan kuliah sesuai jadwal yang telah ditetapkan, serta menyerahkan berita acara yang sudah diisi dan menyimpannya pada map yang sudah disediakan. Tugas rutin semesteran terdiri dari: mempersiapkan materi kuliah pada setiap awal semester, mempersiapkan soal UTS/UAS dan memeriksa berkas ujian, berpartisipasi dalam pengawasan evaluasi mahasiswa (UTS dan UAS), memeriksa tugas yang dibuat mahasiswa minimal satu pada setiap semester, menyerahkan nilai setiap selesai evaluasi kepada Kepala TU/Dekan dan melaporkan kinerja kepada Kajur atau Dekan selama satu semester yang telah berjalan. Tugas rutin tahunan berupa melaksanakan program pengabdian ilmiah pada masyarakat dan melaksanakan penelitian sesuai dengan proposal yang telah disetujui oleh Dekan Fakultas. Tugas rutin insidentil berupa menghadiri seminar, lokakarya, *workshop* sesuai bidang pengajaran, mengikuti pelatihan untuk pengembangan diri., menghadiri rapat fakultas/ universitas atau organisasi profesi, memberikan konsultasi pada

mahasiswa yang mengalami masalah dan memberikan pelatihan–pelatihan baik di intern maupun ekstern yang terkait dengan bidang pengabdian pada masyarakat.

Berbagai tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh Universitas ‘X’ kepada dosen bukanlah suatu tugas yang mudah. Disamping itu berbagai tantangan yang muncul dari dalam Universitas ‘X’ ataupun dari luar harus dapat diatasi sehingga kualitas hasil pengajaran tetap maksimal. Sebagai seorang dosen tugas dan tanggung jawab terhadap Universitas menjadi hal utama. Disamping itu hubungan serta kepuasan dari mahasiswa sebagai pengguna jasa tidak kalah pentingnya mengingat dosen menjadi sosok individu yang paling dekat serta selalu berinteraksi langsung dengan mahasiswa. Hal tersebut mengakibatkan tuntutan untuk menjadi tenaga pengajar di Universitas ‘X’ menjadi lebih meningkat.

Dengan meningkatnya tuntutan terhadap keberadaan seorang dosen serta dilihat dari perkembangan Universitas ‘X’ dan peningkatan jumlah mahasiswa tiap tahunnya serta visi dan misi yang ada, diharapkan dosen yang ada di Universitas ‘X’ memiliki suatu *competency profile* untuk dapat mengatasi tuntutan dan tantangan yang ada. Keberadaan *competency profile* dapat membantu dalam rekrutmen dan seleksi dimana individu yang akan dipilih menjadi dosen di Universitas ‘X’ akan mampu mengatasi tuntutan yang ada. Begitupula dengan sistem kompensasi akan disesuaikan dengan kompetensi yang ada pada diri individu, bukan berdasarkan senioritas seperti biasanya dilakukan pada kebanyakan institusi lainnya. Peningkatan dan pengembangan karir dosen diharapkan dapat lebih baik lagi, karena telah mempersyaratkan kompetensi pada

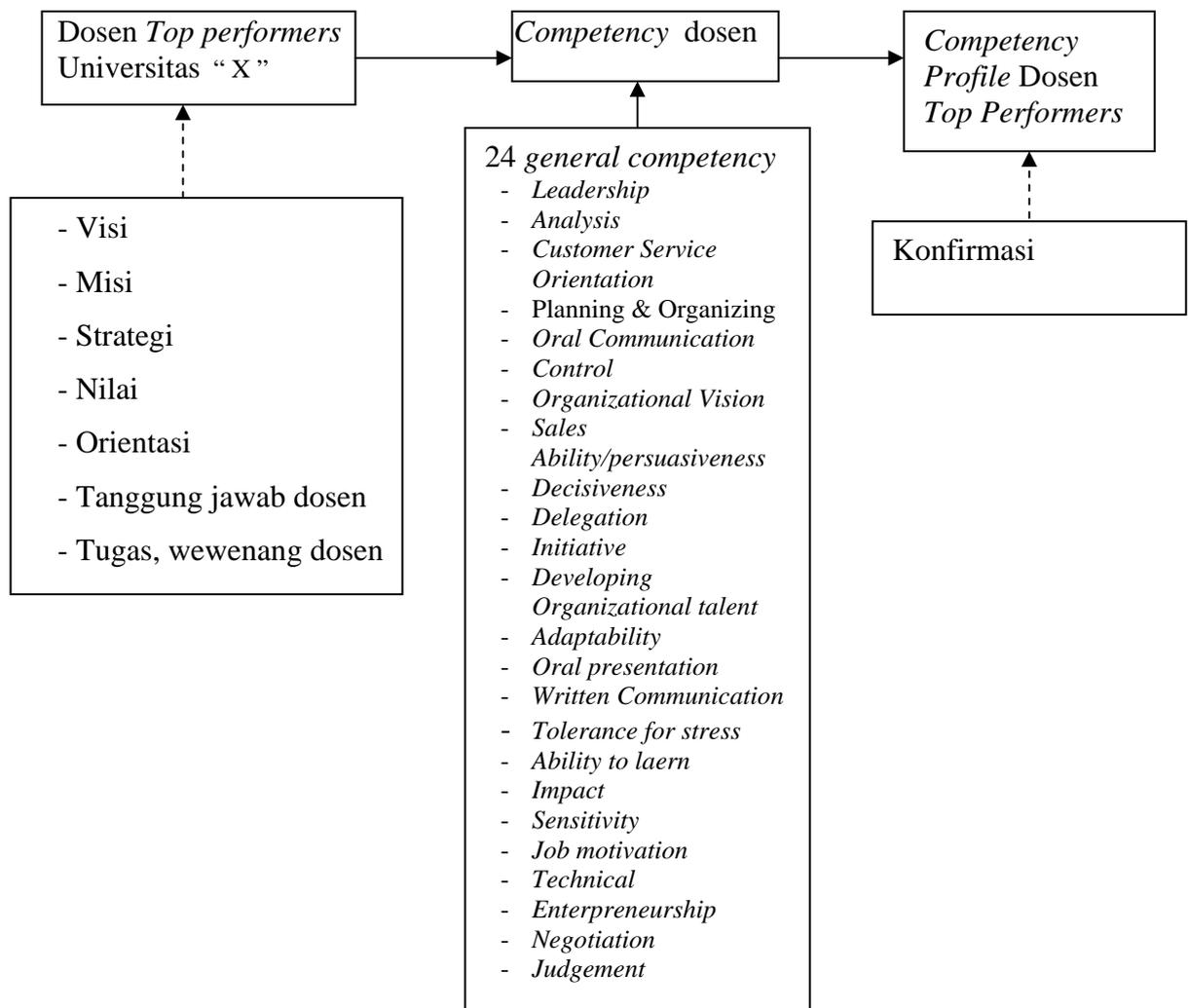
jenjang karir tertentu, sehingga hanya dosen dengan kompetensi yang sesuai dengan persyaratan yang akan meningkat karirnya.

Sebagai seorang calon dosen dan dosen di Universitas 'X' dituntut untuk memiliki keterampilan dasar yaitu kemampuan dalam menyusun proposal dan menulis (*written communication*), menyampaikan materi pelajaran (*oral presentation*), kemampuan melaksanakan penelitian (*analysis*), serta kemampuan berkomunikasi (*oral communication, oral presentation*). Keterampilan dasar yang dipersyaratkan tersebut disebut sebagai *core competency* ataupun kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap dosen.

Penyusunan *competency profile* pada dosen di Universitas 'X' berdasarkan pada *general competency* yang telah disusun oleh *Development Dimension International (DDI)*. *DDI* adalah pencetus dalam penggunaan kompetensi dan masih memimpin dalam merancang sistem pengembangan serta pelatihan seputar kompetensi. *DDI* menyusun berbagai *competency profiling* dari berbagai jenis serta level pekerjaan yang dijadikan sebagai landasan dalam seleksi, promosi, pengembangan, *training*, serta rencana suksesi suatu perusahaan atau organisasi (www.ddiworld.com). *DDI* merancang 24 kompetensi, yaitu *Leadership, Analysis, Customer Service Orientation, Planning and Organizing, Oral Communication, Entrepreneurial Insight, Control, Organizational Vision, Decisiveness, Delegation, Judgement, Initiative, Developing Organizational Talent, Adaptability, Oral Presentation, Written Communication, Negotiation, Tolerance for Stress, Ability to Learn, Impact, Sensitivity, Job Motivation, Technical/ Professional Knowledge*. Berdasarkan 24 *general competency* tersebut

akan disusun menjadi *competency profile* bagi dosen Universitas 'X' yang disesuaikan dengan visi, misi, strategi, orientasi, nilai-nilai Universitas 'X' serta tanggung jawab, wewenang, dan tugas dari dosen. Dalam penetapan *competency profile* dibutuhkan persetujuan dari pihak manajemen puncak yaitu individu atau kelompok yang mengetahui dengan pasti visi, misi, nilai-nilai di universitas serta tanggung jawab, tugas serta wewenang seorang dosen (**Spencer & Spencer, hal. 107**).

Penyusunan *competency profile* pada dosen top performers di Universitas 'X' diharapkan akan dapat membawa suatu perubahan. Perubahan didalam suatu institusi pendidikan selalu didasarkan untuk menerima hal baru yang dapat meningkatkan efektivitas serta efisiensi dari suatu institusi (**Hurst, 1983**). Perubahan pada universitas adalah untuk menyediakan pelayanan serta kualitas yang lebih baik lagi bagi para mahasiswa (**De Jesus, 1989**). Perubahan dalam hal ini adalah penetapan sistem *competency profile* pada dosen. Perubahan ini bukan suatu hal yang mudah untuk dapat langsung dilaksanakan dan diterima oleh setiap dosen. Dalam hal ini pihak manajemen Universitas 'X' harus terus menerus memantau serta menyesuaikan *competency profile* yang telah ditetapkan sesuai dengan tuntutan di masa yang akan datang, sehingga kualitas pengajaran serta hasil yang didapat dari mahasiswa sebagai pengguna jasa dapat terus terjaga dan dapat mendorong tercapainya visi, serta misi Universitas 'X'.



Bagan 1.5. Kerangka Pikir

Berdasarkan uraian di atas peneliti menarik asumsi sebagai berikut :

1. Dosen dengan *top performers* Universitas 'X' mengetahui visi, misi, nilai, strategi dan orientasi dari Universitas 'X', mampu menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik serta senantiasa menampilkan performa kerja yang terbaik.

2. Dosen *top performers* dapat menampilkan performa kerja terbaiknya sehingga menjadi landasan dalam menyusun *competency* dosen di Universitas 'X'
3. Development Dimension International memiliki 24 *general competency* yang dapat dipergunakan sebagai landasan dalam penyusunan *competency profile* dosen *top performers* di Universitas 'X'.