

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perguruan tinggi adalah tempat yang diharapkan dapat mencetak kader-kader pemimpin bangsa di masa mendatang sehingga dianggap dapat memengaruhi perkembangan dan kemajuan negara itu sendiri. Perguruan tinggi sendiri sudah berdiri dan berkembang selama 63 tahun di Indonesia. Dimulai dari hanya memiliki 200 orang mahasiswa saja pasca perang dunia kedua, sampai pada tahun 2012 menjadi berjumlah 4,8 juta mahasiswa dengan 155.000 dosen yang tersebar pada 82 perguruan tinggi negeri dan 2800 perguruan tinggi swasta. Dalam interval perjalanan panjang itu perguruan tinggi, baik itu perguruan tinggi negeri dan swasta menghadapi berbagai masalah dan tantangan yang tidak sama dari masa ke masa. (dikti.go.id)

Seorang guru besar dari Universitas Andalas yaitu Elfindri, menilai tantangan yang dihadapi perguruan tinggi swasta di Indonesia saat ini adalah banyak perguruan tinggi swasta kesulitan menyediakan dosen yang memiliki kompetensi sesuai harapan perguruan tinggi. Kesulitan tersebut muncul lebih akibat sebagian besar perguruan tinggi swasta yang pada umumnya menghadapi persoalan keuangan. Ia juga mengatakan bahwa negara memang tidak menyediakan dosen untuk pendidikan tinggi swasta sehingga pihak perguruan tinggi swasta harus mencari sendiri dosen

untuk penyelenggaraan pendidikan (Harian Kompas, 22 Oktober 2012). Spencer dan Spencer (1993) sendiri mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar individu yang berhubungan secara langsung dengan kinerja efektif atau superior menurut standar kriteria tertentu yang sudah ditetapkan dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu. Seperti guru, dosen yang ada saat ini pun diminta untuk terus meningkatkan kompetensinya. Bahkan ada wacana jika para dosen yang baru mulai mengajar harus bertitel doktor bukan lagi master. Rektor Universitas Budi Luhur (UBL) Suryo Hapsoro Tri Utomo menyadari jumlah doktor di Indonesia masih sangat minim dan jauh dari target. Meski jumlah dosen bergelar doktor masih minim, dia menilai sudah muncul kesadaran dari para dosen untuk meningkatkan kompetensinya karena pada akhirnya peningkatan kompetensi akan bermanfaat bagi dosen tersebut. Beliau juga menilai kompetensi para dosen di Indonesia tidak dapat dibandingkan dengan dosen di negara lain mengingat tolok ukur penilaian yang digunakan belum tentu sama, namun ada sejumlah kompetensi utama yang harus dimiliki oleh para dosen. Kompetensi utama ini antara lain kompetensi pedagogik yaitu kemampuan dalam memahami karakteristik atau kemampuan yang dimiliki oleh mahasiswa melalui berbagai cara. Kemudian kompetensi utama lainnya adalah kompetensi sosial yang sesuai dengan Tri Dharma perguruan tinggi (Okezone, 20 Juli 2013)

Masalah mengenai kompetensi dosen ini dialami juga oleh salah satu perguruan tinggi swasta di Bandung yaitu Universitas “X” yang berdiri sejak tahun 9 Agustus 1999. Selama 15 tahun berdiri, Universitas ini memiliki 4 fakultas antara

lain: Fakultas Teknik, Fakultas Ilmu Komputer dan Informatika, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, dan Fakultas Ekonomi. Fakultas Ilmu Komputer dan Informatika dan Fakultas Ekonomi sendiri sebelumnya dikerjasamakan dengan lembaga pendidikan internasional sampai kerja sama ini berakhir pada bulan Agustus 2013. Setelah kerja sama ini berakhir, manajemen Fakultas Ilmu Komputer dan Informatika dan Fakultas Ekonomi dipegang langsung oleh Universitas "X".

Dari hasil wawancara dengan mantan *Vice President* lembaga pendidikan internasional tersebut, berdasarkan pengalamannya ia kesulitan dalam merekrut dosen baru. Dahulu biasanya dalam merekrut dosen mereka menggunakan hasil rekomendasi dari rektor atau dosen yang sudah mengajar di Universitas "X". Pada saat dosen baru sudah diterima dan mulai mengajar ternyata ada beberapa masalah terkait dengan kompetensi yang dosen miliki sehingga manajemen harus memberhentikan mereka. Beberapa masalah yang terungkap di dalam wawancara antara lain ada dosen berkewarganegaraan Indonesia yang merupakan lulusan S2 dari Rusia yang mampu mengajar dengan baik tetapi ia tidak dapat mengendalikan emosi. Ia gampang marah tidak hanya pada mahasiswa tetapi juga pada staff Tata Usaha (TU). Apabila ia marah maka ia tidak segan-segan untuk berteriak. Hal ini menyebabkan protes dari mahasiswa. Selain itu, staff TU pun menjadi merasa kurang nyaman saat harus berhubungan dengannya. Oleh karena sikapnya itu, maka pihak lembaga pun memutuskan untuk memberhentikan dosen tersebut. Sikapnya ini

menunjukkan kurangnya kompetensi *self-control* sehingga dosen tersebut tidak dapat menjaga emosi dan menahan munculnya aksi negatif.

Ada juga dosen lulusan S2 dari perguruan tinggi terkenal di Bandung, ia cerdas namun ia kurang memiliki keterampilan dalam berkomunikasi. Saat mengajar ia tidak dapat menyampaikan materi yang mudah dimengerti oleh para mahasiswanya. Hal ini dikeluhkan oleh para mahasiswa karena mahasiswa menjadi tidak mengerti apa yang diajarkan. Melalui hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa dosen ini kurang memiliki kompetensi *impact and influence*. Ia kurang dapat mempengaruhi dan mengesankan mahasiswa melalui metode pengajarannya. Oleh karena itu, berdasarkan keputusan *vice president* menimbang banyaknya keluhan mahasiswa maka ia pun memutuskan untuk memberhentikannya pada akhir semester.

Setelah beberapa kejadian tersebut maka manajemen pun memutuskan memberikan tambahan dalam seleksi yaitu menggunakan unsur pemeriksaan psikologi sehingga mereka dapat mengetahui kepribadian calon dosen secara lebih dalam. Mereka pun menggunakan jasa sebuah biro psikologi untuk melakukan psikotes dan *interview*. Potensi berupa aspek-aspek kepribadian yang diperlukan untuk menjadi dosen sepenuhnya diserahkan pada biro psikologi tersebut. *Vice president* hanya tinggal menyeleksi calon dosen berdasarkan *curriculum vitae* (CV) lalu menghubungi calon dosen untuk mengikuti psikotes di biro psikologi tersebut. Hasil yang didapatkan oleh manajemen dari biro psikologi itu adalah laporan kepribadian yang sudah mencakup gambaran kepribadian dan rekomendasi.

Setelah menggunakan psikotes, pihak manajemen pun kembali menghadapi masalah. Seorang dosen yang telah diterima bekerja berdasarkan hasil psikotes mampu mengajar dengan baik, tetapi ternyata dosen laki-laki ini sering mengirimkan email tidak pantas kepada beberapa mahasiswi. Mahasiswi kemudian mengeluh karena pernah dikirim kata-kata romantis sepanjang 70 halaman melalui email. Saat diterima bekerja, dosen ini telah memiliki istri dan anak. Pihak manajemen pun akhirnya memberhentikan dosen ini. Dosen ini kurang memiliki kompetensi *integrity*, yaitu kurangnya kemampuan untuk menjaga tingkah lakunya secara etik dan sosial. *Vice president* mengaku saat itu ia sangat bingung mengenai cara mendapatkan dosen-dosen yang ia harapkan.

Ia juga mengatakan bahwa salah satu program studi mereka yaitu program studi Akuntansi pada tahun ajaran 2010/2011 dan 2011/2012 sempat tidak ada peminat sehingga pada tahun ajaran tersebut tidak ada mahasiswa yang mendaftar. Ia mengaku saat itu cukup dipusingkan oleh hal ini karena sebenarnya promosi yang dilakukan sudah cukup gencar ke banyak SMA. Ia menduga kompetensi dosen yang ada saat itu memang tidak cukup baik sehingga mahasiswa mengajukan berbagai komplain pada dekannya lalu kemudian diteruskan kepadanya sebagai *vice president*. Komplain ini mungkin saja diceritakan mahasiswa ke orang lain sehingga menjadi *feedback* negatif bagi lembaga padahal mahasiswa merupakan salah satu komponen yang ikut mempromosikan kemajuan universitas.

Setelah pergantian manajemen, seleksi dosen baru biasanya dipilih dari rekomendasi pihak rektorat atau dosen yang saat ini aktif mengajar. Hasil rekomendasi ini kemudian akan ia saring dari latar belakang akademik dan pengalaman, setelah itu wawancara. Kemudian dari hasil wawancara ia akan menentukan dosen mana yang akan bekerja di Fakultas Ekonomi Universitas “X” Bandung baru kemudian diangkat oleh Rektor. Ia mengaku belum memiliki kriteria psikologis sebagai standar baku dalam pemilihan dosen selanjutnya. Ia menyadari bahwa sebenarnya karakteristik psikologis cukup berpengaruh dalam *performance* dosen, apalagi ia pun mengetahui hasil *performance* dosen dari seleksi-seleksi yang telah dilakukan di tahun sebelumnya. Hasil seleksi sebelumnya dan *performance* dosen saat ini dijadikan bahan pembelajaran mengenai pentingnya seleksi yang tepat. Ia pun menyadari diperlukannya suatu prosedur seleksi baku yang benar-benar tepat guna. Sebenarnya saat ini Fakultas Ekonomi Universitas “X” Bandung membutuhkan standar tentang dosen yang akan digunakan untuk seleksi bahkan untuk pembuatan penilaian kinerja, namun sampai saat ini hal tersebut belum dapat terealisasi. Jadi saat ini Fakultas Ekonomi Universitas “X” Bandung belum memiliki suatu standar yang disusun secara sistematis dan benar-benar mencerminkan kriteria dosen yang sesuai dengan visi dan misi fakultas.

Fakultas Ekonomi Universitas “X” sendiri terbagi menjadi dua jurusan yaitu Program Studi Manajemen dan Program Studi Akuntansi. Adapun visi Fakultas Ekonomi yaitu terwujudnya Fakultas Ekonomi yang berkualitas dan sebagai lembaga

profesional dalam ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya bidang ekonomi yang memiliki reputasi nasional dan internasional serta bercirikan kedirgantaraan. Misinya antara lain meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia khususnya di bidang ekonomi guna memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang profesional masa kini dan mendatang yang mempunyai integritas moral yang tinggi serta berwawasan nasional dan internasional. Misi selanjutnya adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang mampu memecahkan permasalahan perekonomian dan kemasyarakatan baik di tingkat daerah, nasional, maupun internasional, namun tetap bercirikan masyarakat kedirgantaraan yang legal, tekun, sabar, dan fokus. Selain itu, dalam mencapai visinya, strategi Universitas “X” yaitu menyelenggarakan dan mengembangkan kegiatan penelitian, pengabdian kepada masyarakat dengan menitik beratkan pada pembinaan dan pengembangan Usaha Kecil Menengah (UKM). Misi yang terakhir adalah meningkatkan kerjasama dengan berbagai pihak baik dalam maupun luar negeri untuk mewujudkan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Dari hasil wawancara dengan mantan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas “X”, ia mengeluhkan bahwa dosen-dosen memang kurang mampu menggunakan berbagai metode mengajar yang dapat menarik perhatian mahasiswa untuk menyimak pada saat kuliah. Ia mengungkapkan bahwa metode mengajar beberapa dosen tersebut memang kurang menarik seperti tekanan suara yang kurang keras sehingga mahasiswa pun menjadi tidak memperhatikan dosen. Dosen yang ada saat ini banyak tidak memiliki kepekaan terhadap kebutuhan mahasiswa jaman sekarang yang

dianggapnya lebih kritis. Sikap kritis mahasiswa terhadap dosen ini ditunjukkan dengan beberapa kali kejadian mahasiswa mendatangi kantornya dan mengeluh tentang dosen-dosen yang monoton dalam mengajar sehingga membuat mereka bosan. Mereka juga bahkan meminta dosen tersebut diganti. Dari hasil wawancara ini, dapat disimpulkan bahwa dosen memiliki kekurangan dalam menampilkan kompetensi *impact and influence* sehingga mereka kesulitan dalam mempengaruhi dan mengesankan mahasiswa. Selain itu, dosen yang ada kurang memiliki kompetensi *interpersonal understanding* sehingga mereka kurang memahami sikap, minat dan pandangan mahasiswa jaman sekarang yang lebih kritis dibanding jaman dulu.

Dekan Fakultas Ekonomi Universitas “X” yang saat ini baru saja menjabat selama 3 bulan juga berharap dosen yang aktif mengajar saat ini memiliki empati terhadap mahasiswa karena kemampuan menyerap materi setiap mahasiswa berbeda-beda, demikian juga latar belakang dan karakter mahasiswa berbeda-beda satu sama lain. Dengan kemampuan empati ini, keluhan mahasiswa pun akan berkurang karena mereka terlayani dengan baik. Ia juga berharap para dosen memiliki komitmen yang tinggi untuk memajukan Fakultas Ekonomi sehingga menghasilkan lulusan yang berkualitas tinggi dan dihargai di dalam masyarakat. Hal ini menurutnya akan menjadi hal yang dapat menaikkan citra Fakultas Ekonomi Universitas “X”. Dari hasil wawancara ini, dapat disimpulkan bahwa harapan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas “X” terhadap dosen yang mengajar saat ini adalah mereka memiliki

kompetensi *interpersonal understanding* untuk dapat memahami sikap, minat, pola tingkah laku dan pandangan mahasiswa. Selain itu, kompetensi *occupational preferences and organizational preferences* juga penting karena menyangkut komitmen dari dosen dalam memajukan Fakultas Ekonomi Universitas “X” Bandung.

Ia juga menuturkan bahwa saat ini Fakultas Ekonomi sendiri tadinya tidak memiliki sistem penilaian kinerja. Semenjak ia menjabat sebagai dekan ia sudah membuat lembar evaluasi mahasiswa yang akan dibagikan nanti di akhir semester. Evaluasi mahasiswa ini berisi tentang masukan mahasiswa terhadap kampus dan apa kelebihan serta kekurangan dosen selama mengajar. Setelah itu, hasil dari evaluasi mahasiswa ini akan ia sampaikan kepada dosen yang bersangkutan dalam pertemuan pribadi agar dosen mendapatkan *feedback* tentang *performance*-nya selama ini. Ia harap *feedback* ini bisa mendorong dosen untuk memberikan *performance* yang lebih baik. Sementara itu masukan mahasiswa terhadap kampus akan ia sampaikan di dalam rapat dosen di akhir semester sebagai bahan pengembangan. Ia juga menuturkan bahwa selama ini tidak ada pelatihan untuk pengembangan dosen. Di akhir wawancara, beliau juga berharap hasil usulan model kompetensi yang akan dibuat oleh peneliti kelak dapat dijadikan solusi untuk sistem seleksi, penilaian kinerja, serta identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan di masa mendatang sehingga Fakultas Ekonomi Universitas “X” Bandung menjadi lebih baik.

Saat ini akreditasi Fakultas Ekonomi Universitas “X” Bandung adalah C. Namun ia bersyukur jumlah mahasiswa baru pada tahun ajaran 2013/2014 meningkat

hampir 3 kali lipat dibandingkan tahun ajaran sebelumnya yang sempat terus berkurang. Apabila tahun selanjutnya jumlah mahasiswa baru terus meningkat maka kebutuhan akan dosen baru pun akan terus meningkat. Selain itu, ia juga menyadari dosen yang ada pun harus ditingkatkan kompetensinya sehingga tidak kalah bersaing dengan perguruan tinggi lain dan akreditasi pun diharapkan bisa meningkat. Hal ini merupakan tantangan tersendiri untuknya sebagai seorang dekan yang baru.

Untuk memperjelas data di lapangan, peneliti melakukan wawancara terhadap 10 mahasiswa. Dari hasil wawancara ditemukan beberapa data antara lain 70% mahasiswa merasa bahwa metode mengajar dosen kurang menarik. Saat mengajar, biasanya dosen-dosen hanya membacakan saja *power point* yang telah mereka buat. Demikian juga intonasi suara dalam mengajar tidak membuat mahasiswa terdugah untuk menyimak. Hal ini membuat mereka lebih suka mengobrol dengan cara berbisik-bisik bersama teman di sebelahnya. Saat mereka mengobrol pun, dosen jarang menegur. Menurut mereka, dosen mengajar hanya satu arah, tidak membuat mahasiswa menjadi aktif terlibat dalam kegiatan kuliah. Mahasiswa menjadi kurang berkonsentrasi dalam menyimak dosen sehingga pada saat selesai kuliah mereka merasa kurang dapat menyimak apa yang telah diajarkan dosen. Sebanyak 90% mahasiswa merasa dosen memberikan tugas dan ujian yang dianggap sulit untuk mereka kerjakan. Dengan metode pengajaran dosen seperti ini, 90% mahasiswa mengaku kalau hal ini membuat mereka malas untuk kuliah. Toleransi tidak masuk kelas sebesar 25% dari jumlah pertemuan kuliah pun selalu mereka gunakan semua

untuk bolos kuliah. Saat bolos kuliah ini mereka mengaku kebanyakan mereka gunakan untuk bermain atau diam saja di rumah. Namun demikian, sebanyak 80% mahasiswa merasa para dosen menguasai materi-materi kuliah yang diberikan. Hal ini terungkap pada saat mahasiswa bertanya tentang materi kuliah, dosen mampu menjawab dengan baik dan dapat dimengerti mahasiswa.

Dari wawancara ini dapat disimpulkan bahwa dosen-dosen yang ada saat ini belum menampilkan kompetensi *impact and influence* untuk memengaruhi dan memngesankan mahasiswa terutama dalam hal mengajar. Kompetensi *developing others* juga nampaknya masih kurang karena dosen belum optimal dalam mendorong pengembangan mahasiswa untuk mencapai target pendidikan. Sementara itu, kompetensi *professional expertise* dapat disimpulkan sudah baik karena para dosen menguasai materi kuliah bahkan mampu menjawab pertanyaan mahasiswa. Selain itu terutama untuk dosen yang mengajar akuntansi, maka diperlukan karakteristik yang lebih menonjol seperti akurat, detail, dan logis sehingga mampu membentuk mahasiswa yang memiliki akurasi dan kedetailan yang baik, serta cara berpikir yang logis.

Berdasarkan hasil penjabaran di atas, dapat dilihat bahwa ada kesenjangan antara apa yang diharapkan Fakultas Ekonomi Universitas “X” dengan kenyataan yang ada. Fakultas Ekonomi Universitas “X” mengharapakan dosen juga dapat menyampaikan seluruh materi perkuliahan dengan baik pada mahasiswa dan mahasiswa pun dapat menangkap materi yang diajarkan. Dosen juga diharapkan

dapat mengikuti norma-norma yang berlaku di fakultas maupun norma-norma sosial yang ada di masyarakat sehingga perkataan dan perilakunya dapat diterima dengan baik oleh lingkungannya. Selain itu, pihak fakultas mengharapkan para dosen pun saling bekerja sama dengan baik dengan semua rekan kerja dalam mencapai visi dan misi Fakultas Ekonomi sehingga cepat atau lambat akreditasi pun bisa naik. Dalam seleksi dosen, Fakultas Ekonomi Universitas “X” tampaknya belum memiliki perencanaan dan prosedur yang sistematis dan matang, bahkan psikotest pun menjadi kurang efektif sehingga dosen yang diterima pun *performance*-nya menjadi kurang memuaskan. Demikian juga sistem penilaian kinerja saat ini belum cukup menggambarkan standar *performance* dosen yang jelas, padahal apabila standar penilaian kinerja ini sudah ada maka hasil *assessment* penilaian kerja ini dapat digunakan untuk identifikasi pelatihan dan pengembangan para dosen.

Salah satu cara saat ini yang dianggap sebagai suatu solusi dalam menyelesaikan masalah ini adalah *assessment centre*. Secara praktis, *assessment centre* dapat dipahami sebagai suatu proses penilaian yang didesain secara khusus untuk mengungkapkan potensi dan kompetensi melalui seperangkat metode evaluasi yang terstandarisasi. Dalam sebuah sistem manajemen sumber daya manusia yang integratif, model kompetensi tidak hanya menjiwai proses rekrutmen dan seleksi, *appraisal*, serta pelatihan dan pengembangan, namun juga proses *assessment*. Semua sistem sumber daya manusia dianjurkan berpijak pada dimensi kompetensi. Ringkasnya, waktu dan sumber daya yang diinvestasikan pada tahap penyusunan

model kompetensi akan membuahkan manfaat panjang ke depan dalam manajemen sumber daya manusia. Pengalaman banyak organisasi di seluruh dunia selama ini mengindikasikan bahwa model kompetensi sangat efektif apabila dimanfaatkan sebagai media penyelarasan individu dengan organisasi; tujuan-tujuan individual dengan tujuan-tujuan organisasional; kompetensi-kompetensi pokok individu dengan kebutuhan organisasi; dan perilaku individu dengan nilai-nilai organisasi. Tahap pertama proses *assessment centre* ini adalah melakukan konstruksi model kompetensi yang diawali dengan analisis terhadap jabatan target untuk menentukan berbagai dimensi kompetensi yang diperlukan supaya pemegang jabatan mampu menghasilkan kinerja yang efektif atau outstanding pada jabatan tersebut. Namun, tuntutan kompetensi pada suatu jabatan tidak semata bersumber pada hasil analisis jabatan, melainkan harus dipastikan juga pemenuhan sejumlah tuntutan lain yang bersumber dari visi dan misi yang berlaku pada organisasi. Tahap selanjutnya dalam *assessment centre* sendiri baru bisa dilanjutkan apabila tahap konstruksi model kompetensi ini sudah selesai dilakukan. Hasil dari tahap pertama ini secara jelasnya adalah model kompetensi yang terdiri dari seperangkat dimensi kompetensi yang lazimnya dikelompokkan dalam sejumlah kelompok dimensi menurut kategori tertentu. Kemudian pada tiap dimensi kompetensi disertakan seperangkat indikator perilaku yang mendeskripsikan perilaku apa saja yang dimaksud dalam dimensi tersebut (Prihadi, 2004).

Merujuk pernyataan Spencer dan Spencer, 1993, model kompetensi sendiri adalah suatu istilah yang merujuk pada himpunan lengkap kelompok-kelompok kompetensi, dimensi-dimensi kompetensi, dan indikator perilaku. Model kompetensi ini akan mendefinisikan standar untuk pekerjaan sebagai dosen. Dengan menggunakan model dan pengukuran kompetensi sebagai suatu standar, maka dapat diperoleh orang-orang yang tepat untuk suatu pekerjaan secara efektif dan efisien. Selain itu, kompetensi dapat digunakan untuk melengkapi psikotest yang menggambarkan potensi yang dimiliki individu, yang belum tentu akan diaktualisasikan.

Menurut Spencer dan Spencer (1993), pekerjaan dosen termasuk ke dalam kategori *helping and human service workers*, yang memiliki 14 macam kompetensi. Kompetensi pertama yaitu *impact and influence*, sebagai dosen ia harus dapat membujuk, meyakinkan, memengaruhi, atau mengesankan dekan, rekan dosen, dan mahasiswa agar orang tersebut mendukung dirinya. Kompetensi kedua adalah *developing other*, yaitu dosen harus memiliki kemampuan menggunakan berbagai metode mengajar dan memberi *feedback* dalam rangka pengembangan mahasiswa. Dengan begitu, mahasiswa bisa memahami dengan tepat hal yang dipelajari baik dari kuliah yang diberikan dosen maupun *feedback* dari apa yang selama ini telah ia kerjakan berkaitan dengan kuliahnya. Kompetensi ketiga adalah *interpersonal understanding* yang menggambarkan kemampuan dosen memahami secara akurat ekspresi dan perasaan orang lain seperti rekan dosen lain, mahasiswa, dan staff TU.

Kompetensi selanjutnya adalah *self-confidence* yaitu keyakinan dosen terhadap kemampuan dirinya untuk menyelesaikan sebuah tugas. Dengan kompetensi ini, maka pimpinan, rekan kerja dan mahasiswa akan semakin menghargai bahkan segan terhadap dosen tersebut. Kompetensi berikutnya adalah *self-control* yang menggambarkan kemampuan untuk menjaga emosi dalam kendali dan menahan munculnya aksi negatif ketika berhadapan dengan situasi kerja yang stress. Dengan kompetensi ini, dosen diharapkan mampu menjaga stabilitas emosi agar tidak mengganggu kegiatan belajar dan mengajar. Kompetensi berikutnya adalah *other personal characteristics and competencies* yang terdiri dari *self-assesment* yang akurat terhadap pengalaman, *belief*, reaksi, dan kesalahan mereka serta belajar dari semua hal tersebut, *organizational commitment* yang dimiliki dosen terhadap Fakultas Ekonomi, dan *affiliative interest* dosen dalam menolong dekan, rekan kerja, dan mahasiswa dan menghargai mereka secara tulus. Selanjutnya, *professional expertise* yaitu penguasaan dosen terhadap pekerjaannya yang dikaitkan dengan pengetahuan. Dengan kompetensi ini, maka dosen dipacu untuk terus belajar dan meningkat pengetahuannya sehingga hal ini juga dapat menginspirasi mahasiswa untuk terus belajar dan tidak malas-malasan. Selanjutnya, kompetensi *customer service orientation* yang merupakan gambaran kemampuan untuk menemukan kebutuhan orang lain dan menolongnya. Dosen juga bertindak sebagai konselor untuk para mahasiswa. Apabila ada masalah belajar pada mahasiswa, bisa saja hal ini terkait dengan masalah pribadinya. Dosen yang baik seharusnya memiliki kepekaan dalam

menemukan permasalahan utama dan penanganannya, lalu ia juga bersedia menolong bahkan menjadi teman mahasiswa sehingga semangat belajar mahasiswa meningkat. Kompetensi selanjutnya adalah *teamwork and cooperation* yaitu gambaran kemampuan untuk bekerja sama secara kooperatif dalam tim. Seorang dosen harus dapat bekerja sama dengan dosen yang lain, staff TU, maupun pimpinannya, sehingga jajaran manajemen dan jajaran akademik pun kompak dalam melayani mahasiswa. Kompetensi berikutnya adalah kompetensi *analytical thinking* yang menggambarkan kemampuan dosen dalam memahami masalah dengan memecah masalah tersebut dalam bagian-bagian yang lebih kecil. Dengan adanya kompetensi ini, maka masalah-masalah terutama yang berkaitan dengan kegiatan belajar dan mengajar dapat diselesaikan secara lebih sistematis. Kompetensi selanjutnya adalah kompetensi *conceptual thinking* yaitu kemampuan dosen dalam memahami situasi atau masalah dengan menyusun potongan-potongan masalah tersebut menjadi sesuatu yang lebih besar. Dengan adanya gambaran masalah secara umum maka dapat diputuskan penyelesaian masalah yang tepat dan efisien untuk masalah-masalah yang ada. Lalu ada juga kompetensi *initiative* yang menggambarkan kemampuan dosen untuk bertindak cepat atau melakukan sesuatu tanpa diminta. Hal ini diperlukan terutama Fakultas Ekonomi saat ini dalam masa pengembangan sehingga tindakan cepat dan inisiatif tinggi dari dosen sangat diperlukan. Selanjutnya, kompetensi *flexibility* yaitu kemampuan dosen dalam memahami dan menghargai perbedaan yang ada kemudian dapat beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam situasi individual ataupun

kelompok yang bervariasi. Dengan adanya kompetensi ini maka apabila ada perubahan sistem atau aturan yang baru maka dosen mau menghargai keadaan yang baru dan dapat menyesuaikan diri dengan baik. Terakhir, kompetensi yang dibutuhkan adalah kompetensi *directiveness and assertiveness* yaitu kemampuan dosen untuk membuat orang lain menjadi menurut. Hal ini bisa dilakukan dengan cara memberitahu orang lain hal yang harus dilakukannya, baik secara tegas, memberikan instruksi, menuntut maupun dengan ancaman. Kompetensi ini penting mengingat dirinya harus menjadi figur yang menjadi panutan mahasiswa dalam berperilaku. Ia harus bisa membuat mahasiswa menurutinya terutama dalam hal belajar dan berperilaku.

Dari pemaparan masalah sebelumnya, terdapat beberapa masalah berkaitan dengan masalah moral, sehingga tampaknya kompetensi *integrity* dapat dimasukkan sebagai kompetensi tambahan. *Integrity* sendiri adalah kemampuan menuruti dan memelihara norma organisasi, etik, dan sosial dalam aktivitas kerja maupun sebagai seorang pribadi.

Menurut Spencer, 1993, dengan usulan model kompetensi ini Fakultas Ekonomi Universitas “X” Bandung dapat mengidentifikasi jenis karakteristik personal, pengetahuan, dan keterampilan yang sejalan dengan visi dan misi fakultas secara sistematis dan konsisten sehingga para dosen dapat mengenali apa saja yang dibutuhkan untuk menampilkan *performance* kerja yang efektif atau superior. Bila masih terdapat kompetensi yang belum memenuhi persyaratan, maka dapat

ditingkatkan melalui program pelatihan dan pengembangan. Apabila model kompetensi dosen ini tidak ada, maka tidak ada suatu standar baku mengenai kesuksesan kerja. Hal ini mengakibatkan para dosen kurang memahami dan akhirnya tidak maksimal dalam menampilkan karakteristik personal, pengetahuan, dan keterampilan yang diharapkan dalam rangka pencapaian visi dan misi fakultas. Sebanyak 15 kompetensi yang telah dijabarkan di atas dapat dijadikan panduan untuk penyusunan kompetensi dosen setelah dimodifikasi sesuai dengan tuntutan Fakultas Ekonomi Universitas “X”. Melalui penyusunan usulan model kompetensi ini maka diharapkan dapat dibangun suatu media untuk menyelaraskan tujuan, kebutuhan, dan nilai Fakultas Ekonomi Universitas “X” Bandung dengan tujuan, kompetensi, dan perilaku dosen yang selama ini belum teridentifikasi dengan jelas.

Berdasarkan fenomena yang ada dikaitkan dengan model kompetensi dari Spencer, maka peneliti tertarik untuk melakukan intervensi organisasi dengan menyusun usulan model kompetensi yang berisi judul kompetensi, deskripsi kompetensi, dan indikator perilaku untuk setiap kompetensi. Penyusunan usulan model kompetensi yang tepat bagi dosen Fakultas Ekonomi Universitas “X” Bandung ini dapat menjadi standar untuk seleksi dan penilaian kinerja bahkan dapat menjadi alat identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka inti permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana gambaran kompetensi yang dibutuhkan oleh pihak Fakultas Ekonomi Universitas “X” Bandung?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

1. Memperoleh saran usulan model kompetensi dosen yang diperlukan di Fakultas Ekonomi Universitas “X” Bandung.
2. Menyusun usulan model kompetensi dan indikator perilaku di dalam kompetensi *helping and human service workers*.

1.3.2 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui usulan model kompetensi dosen yang dibutuhkan di Fakultas Ekonomi Universitas “X”

2. Mendapatkan gambaran mengenai kompetensi-kompetensi dari usulan model kompetensi *helping and human service* dan kompetensi lainnya yang dibutuhkan dosen di Fakultas Ekonomi Universitas “X”

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Memperkaya kajian mengenai kompetensi dosen yang dibutuhkan di dalam bidang psikologi industri dan organisasi dan psikologi pendidikan, khususnya pendidikan tinggi
2. Memberi masukan mengenai penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan kompetensi dosen

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan masukan bagi proses seleksi dosen Fakultas Ekonomi Universitas “X”
2. Memberikan masukan bagi penyusunan sistem penilaian kinerja dosen Fakultas Ekonomi Universitas “X”
3. Memberikan masukan bagi penyusunan identifikasi pelatihan dan pengembangan dosen Fakultas Ekonomi Universitas “X”

4. Memberikan informasi kepada Dekan Fakultas Ekonomi, Kepala Program Studi Akuntansi, dan Kepala Program Manajemen khususnya mengenai model kompetensi yang tepat bagi Fakultas Ekonomi Universitas “X” Bandung