

ANALISIS KEBUTUHAN DOSEN IDEAL DAN STRATEGI DALAM MENARIK MINAT CALON DOSEN MENJADI DOSEN DI UNIVERSITAS 45 MATARAM

Sulaeman

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Nusa Tenggara Barat

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis ketersediaan jumlah dosen tahun 2015 dan perkiraan kebutuhan dosen yang ideal di Universitas 45 Mataram jangka waktu 2015-2018 pada tiap fakultas maupun program studi serta merumuskan strategi dalam menarik minat calon dosen untuk menjadi dosen di Universitas 45 Mataram jika terjadinya kekurangan dosen. Jenis penelitian ini adalah penelitian gabungan (*mixed methods*) antara metode penelitian kuantitatif dan kualitatif. Data di kumpulkan melalui wawancara mendalam dan penyebaran kuisioner terhadap 13 pengelola inti dalam pemenuhan kebutuhan dosen di Universitas 45 Mataram, penyebaran formulir data bahan evaluasi pengajaran dalam menentukan jumlah kebutuhan dosen ideal serta studi dokumentasi terkait dengan penelitian. Hasil perhitungan secara keseluruhan menunjukkan total kebutuhan dosen ideal di seluruh fakultas adalah 68 orang Tahun 2015, 74 orang tahun 2016, 81 orang 2017 dan 88 orang pada tahun 2018. Jumlah kebutuhan dosen jangka waktu 2015-2018 secara keseluruhan setiap tahunnya lebih besar dari pada jumlah dosen tetap di seluruh fakultas 47 orang, sehingga nampak adanya kekurangan dosen tetap. Berdasarkan analisis SWOT strategi utama yang berhasil dirumuskan dalam menarik minat calon dosen untuk menjadi dosen adalah dengan memberikan akses kemudahan dalam mengurus Nomor Induk Dosen Nasional (NIDN) dan Nomor Induk Dosen Khusus (NIDK) bagi dosen baru dengan merekrut lulusan program pasca sarjana calon dosen Kemenristekdikti dan merekrut dosen, ilmunan dan praktisi purna tugas untuk menjadi dosen, selanjutnya memanfaatkan dukungan Yayasan dalam meningkatkan kompetensi dan pengembangan dosen untuk mewujudkan ketersediaan dosen yang berkualitas.

Keywords - dosen, ketersediaan dosen ideal, strategi menarik minat calon dosen

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi di Indonesia saat ini semakin berkembang dan memiliki tantangan yang cukup besar. Perkembangan tersebut nampak dari tingginya tingkat persaingan antara PTN, PTS, maupun dengan PT asing. Seluruh wilayah Indonesia berupaya untuk memajukan daerah mereka dengan dukungan dari sektor pendidikan. Pembangunan di berbagai bidang tidak bisa dilepaskan dengan keberadaan perguruan tinggi sebagai pencetak sumberdaya manusia yang berkualitas.

Menghadapi tantangan dan persaingan antar organisasi di era globalisasi dan informasi saat ini peran sumber daya manusia (SDM) sangat vital. Sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam pencapaian visi dan misi organisasi, utamanya di perguruan tinggi. Oleh karena itu untuk menjamin organisasi memiliki ketersediaan SDM yang sesuai dengan kebutuhan, maka diperlukan langkah-langkah manajemen dalam menentukan kebutuhan SDM dalam jangka waktu tertentu (Nurlaeni 2015).

Peran manajemen SDM perguruan tinggi sangat dibutuhkan dalam melaksanakan perencanaan SDM, pengorganisasian, penggerakan dan penilaian terhadap SDM yang

ada baik dosen maupun tenaga kependidikan, sehingga mampu memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya pada pencapaian visi dan misi yang direncanakan (Sasono 2014). Pada dasarnya perguruan tinggi yang baru berkembang maupun yang telah maju tidak dapat lepas dari peran SDM yang dimilikinya. Pentingnya peran SDM tersebut membuat elemen perguruan tinggi mampu menjalankan sistem di perguruan tinggi dengan serta melakukan perencanaan dengan baik dan terencana.

Dosen di lingkungan perguruan tinggi mempunyai posisi yang sangat strategis, karena memiliki pengaruh langsung terhadap proses belajar, mutu lulusan dan pola keluaran yang kompetitif (Nuraeni 1999). Disamping tugas pokoknya meliputi bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, dosen juga mempunyai tugas lainnya yaitu pengembangan akademik dan profesi, serta berpartisipasi dalam tata pamong institusi. Dengan demikian tugas dosen secara spesifik dapat diuraikan sebagai berikut: 1) sebagai fasilitator dalam proses pembelajaran mahasiswa, 2) sebagai pembimbing mahasiswa untuk berfikir kritis dan analitis, 3) menggunakan konsep, teori dan metodologi yang

operasional dalam konteks kegiatan ilmiahnya, 4) melakukan penelitian yang hasilnya dapat dipublikasikan melalui kegiatan seminar, jurnal ilmiah atau kegiatan lainnya, 5) menerapkan pengetahuannya dalam kegiatan pengabdian dan pelayanan pada masyarakat dan 6) mengembangkan keprofesian dengan berperan aktif dalam kegiatan seminar (Winarno dan Iskandar 2012).

Berdasarkan tugas tersebut, maka dosen memiliki peranan yang sangat penting sebagai ujung tombak pelaksana keseluruhan proses pendidikan. Dosen bertanggung jawab terhadap proses belajar mengajar, oleh karena itu dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan tinggi, dosen memegang peranan dan kedudukan kunci dalam keseluruhan proses pendidikan terutama di perguruan tinggi. Sebagai tenaga profesional, pada dasarnya dosen memiliki tiga tugas utama dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian, ketiga tugas utama tersebut bertujuan untuk mewujudkan penyelenggaraan pembelajaran yang sesuai dengan prinsip profesionalitas dari dosen itu sendiri.

Universitas 45 Mataram merupakan salah satu perguruan tinggi swasta di Provinsi Nusa Tenggara Barat. Universitas 45 Mataram mengemban tugas sebagai penyelenggara pendidikan tinggi senantiasa berupaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan terus memberi kontribusi bagi pembangunan, khususnya di Nusa Tenggara Barat. Berdasarkan Rencana Strategi Universitas 45 Mataram Tahun 2015-2024, jumlah dosen yang berpendidikan Magister masih kurang. Secara kualitas jumlah dosen dengan kualifikasi S2 sebanyak 16 orang dan 3 orang dosen dengan kualifikasi S3 dalam 4 fakultas dengan 6 Program Studi. Secara keseluruhan Universitas 45 Mataram memiliki 169 orang dosen, terdiri dari 47 orang Dosen Yayasan, 4 orang Dosen Kopertis dan 114 orang Dosen Luar Biasa.

Secara persentase jumlah dosen yang dimiliki oleh Universitas 45 Mataram sejumlah 28%. Adapun dalam Permendikbud RI Nomor 49 Tahun 2014 tentang standar nasional pendidikan tinggi di jelaskan bahwa komposisi jumlah dosen yang harus dimiliki pada perguruan tinggi paling sedikit 75% dari jumlah seluruh dosen. Dengan minimal dosen tetap yang ditugaskan secara penuh waktu untuk menjalankan proses pembelajaran pada setiap program studi paling sedikit 6 orang. Berdasarkan data empiris tersebut, ketersediaan dosen di lingkungan Universitas 45 Mataram, masih belum maksimal dan kurang jika dilihat dari komposisi ketersediaan jumlah dosen berdasarkan kualifikasi pendidikan S2 dan S3 saat ini. Sehingga analisis kebutuhan dosen ideal di

lingkungan Universitas 45 Mataram penting dilakukan.

TINJUAN PUSTAKA

a. Tugas dan fungsi dosen

Dosen didefinisikan sebagai pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, hal ini memberikan penekanan bahwa profesi seorang dosen bukan hanya sebagai seorang pendidik profesional, melainkan secara bersamaan juga seorang ilmuwan dan pelopor dalam pengabdian pada masyarakat. Semua pekerjaan yang ditekuni dosen yang dikenal sebagai perwujudan tri dharma perguruan tinggi (Sasono 2014). Berdasarkan pengertian tersebut, maka keberadaan dosen bagi perguruan tinggi sangat urgen, karena memiliki peranan sebagai perencana, pelaksana dalam proses kegiatan pembelajaran di perguruan tinggi. Tugas tersebut meliputi bimbingan, pelatihan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Adanya tugas tersebut membuat dosen berada pada garda terdepan dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi.

Berdasarkan penjelasan akan tugas dan fungsi dosen, maka ketersediaan dosen bagi sebuah perguruan tinggi sangatlah dibutuhkan. Demi berlangsung dan berjalannya penyelenggaraan akademik yang bermutu, terlaksananya tridharma perguruan tinggi, serta pelaksanaan tugas lain dalam pengembangan kegiatan akademik, organisasi profesi dan partisipasi dalam perguruan tinggi tempat yang dosen kerja (Suharto, 2011). Adanya multi tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh dosen, menunjukkan bahwa dosen memiliki peranan penting dalam hal pengendalian, pengembangan dari perguruan tinggi, oleh sebab itu, segala upaya harus dilakukan dengan tujuan meningkatkan kinerja dosen secara komprehensif perlu dilakukan agar fungsi dan peranannya dapat terlaksana secara maksimal guna tercapainya kemajuan institusi (Murdiyani, 2010).

Tersedianya dosen dengan kualifikasi sesuai kebutuhan dapat diwujudkan dengan upaya peningkatan kualifikasi dosen yang dapat dilaksanakan dengan melakukan pengembangan dosen. Pengembangan dosen dapat dilakukan melalui beberapa kegiatan, menurut Huseno (2011) bahwa pengembangan SDM dapat dilakukan melalui pendidikan formal, program latihan sistematis maupun latihan formal pada perusahaan yang mempekerjakannya serta pengembangan diri sendiri. Asri (2015) menyatakan bahwa strategi

pengembangan SDM, dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, sedangkan Mochtar (2012) peningkatan kualitas SDM dilakukan melalui penambahan pelatihan dan pengembangan (*Training and Development*), Penyesuaian skill manajer dan karyawan yang sesuai dan terfokus kepada strategi yang telah ditetapkan.

c. Strategi dalam pemenuhan kebutuhan dosen

Mekanisme yang dapat dijalankan dalam memenuhi kebutuhan dosen dengan melaksanakan beberapa program, diantaranya Umar (2005) dan Setiani (2013) menyatakan, pemenuhan kebutuhan dosen dapat dilakukan dengan kegiatan rekrutmen dan seleksi. Adapun Meldona dan Siswanto (2012) menyatakan bahwa pemenuhan dosen dapat dilaksanakan terlebih dahulu dilakukan peramalan terhadap kebutuhan dosen, pengembangan terhadap ketersediaan dosen dalam menjalankan rencana institusi sehingga didapatkan jumlah dosen yang tepat. Berdasarkan beberapa mekanisme dalam pemenuhan kebutuhan dosen tersebut, dapat disimpulkan bahwa kegiatan yang dapat dilaksanakan dalam memenuhi kekurangan dosen adalah melalui rekrutmen dan seleksi serta melaksanakan pengembangan bagi dosen baru yang lulus seleksi.

Strategi Menurut Porter (1985), merupakan alat untuk mencapai keunggulan bersaing. Sedangkan menurut Silaban (2006) dan Rangkuti (2013) strategi adalah tindakan inkremental dan berkesinambungan yang dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan di masa depan, sehingga dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan serangkaian keputusan dan aksi yang diimplementasikan oleh institusi (perguruan tinggi) dalam rangka menghadapi dan memenangkan persaingan untuk mencapai tujuan dari yang direncanakan oleh insituti tersebut.

Menurut Emeka dan Smoila (2015), perencanaan strategis bagi sebuah institusi penting dilaksanakan karena perencanaan strategis yang efektif merupakan titik tumpu dari berlangsung dan berjalannya kinerja institusi. Pentingnya perencanaan strategis tidak terbatas pada organisasi tertentu, tetapi sudah menjadi keharusan semua sektor termasuk perguruan tinggi. perencanaan strategis ini dapat memberi begitu besar keuntungan bagi organisasi terutama terkait dengan perencanaan ketersediaan sumberdaya manusia pada organisasi tersebut. Tujuan dasar dan fundamental dari setiap organisasi adalah kinerja, kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari organisasi, berdasarkan hal tersebut maka, cara yang paling tepat untuk mempertahankan kelangsungan

organisasi serta pertumbuhan dan perkembangannya adalah melalui perencanaan strategis yang efektif (Nirmal dan Sondhi, 2013). Adapun Koufopoulos dan Gkliatis (2013) menyatakan bahwa dimensi utama dalam perencanaan strategis ini meliputi : perencanaan formalitas, cakupan fungsional, orientasi internal da eksternal serta waktu dari pelaksanaan perencanaan tersebut. Berdasarkan beberapa manfaat dari perencanaan strategis diatas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis bagi organisasi sangat penting untuk dilakukan demi tercapai visi, misi dan tujuan yang direncanaka organisasi tersebut.

Perencanaan strategis merupakan alat utama yang dapat digunakan dalam pengembangan perubahan dalam organisasi, beberapa aspek yang sangat penting untuk pengembangan perencanaan strategis antara lain keterlibatan dan kepekaan semua anggota, definisi daerah kritis dan prioritas terkait dengan prestasi dari tujuan dan sasaran, dan definisi yang jelas tentang tanggung jawab dan indikator kinerja (dos Santos, *et.al* 2014). Adanya perencanaan strategis bagi suatu organisasi juga dapat memberikan pemahaman tentang adanya ketidak pastian lingkungan yang dapat memberikan pergolakan bagi organisasi (Vecchiato, 2015).

Adapun perencanaan strategi terkait dengan pemenuhan kebutuhan dosen ideal di Universitas 45 Mataram menggunakan analis strategi yang dijelaskan oleh Rangkuti (2013) bahwa dalam merumuskan suatu strategi dapat menggunakan suatu analisis yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan meminimalkan adanya kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*) yang dimiliki oleh suatu organisasi, analisis dalam perumusan strategi ini umumnya dikenal dengan Analisis SWOT. Selanjutnya dalam uraian berikutnya dipergunakan istilah Analisis SWOT.

Menurut Assauri (2013) dan Hunger dan Wheelen (2003) analisis SWOT merupakan suatu kerangka penganalisisan yang mengintegrasikan antara kekuatan atau keunggulan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal organisasi. Demikian halnya dengan Rangkuti (2013) menjelaskan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Dari beberapa pengertian tentang analisis SWOT dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT merupakan alat formulasi strategi yang dapat digunakan dalam

menentukan perencanaan strategis dari organisasi dengan mengintegrasikan faktor kekuatan dan kelemahan dari internal organisasi dengan peluang da ancaman yang berasal dari eksternal organisasi.

Adapun Berdasarkan analisis matriks SWOT didapatkan empat langkah strategi, menurut Rangkuti (2013) strategi yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

Strategi SO, strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran organisasi, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.

Strategi ST, strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman. Strategi ST menggunakan kekuatan internal organisasi untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.

Strategi WO, strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.

Strategi WT, strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman. Strategi WT bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dengan menghindari ancaman eksternal.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian gabungan (*mixed methods*), sumberdata terdiri dari data primer dan skunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan kuisioner, sedangkan data skunder diperoleh melalui pengumpulan dokumen, pustaka terkait penelitian dan penyebaran formulir evaluasi beban pengajaran. Data skunder berupa dokumen internal Universitas 45 Mataram seperti visi, misi, sejarah, struktur organisasi, studi literatur yang bersumber dari jurnal-jurnal, tesis, disertasi serta data-data lainnya yang mendukung penelitian ini.

Analisis kuantitatif menggunakan formulasi kebutuhan dosen (KD) berdasarkan panduan penyusunan rencana pengembangan dosen perguruan tinggi 2010-2014, dengan persamaan :

$$KD = \frac{Mn}{Ms.T} \times \frac{S}{B} \quad S = (ST + \frac{SP.T}{P})$$

Mekanisme dalam menghitung kebutuhan dosen ideal dengan formulasi kebutuhan dosen (KD) dengan membandingkan antara jumlah mahasiswa pada tahun ke-n, dengan hasil perkalian antara lama studi tepat waktu masing-masing

jenjang dengan daya tampung satu kelas teori dan kemudian dikalikan dengan total beban pengajaran program studi untuk kelulusan.

Instrumen yang dijadikan dasar dalam perhitungan ini adalah data rekapan hasil penebaran formulir evaluasi beban pengajaran yang disebar ke seluruh program studi, meliputi total jumlah mahasiswa tahun 2015 dan asumsi 2016-2018) (Mn), Jumlah total SKS beban program studi (ST), Jumlah SKS praktik beban program studi (SP), total beban pengajaran program studi untuk kelulusan(S), standar beban kerja dosen per tahun(B), lama studi tepat waktu sesuai jenjang (MS), daya tampung satu kelas teori(T), daya tampung satu kelas praktik (P) dan program studi yang tercakup dalam jurusan/program studi (I).

Analisis kualitatif yang dilakukan di dukung oleh data kuantitatif melalui skoring dan pembobotan faktor-faktor strategis sistem pemenuhan kebutuhan dosen terutama dalam menentukan strategi dalam menarik minat calon dosen menjadi dosen. Wawancara dengan kuesioner dilakukan pada sejumlah narasumber yang sudah dipilih untuk melakukan pembobotan dan perangkian sebagai dasar dari penyusunan faktor strategis internal maupun eksternal (IFAS EFAS) yang akan dimasukkan ke dalam matriks SWOT.

Narasumber sebanyak 13 orang yang terlibat langsung dalam pemenuhan dosen. Terdiri dari rektor, wakil rektor II, kepala penjamin mutu, 4 orang dekan, dan 6 program studi lingkup Universitas 45 Mataram. Tahapan pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan 3 tahapan, yaitu: (1) Analisis jumlah dosen Tahun 2015, (2) Analisis Kebutuhan dosen ideal Tahun 2015, 2016,2017 dan 2018 serta (3) perumusan strategi dalam menarik minat calon dosen menjadi dosen dengan matriks SWOT.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Jumlah dosen tahun 2015 dapat digambarkan dengan beberapa kriteria antara lain berdasarkan tingkat pendidikan, jabatan fungsional dan sertifikasi dosen. Berdasarkan tingkat pendidikan, pada tahun 2015 dapat digambarkan sebagai berikut, dosen dengan pendidikan S3 sebanyak 3 orang, pendidikan S2 sebanyak 43 orang, dan 1 orang berpendidikan S1.

Berdasarkan jabatan fungsional, saat ini rasio terbesar ada pada dosen yang belum memiliki jabatan fungsional sebanyak 21 orang atau 46% dari total keseluruhan dosen tetap, kemudian dosen dengan jabatan fungsional lektor sebanyak 13 orang atau 28%, dosen dengan jabatan fungsional asisten ahli 10 orang atau 22% dan dosen dengan jabatan fungsional lektor kepala sebanyak 2 orang

atau 4%. Dengan demikian maka dosen yang belum memiliki jabatan fungsional mendominasi di lingkup Universitas 45 Mataram.

Penilaian profesionalisme dan kualifikasi dosen, juga dapat ditentukan berdasarkan jumlah karya ilmiah yang dihasilkan oleh dosen. Parameter kinerja dosen yang baik mengacu pada pencapaian hasil pelaksanaan tridharma sebagai tugas utama dosen. Hasil karya ilmiah dosen pada setiap program studi dalam 3 tahun terakhir (2013, 2014, 2015) rata-rata masih rendah dengan kisaran 1 sampai 2 karya ilmiah setiap tahunnya.

Secara kuantitatif, ketersediaan dosen di Universitas 45 Mataram pada Tahun 2015 sebanyak 47 orang, yang tersebar pada 6 program studi (PS) yaitu : PS Budidaya Perairan 6 orang, PS Pemanfaatan Sumberdaya Perikanan 5 orang, PS Ilmu Komunikasi 8 orang, PS Ilmu Pemerintahan 6 orang, PS Agroteknologi 8 orang dan PS Ilmu Hukum 14 orang. Dalam penelitian ini terfokuskan untuk memprediksi jumlah kebutuhan dosen tetap pada setiap program studi, sehingga yang menjadi acuan atau pembandingan dalam memprediksi kebutuhan dosen tetap ideal jangka waktu 2015-2018 adalah jumlah jumlah dosen tetap yang dimiliki pada tahun 2015.

Analisis perkiraan kebutuhan jumlah dosen ideal jangka waktu 2015-2018 dilakukan dengan melakukan penghitungan menggunakan model formulasi perkiraan kebutuhan dosen (KD). Instrumen yang dijadikan dasar dalam perhitungan ini adalah data rekapan hasil penyebaran formulir evaluasi beban pengajaran yang disebar ke seluruh program studi lingkup Universitas 45 Mataram, yang disajikan dalam bentuk Tabel untuk memudahkan dalam penyajian dan dalam proses perhitungan dengan formulasi yang digunakan. Instrumen tersebut disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1 Data instrumen perhitungan kebutuhan dosen ideal 2015-2018

Fakultas	Program Studi	Mn	ST	SP	S	B (SKS)	MS	T	P	I
Hukum	Ilmu Hukum	571	147	10	147	24	4	30	-	1
Pertanian	Agroteknologi	103	144	39	144	24	4	30	15	1
Perikanan	Budidaya Perairan	177	144	48	144	24	4	30	15	2
	PSP	47	144	48	144	24	4	30	15	-
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	Ilmu Pemerintahan	241	144	10	144	24	4	30	-	2
	Ilmu Komunikasi	109	144	111	144	24	4	30	-	-

Sumber : Hasil Kuisioner, 2015 (diolah)

Data yang disajikan pada Tabel 1 merupakan data instrumen yang dianalisis dalam memperkirakan kebutuhan dosen ideal disetiap program studi, meliputi jumlah total mahasiswa setiap program studi pada tahun ke-n (Mn), jumlah SKS teori yang menjadi beban program studi (ST), jumlah SKS praktikum yang menjadi beban program studi (SP), total beban pengajaran untuk kelulusan (S), beban kerja dosen pertahun (B), lama studi tepat waktu masing-masing jenjang (Ms), daya tampung dalam satu kelas teori (T), daya

tampung dalam satu kelas praktikum (P) dan jumlah program studi yang tercakup dalam fakultas (i). Adapun mekanisme dalam menghitung kebutuhan dosen ideal dengan formulasi kebutuhan dosen (KD) dengan membandingkan antara jumlah mahasiswa pada tahun ke-n, dengan hasil perkalian antara lama studi tepat waktu masing-masing jenjang dengan daya tampung satu kelas teori dan kemudian dikalikan dengan total beban pengajaran program studi untuk kelulusan, adapun total beban pengajaran ini didapatkan dengan menjumlahkan antara jumlah SKS teori dengan hasil perkalian antara jumlah SKS praktikum sesuai kurikulum dengan perbandingan antara daya tampung satu kelas teori dengan satu kelas praktik.

Berdasarkan hasil perhitungan, dalam menentukan perkiraan jumlah kebutuhan dosen ideal pada tahun 2015 dengan melakukan analisis dan perhitungan instrumen yang disajikan pada Tabel 1 dengan nilai Mn merupakan total jumlah mahasiswa tahun 2015, maka didapatkan jumlah kebutuhan dosen ideal pada tahun 2015 sejumlah 68 orang.

Adapun untuk menghitung perkiraan kebutuhan dosen ideal tahun 2016- 2018 diasumsikan ada penambahan jumlah mahasiswa, namun tidak ada pengembangan program studi baru. Perkiraan peningkatan jumlah mahasiswa setiap tahun ke depan mengacu pada trend peningkatan jumlah mahasiswa dalam 3 tahun terakhir (2013, 2014, 2015), nampak pada Gambar 1.



Sumber : Laporan Tahunan Universitas 45 Mataram, (2015)

Gambar 1 Grafik pertumbuhan jumlah mahasiswa Tahun 2013-2015

Peningkatan jumlah mahasiswa dalam 3 tahun terakhir pada Gambar 1 menunjukkan adanya peningkatan jumlah mahasiswa dari tahun 2014 ke 2015 cukup tinggi yaitu sebesar 126 orang, namun disisi lain pada gambar tersebut juga terlihat adanya penurunan jumlah mahasiswa dari 2013 ke 2014 sebanyak 29 orang. Berdasarkan data trend pertumbuhan mahasiswa, maka perhitungan kebutuhan dosen ideal untuk setiap tahunnya dapat diasumsikan adanya perkiraan peningkatan jumlah mahasiswa sebesar 9%.

Prediksi meningkatnya jumlah mahasiswa baru dalam jangka waktu tersebut dapat didukung oleh beberapa hal berikut : 1) meningkatnya status akreditasi 2 program studi pada tahun 2015 dari status akreditasi C ke B yaitu PS Pemanfaatan Sumberdaya Perikanan dan PS Ilmu Hukum, sehingga kondisi real tahun 2015 dari 6 program studi, 4 program studi sudah terakreditasi B, 2) adanya kepercayaan pemerintah melalui Kopertis Wilayah 8 dalam memberikan Beasiswa Biaya Pendidikan Mahasiswa Miskin Berprestasi (Bidikmisi) kepada Universitas 45 Mataram khususnya bagi program studi dengan akreditasi B, 3) adanya surat edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 04 Tahun 2013 Tentang Pemberian Tugas Belajar dan Ijin Belajar Badi Pegawai Negeri Sipil dengan persyaratan tujuan program studi minimal akreditasi B.

Berdasarkan analisis data sebagaimana disajikan pada Tabel 1 dan adanya asumsi peningkatan jumlah mahasiswa sebesar 9% setiap tahunnya, maka hasil perhitungan kebutuhan dosen ideal jangka waktu 2015-2018 didapatkan adanya selisih berupa kekurangan dan kelebihan dosen dibandingkan dengan kebutuhan dosen ideal. Secara ringkas disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2 Perkiraan jumlah kebutuhan dosen ideal Tahun 2015-2018.

Fakultas	Program Studi	Jumlah Dosen Tahun 2015	Jumlah Kebutuhan Dosen Ideal			
			2015	2016	2017	2018
Hukum	Ilmu Hukum	14	34	37	41	44
Pertanian	Agroteknologi	8	5	6	6	7
Perikanan	Budidaya Perairan	6	9	10	11	11
	PSP	5	2	3	3	3
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	Ilmu Pemerintahan	8	5	6	6	7
	Ilmu Komunikasi	8	5	6	6	7
Jumlah Total		47	68	74	81	88

Hasil analisis perkiraan jumlah kebutuhan dosen pada Tabel 2 secara keseluruhan menunjukkan total kebutuhan dosen ideal di seluruh fakultas adalah 68 orang Tahun 2015, 74 orang tahun 2016, 81 orang 2017 dan 88 orang pada tahun 2018. Jumlah kebutuhan dosen jangka waktu 2015-2018 secara keseluruhan setiap tahunnya lebih besar dari pada jumlah dosen tetap di seluruh fakultas 47 orang, sehingga nampak adanya kekurangan dosen tetap. Hasil perhitungan pada Tabel tersebut jika dirinci berdasarkan kebutuhan program studi didapatkan adanya variasi jumlah kebutuhan dosen ideal, terdapat kelebihan dan kekurangan kebutuhan dosen. Kekurangan dosen ideal terdapat pada 3 program studi yaitu : PS Budidaya Perairan, PS Ilmu Pemerintahan dan PS

Ilmu Hukum. Adapun 3 program studi lainnya yaitu : PS Ilmu Komunikasi dan PS Agroteknologi dan PS PSP memiliki kelebihan dosen selama jangka waktu tersebut. Program studi yang memiliki kelebihan dosen dalam jangka waktu tersebut memiliki dua karakteristik yang berbeda, PS Ilmu Komunikasi dan PS Agroteknologi memiliki kelebihan dosen selama jangka waktu tersebut, namun kebutuhan dosen ideal pada tahun 2015 dibawah standar minimal jumlah dosen tetap pada satu program studi, adapun untuk PS PSP secara keseluruhan program studi ini memiliki kelebihan dosen dalam jangka waktu tersebut, namun dosen ideal yang dibutuhkan lebih kecil dari prasyarat minimum kebutuhan dosen tetap yang harus dimiliki oleh program studi sebanyak 6 orang dosen tetap sebagaimana dijelaskan pada Kemdikbud No 49/ 2014 Tentang Standar Nasionalisasi Pendidikan Tinggi.

Mengacu pada hasil analisis perkiraan kebutuhan dosen ideal jagka waktu 2015-2018, maka diperlukan dua strategi yang berbeda dalam memenuhi kebutuhan dosen ideal di setiap program studi, untuk memenuhi kebutuhan dosen ideal bagi program studi yang mengalami kekurangan dosen melakukan kegiatan rekrutmen dosen, sedangkan bagi program studi yang memiliki kelebihan dosen namun kebutuhan dosen idealnya di bawah prasyarat standar yang ditetapkan maka Universitas 45 Mataram membuat strategi dan mengimplementasikan strategi tersebut dalam mencari dan merekrut mahasiswa baru mulai saat ini, didukung dengan terus berupaya meningkatkan kualitas institusi.

Adapun dalam memenuhi kekurangan dosen ideal, dibutuhkan adanya perencanaan strategis pemenuhan kebutuhan dosen ideal tahun 2015 - 2018 meliputi faktor internal dan eksternal yang didapatkan berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber. Ketersediaan SDM yang dimiliki oleh Universitas 45 Mataram membutuhkan peran pihak eksternal dalam memenuhi kekurangan dosen yang dimiliki. Pemenuhan kebutuhan dosen ideal bagi program studi yang memiliki kekurangan dosen dapat dilaksanakan dengan melibatkan pihak eksternal berupa rekrutrutmen dosen yang berasal dari lulusan penerima beasiswa Pendidikan Indonesia Dalam Negeri (BPI-DN) calon dosen yang merupakan program pemerintah dalam upaya membantu perguruan tinggi dalam rangka memenuhi kebutuhan dosen serta merekrut dosen, peneliti dan praktisi profesional purna tugas berdasarkan Peraturan Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 26 Tahun 2015 tentang Registrasi Pendidik Pada Perguruan Tinggi Terdapatnya program pascasarjana calon dosen

yang dikelola oleh Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi.

Faktor eksternal lain dari pemenuhan kebutuhan dosen ideal berupa adanya pengembangan terkologi melalui kerjasama dengan pihak luar, serta paradigma pembangunan Nasional (pemerintah baru) yang berpihak pada sektor pertanian, perikanan dan kelautan. Selanjutnya hasil pembobotan dan perangkungan faktor strategis melalui wawancara dengan kuesioner terhadap narasumber yang telah dipilih sebanyak 13 orang menghasilkan informasi yang dapat dilihat dalam Tabel 3 dan 4.

Tabel 3 Hasil matrik IFAS

Faktor Strategis Internal	Bobot	Pringkat	Skor Bobot	Keterangan
Kekuatan				
Dukungan Yayasan pengadaan dosen	0.106	4	0.425	Kekuatan sangat besar
Dukungan Yayasan pengembangan kompetensi dosen	0.115	3	0.345	Kekuatan yang besar
Kemudahan pengurusan NIDN	0.115	4	0.460	Kekuatan sangat besar
Tersedianya pusat penelitian dan pengabdian	0.168	2	0.336	Kekuatan yang besar
Total kekuatan	57		0.504	
Kelemahan				
Jumlah mahasiswa kurang	0.106	1	0.106	Kelemahan sangat berarti
Kesejahteraan dosen belum memadai	0.106	2	0.212	Kelemahan sangat berarti
Belum adanya sumber pendanaan lain	0.159	2	0.319	Kelemahan sangat berarti
Belum ada dana khusus dan tidak berdasarkan SOP pemenuhan kebutuhan dosen	0.124	2	0.248	Kelemahan sangat berarti
Total kelemahan	0.496		0.885	
Total internal	1.000		2.451	

Tabel 4 Matrik EFAS

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Pringkat	Skor Bobot	Keterangan
Peluang				
Program pascasarjana BPI-DN calon dosen	0.108	4	0.432	Peluang tinggi, respon superior
Permenristek Dikti Nomor 26 Tahun 2016 Pengembangan teknologi	0.106	3	0.319	Peluang tinggi, respon superior
	0.115	2	0.230	Peluang sedang, respon diatas rata-rata
Kebijakan pembangunan Nasional	0.168	2	0.336	Peluang yang cukup berarti
Total peluang	0.497		1.317	
Ancaman				
Minat mahasiswa bidang perikanan menurun	0.108	1	0.108	Ancaman sangat besar
Minat mahasiswa bidang pertanian menurun	0.117	2	0.234	Ancaman sangat besar
Pengaruh globalisasi	0.144	3	0.432	Ancaman sedang
Peningkatan akreditasi minimal B	0.108	2	0.216	Ancaman besar
Total ancaman	0.477		0.991	
Total eksternal	1.000		2.308	

Berdasarkan Tabel 3 ditunjukkan bahwa total skor IFAS adalah 2.45, nilai tersebut berada dibawah rata-rata (2.50) berarti bahwa kekuatan yang dimiliki untuk menentukan strategi pemenuhan kebutuhan dosen serta strategi dan langkah dalam menarik minat calon dosen menjadi

dosen di Universitas 45 Mataram belum cukup kuat untuk menanggulangi kelemahan yang dimiliki. Sedangkan pada Tabel 4 ditunjukkan total skor EFAS sebesar 2.308. nilai tersebut berada dibawah rata-rata (2.50) menunjukkan bahwa Universitas 45 Mataram belum maksimal dapat memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman yang ada. Namun dari kedua skor tersebut, skor IFAS masih lebih besar dari pada skor EFAS, sehingga faktor internal masih lebih kuat dalam kombinasi dengan faktor eksternal.

Kombinasi dari faktor strategis internal dan eksternal selanjutnya dirumuskan ke dalam empat jenis strategi utama yang terbagi menjadi sebelas alternatif strategi pengembangan sistem pemenuhan kebutuhan dosen seperti nampak pada Tabel 5.

Tabel 5 Analisis matriks SWOT pemenuhan kebutuhan dosen ideal

a. Strategi (SO)

1. Pengadaan dosen dengan merekrut calon dosen dan melaksanakan pengembangannya demi tersedianya dosen yang kompeten
2. Dukungan Yayasan dalam pengadaan dan pengembangan dosen, serta memberikan kemudahan akses dalam pengurusan NIDN dengan memanfaatkan teknologi yang tersedia
3. Dukungan Yayasan dalam pengembangan kompetensi dosen dengan memanfaatkan pusat penelitian dan pengabdian dalam mendukung paradigma pembangunan Nasional yang berpihak pada sektor pertanian, perikanan dan kelautan

b. Strategi (WO)

1. Pengembangan kompetensi dosen dengan memanfaatkan pusat penelitian dan pengabdian dalam mendukung paradigma pembangunan Nasional
2. Belum tersedianya sumber pendanaan lain, serta jumlah mahasiswa yang kurang berdampak pada tingkat kesejahteraan dosen dapat ditunjang dengan kebijakan pemerintah yang berpihak pada sektor pertanian, perikanan dan kelautan
3. Membuat program untuk mendapatkan pendanaan lain pada setiap fakultas dapat menopang kesejahteraan dosen serta kegiatan pengadaan dosen dengan memanfaatkan ketersediaan teknologi

c. Strategi (ST)

1. Pengembangan kompetensi dosen, dapat menjadi bagian dalam upaya meningkatkan kompetensi institusi, diharapkan akan meningkatnya minat calon mahasiswa bidang pertanian dan perikanan menjadi mahasiswa baru di Universitas 45 Mataram
2. Pengembangan kompetensi dosen dengan sebagai upaya menghadapi persaingan global dalam meningkatkan kompetensi Universitas 45 Mataram, dapat berdampak pada peningkatan nilai akreditasi program studi
3. Kemudahan akses dalam mengurus NIDN serta ketersediaan NIDN yang dimiliki, dosen dapat mengikuti kegiatan penelitian dan pengabdian hibah bersaing, dengan memanfaatkan pusat-pusat penelitian dan pengabdian yang ada, sehingga dapat menjadi nilai tambah dalam meningkatkan status akreditasi program studi

d. Strategi (WT)

1. Mengalokasikan dana khusus dalam rekrutmen mahasiswa melalui pembentukan sumber pendanaan lain dengan membuat terobosan baru dalam merekrut mahasiswa, sehingga minat calon mahasiswa menjadi meningkat
2. Berusaha meningkatkan kualitas manajemen institusi sehingga mampu bersaing dalam menghadapi dampak globalisasi, dan diharapkan akan meningkatkan akreditasi program studi yang belum terakreditasi B

Hasil akhir dari penghitungan bobot dan rating masing-masing faktor dengan menggunakan matriks IFAS pada tabel 3 menunjukkan bahwa indikator kemudahan akses dalam mengurus NIDN mempunyai skor paling tinggi dibanding lainnya (0.460), kemudian disusul oleh adanya dukungan Yayasan dalam pengadaan dosen (0.425), adanya dukungan Yayasan dalam program pengembangan kompetensi dosen (0.345) dan ketersediaan pusat penelitian dan pengabdian tingkat fakultas dan universitas (0.336). Adapun hasil dari perhitungan bobot dan *rating* masing-masing faktor dengan menggunakan matrik EFAS pada Tabel 4 menunjukkan bahwa peluang yang dimiliki dalam memenuhi kebutuhan dosen ideal bagi program studi yang memiliki kekurangan dosen yang paling dominan adalah ketersediaan lulusan pascasarjana program pascasarjana BPI-DN calon dosen (0.432), diikuti oleh adanya kebijakan pembangunan

Nasional yang berpihak pada sektor pertanian, perikanan dan kelautan (0,336), adanya Peraturan Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 26 Tahun 2015 tentang Registrasi Pendidik Pada Perguruan Tinggi Terdapatnya program pascasarjana calon dosen yang dikelola oleh Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi (0,319) dan pengembang teknologi melalui kerjasama dengan pihak luar (0.220).

Berdasarkan tabel 5, ditunjukkan bahwa beberapa strategi sebagai implikasi manajerial yang dapat dilakukan dalam memenuhi kebutuhan dosen ideal Tahun 2015 - 2018 dan strategi dalam menarik minat calon dosen menjadi dosen adalah : 1) Pengadaan dosen dengan merekrut calon dosen (Lulusan program pasca sarjana BPI-DN calon dosen, dosen, peneliti dan praktisi purna tugas) dan melaksanakan pengembangan dosen dengan memanfaatkan dukungan Yayasan 45 Nusa Tenggara Barat demi tersedianya dosen yang kompeten, 2) memanfaatkan dukungan Yayasan dalam pengadaan dan pengembangan dosen, serta memberikan kemudahan akses dalam pengurusan NIDN dengan memanfaatkan teknologi yang tersedia, 3) melaksanakan pengembangan kompetensi dosen dengan memanfaatkan pusat penelitian dan pengabdian yang tersedia dalam mendukung paradigma pembangunan Nasional yang berpihak pada sektor pertanian, perikanan dan kelautan, 4) yang dapat dijalankan adalah pengembangan kompetensi dosen dengan memanfaatkan pusat penelitian dan pengabdian dalam mendukung paradigma pembangunan Nasional, 5) belum tersedianya sumber pendanaan lain, serta jumlah mahasiswa yang kurang berdampak pada tingkat kesejahteraan dosen dapat ditunjang dengan kebijakan pemerintah yang berpihak pada sektor pertanian, perikanan dan kelautan dan 6) membuat program untuk mendapatkan pendanaan lain pada setiap fakultas dapat menopang kesejahteraan dosen serta serta kegiatan pengadaan dosen dengan memanfaatkan ketersediaan teknologi.

Adapun berdasarkan perhitungan skor pada masing-masing faktor yang terdapat dalam matriks tersebut, melaksanakan pemenuhan kebutuhan dosen dengan merekrut calon dosen dari lulusan pascasarjana BPI-DN calon dosen, dosen, peneliti dan praktisi purna tugas, pengembangan dosen tersebut dengan memanfaatkan dukungan Yayasan serta memberikan kemudahan akses dalam pengurusan NIDN dengan memanfaatkan teknologi yang tersedia merupakan prioritas pertama dalam memenuhi kebutuhan dosen ideal serta menarik minat calon dosen menjadi dosen pada program studi yang mengalami kekurangan dosen.

Pada dasarnya dalam pelaksanaannya strategi dalam matrik membutuhkan pemahaman secara lebih aplikatif. Artinya bahwa setelah menempatkan strategi secara intens pada keempat bagian tersebut (sebelas strategi), akan lebih baik jika melaksanakan semua itu secara simultan dan bukan melaksanakannya secara terpisah (Fahmi, 2013). Sehingga sejumlah strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT dapat dilakukan secara terpadu.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap kebutuhan dosen ideal dan analisa SWOT dapat disimpulkan bahwa : perkiraan jumlah total kebutuhan dosen ideal pada tahun 2015-2018 adalah 68 orang tahun 2015, 74 orang tahun 2016, 81 orang tahun 2017 dan 88 orang tahun 2018. Terdapat gap kelebihan jika dibandingkan dengan jumlah total dosen. Berdasarkan hasil analisis SWOT, prioritas utama strategi dalam menarik minat calon dosen menjadi dosen di Universitas 45 Mataram pemenuhan kebutuhan dosen di Universitas 45 Mataram adalah dengan memanfaatkan dukungan Yayasan dalam pengadaan dosen dengan dengan merekrut lulusan program beasiswa calon dosen dan dosen purna tugas pengembangan kompetensi dosen serta memberikan akses kemudahan dalam mengurus NIDN dan NIDK.

DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, S. (2013), *Strategic Management Sustainable Competitive Advantages*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Asri, S. (2015), "Pengembangan sumberdaya manusia dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan (Studi pada Aparatur Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur)", *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.13 No.4, pp. 662-672.
- Dos Santos, J.A.F and Soares, C.A.F. and dos Santos, J.T.M. and da Silva Dunga, C. (2014), "Development of methodology for implemenation of strategic planning-MISP", *Independent Journal of Management & Production (IJMP)*, Vol. 5 No.1, pp.25-44.
- Emeka, N.H. (2015), "Effect of strategic planning on organizational performance : A study of selected Brewing Firm in Nigeria", *International Journal Of Business & Management*, Vol. 3 No.2, pp. 162-168.
- Fahmi, I. (2013), *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*, Alfabeta, Bandung.
- Hunger, J.D. and Wheelen, T.L. (2003), *Manajemen Strategis*, Volume Ke-5. Agung, J, Penerjemah, Andi, Yogyakarta. Terjemahan dari *Strategic Management*.
- Huseno, T. (2011), "Learning organization dalam peningkatan kualitas sumberdaya manusia era globalisasi", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.2 No.1, pp. 62-77.
- [Kemdikbud] Kementrian Pendidikan Dan Kebudayaan, (2014), Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2014 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, Kemdikbud, Jakarta.
- Koufopoulos, D.N. and Gkliatis, I.P. (2013), "Strategic planning practices in the Greek hospitality industry", *Journal European Business Review*, Vol.25 No.6, pp. 571-587.
- Meldona and Siswanto, (2012), *Perancangan Tenaga Kerja Tinjauan Integratif*, UIN Maliki Pr , Malang.
- Mochtar, (2012), "Analisis strategi perencanaan sumberdaya manusia dalam rangka peningkatan daya saing pada MAN Kota Kediri 3", *Jurnal Ilmu Manajemen Revitalisasi*, Vol.1 No.3, pp. 107-131.
- Murdiyani, H. (2010), "Pengaruh beban kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja dosen tetap (Studi Kasus Di Fakultas Ilmu Kesehatan Universitas Muhammadiyah Surabaya)", [tesis], Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Nirmal, P.S. and Sondhi, V. (2013), "Strategic human resource management : a reality check", *Journal Review of Management*, Vol. 3 No.2, pp. 4-10.
- Nuraeni, Y. (1999), "Perancangan sistem informasi penjaminan mutu perguruan tinggi bidang sumberdaya manusia", *Jurnal Sistem Informasi MTI-UI*, Vol. 6, pp. 29-37.
- Nurlaeni, H. (2015), *Perencanaan SDM (Dosen) Di IPB*, [tesis], Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- [Pemerintah Republik Indonesia], (2005), Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun

- 2005 tentang Guru dan Dosen, Sekretariat Negara, Jakarta.
- [Pemerintah Republik Indonesia], (2012), Undang-undang Republik Indonesia Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, Sekretariat Negara , Jakarta.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance*, Free Press, New York.
- Rangkuti, F. (2013), *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rencana Strategis Universitas 45 Mataram Periode 2015-2025. Mataram (ID) :Universitas 45 Mataram. Universitas 45 Mataram. 2014a
- Setiani, (2013), “Kajian sumberdaya manusia dalam proses rekrutmen tenaga kerja di perusahaan”, *Jurnal Ilmiah WIDYA*, Vol. 1 No.1, pp. 38-44.
- Silaban, B.E. (2006), “Analisis Strategi PT XYZ dengan model Michael Porter”, *Jurnal Esensi*, Vol.1 No.1, pp. 20-36.
- Sasono, E. (2014), “Manajemen sumber daya manusia Perguruan Tinggi tantangan dan kebutuhan”, *Jurnal STIE Semarang*, Vol.6 No.2, pp.64-67.
- Suharto, (2011), “Pengembangan profesionalisme dosen”, *Jurnal Pengembangan Humaniora*, Vol.11 No.1, pp. 33–39.
- Umar, H. (2005), *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Vecchiato, R. (2015), “Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments” *Foresight*, Vol.17 No.3, pp. 257-273.
- Winarno A, Iskandar D. 2012. Analisis pengaruh faktor-faktor kompetensi, motivasi dan kesempatan karir terhadap kinerja dosen Politeknik Telkom Bandung. *Jurnal Manajemen Indonesia*. 12(2):121-130.