

# **SISTEM REKRUTMEN DAN JENJANG KARIR STAF DI PERGURUAN TINGGI NEGERI**

**Oleh Sutrisna Wibawa (UNY)**

## **A. Pengantar**

Pengelolaan staf atau dalam istilah yang lebih populer dikenal “sumber daya manusia” (SDM), setidaknya terdiri atas komponen: (1) perencanaan kebutuhan tenaga, (2) rekrutmen, (3) pengembangan kompetensi dan karir, dan (4) model pengembangan SDM. Dalam butir dua, tiga dan empat menjadi pembahasan pokok dalam forum ini, yang ketiganya digabung menjadi dua hal, yaitu sistem rekrutmen dan pengembangan karir.

Staf atau SDM di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) terdiri atas dua kategori, yaitu (1) pendidik dan (2) tenaga penunjang. Pendidik di perguruan tinggi disebut dosen yang menurut Peraturan Pemerintah Nomor 37 tahun 2009 tentang Dosen “dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat”. Tenaga penunjang adalah tenaga yang menunjang dalam proses pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Tenaga penunjang terdiri atas: (1) tenaga administrasi, (2) pustakawan, (3) laboran dan teknisi, (4) arsiparis, (5) pranata humas, (6) pranata komputer, dan (7) pengembang teknologi pembelajaran. Staf pada butir (2), (3), (4), (5), (6), dan (7) merupakan jabatan fungsional. Dalam perkembangan terakhir, karena keterbatasan jabatan struktural sementara pegawai yang memperebutkan sangat banyak, pemerintah mengembangkan berbagai jabatan fungsional sebagaimana butir (2) sampai (7) dan dimungkinkan akan berkembang terus.

Staf atau SDM di perguruan tinggi memegang peranan yang sangat strategis. Kualitas lulusan salah satunya ditentukan oleh kualitas SDM, terutama dosen. Mengingat peran utama sumber daya manusia ini, pimpinan perguruan tinggi berkewajiban mengelola SDM untuk mengimplementasikan sistem manajemen agar dapat efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pimpinan perguruan tinggi bertanggung jawab terhadap pengelolaan SDM karena SDM

merupakan pelaku utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan di perguruan tinggi.

Dua jenis SDM yang berbeda ini, pendidik dan tenaga penunjang, memerlukan sistem rekrutmen dan pengembangan karir yang berbeda.

## **B. Sistem Rekrutmen**

PTN memiliki dua jenis kepegawain, yaitu pegawai negeri sipil (PNS) dan non-PNS. PTN yang berbentuk Badan Layanan Umum (BLU) terdiri dari PNS dan pegawai BLU, PTN yang berbentuk Badan Hukum Milik Negara (BHMN) terdiri dari PNS dan pegawai Universitas, sedangkan PTN non-BLU dan non-BHMN, terdiri dari pegawai non-PNS dan pegawai honorer dan kontrak.

Rekrutmen SDM-PNS harus mengikuti peraturan pemerintah, yang sudah diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil, yang telah diubah dengan PP Nomor 11 Tahun 2002, dan PP Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural yang telah diubah dengan PP Nomor 13 Tahun 2002. Perencanaan, pengumuman, persyaratan, dan pelamaran SDM-CPNS telah diatur dalam PP pengadaan PNS.

Dalam konteks ini, PTN memiliki kewenangan untuk mengatur SDM yang dibutuhkan sesuai dengan kualifikasi keahliannya. Selanjutnya, PTN mengusulkan kepada Kementerian Pendidikan Nasional (Kemdiknas) untuk mendapatkan formasi. Permasalahannya biasanya formasi selalu lebih sedikit dari kebutuhan yang ada. Akibatnya, tidak bisa dihindari mesti merekrut SDM non-PNS. Hanya karena berdasarkan PP 48 tahun 2005, instansi pemerintah tidak boleh lagi mengangkat pegawai honorer, kadang disiasati dengan mengangkat pegawai kontrak. Padahal dalam peraturan tenaga kerja, pegawai kontrak yang telah melebihi dua tahun harus diangkat pegawai tetap. Tentu ini merupakan dilema tersendiri di bidang kepegawaian.

Selanjutnya, dalam tahap pelaksanaan rekrutmen atau seleksi, PTN harus mengikuti prosedur yang ditentukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Kemdiknas. PTN tidak bisa secara leluasa merekrut berdasarkan tahapan dan ketentuan yang diatur tersendiri. Dalam tahun terakhir (tahun 2010), sebelum diserahkan PTN, Kemdiknas melaksanakan tes umum terlebih dahulu yang bertujuan untuk mengukur kemampuan umum calon. Tes umum dilaksanakan secara tertulis yang terdiri dari "Tes Pengetahuan Umum

(TPU) dan Tes Bakat Skolastik (TBS)”, dari hasil TPU dan TBS ini baru diserahkan ke PTN untuk dilaksanakan tes kompetensi.

Berdasarkan uraian tersebut, kewenangan PTN dalam rekrutmen SDM-PNS ada dua, yaitu (1) menentukan jenis kualifikasi keahlian SDM dan (2) melaksanakan seleksi tahap akhir dengan tes kompetensi. Dalam menentukan jenis kualifikasi keahlian dapat mengikuti berbagai rambu-rambu. Berdasarkan PP 97 tahun 2000, formasi masing-masing satuan organisasi negara disusun berdasarkan analisis kebutuhan dan penyediaan pegawai sesuai dengan jabatan yang tersedia, dengan memperhatikan norma, standard, dan prosedur yang ditetapkan oleh Pemerintah. Analisis kebutuhan di sini, dilakukan berdasarkan jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, analisis beban kerja dan perkiraan kapasitas seorang PNS dalam jabatan tertentu, prinsip pelaksanaan pekerjaan, dan peralatan yang tersedia.

Dalam salah satu referensi di bidang manajemen SDM (Tobias dalam Timpe: 318-320), penerimaan karyawan harus dilakukan dalam kerangka keunggulan. Para manajer harus didorong untuk mengikuti standard penerimaan karyawan yang tinggi. Beberapa jebakan dalam penerimaan karyawan berikut ini akan menyulitkan manajer.

- (1) menerima karyawan terburu-buru dalam tekanan waktu,
- (2) menerima karyawan berdasarkan pengetahuan produk ketimbang kecakapan,
- (3) terpaksa menerima karyawan yang terbaik dari kelompoknya,
- (4) menerima buangan dari perusahaan-perusahaan terkenal, dan sebaliknya menerima superstar dari perusahaan-perusahaan menengah,
- (5) secara naif mengasumsikan bahwa catatan pribadi adalah jaminan prestasi kerja masa datang,
- (6) tidak menghiraukan ketidakmantapan dalam presentasi atau riwayat seseorang,
- (7) menerima seseorang dengan harapan seseorang tersebut akan berubah,
- (8) menerima seseorang hanya untuk jabatan tertentu dan mengabaikan promosi,
- (9) menerima seseorang hanya berdasarkan kepada fakta objektif sementara mengabaikan perasaan atau reaksi pribadi Anda,
- (10) berpegang hanya pada kesan pertama dan kemudian berusaha mencari pembenaran apa yang terjadi sesudahnya,
- (11) menerima seseorang yang tidak cukup berprestasi dengan asumsi bahwa energi dan keberhasilan manajer akan menular, dan
- (12) mengasumsikan bahwa calon yang sungguh-sungguh menandakan motivasi yang sesungguhnya, mungkin benar demikian, tetapi tidak harus orang yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut.

Dalam seleksi tahap akhir dengan tes kompetensi, PTN memiliki keleluasaan untuk menentukan jenis tes kompetensi dan pelaksanaan tesnya. Dalam tes kompetensi ini, pengalaman UNY melaksanakan tes kompetensi dengan tiga jenis tes: (1) bahasa Inggris dengan *TOEFL like*, (2) tes psikologi, dan (3) tes bidang keilmuan, sedangkan tenaga penunjang atau tenaga teknis terdiri dari: (1) tes psikologi, (2) wawancara umum

(kepribadian, komitmen, dan motivasi), dan (3) tes keterampilan sesuai dengan formasi yang dibutuhkan.

Selain dua hal tersebut ada sesuatu yang harus dicermati dalam penentuan usulan formasi. Petunjuk teknis yang dikeluarkan Biro Kepegawaian Kemdiknas, untuk formasi CPNS dosen harus mengikuti pedoman rasio dosen-mahasiswa untuk kelompok ilmu matematika dan pengetahuan alam (MIPA) satu berbanding dua puluh (1:20) dan kelompok ilmu sosial satu berbanding tiga puluh (1:30). Ketentuan ini tentu akan menyulitkan PTN seni seperti ISI Yogyakarta ini, karena kabarnya ada program studi yang jumlah mahasiswanya lebih sedikit dari jumlah dosennya. Dalam hal ini, yang dapat dilakukan adalah dengan mengidentifikasi kebutuhan keahlian berdasarkan karakteristik keilmuan. Misalnya, dalam program studi tertentu, ada enam bidang keilmuan, baru tersedia dosen pada empat bidang keilmuan, maka bisa diusulkan formasi pada dua bidang keilmuan yang belum ada dosennya.

Selain SDM-PNS, karena keterbatasan formasi PNS, PTN biasanya memiliki SDM non-PNS, meskipun dalam menurut PP 48 tahun 2005, instansi pemerintah tidak diperbolehkan lagi mengangkat pegawai honorer, ISI sebagai PTN non-BLU memang dalam posisi sulit. Kalau sudah BLU akan memiliki kewenangan untuk merekrut pegawai BLU yang statusnya Non-PNS. Untuk merekrut SDM non-PNS, prinsip-prinsip keterbukaan dan profesionalitas mesti harus dijunjung tinggi. Sebagaimana dinyatakan oleh Tobias (dalam Timpe: 318-320), penerimaan karyawan harus dilakukan dalam kerangka keunggulan. Para manajer harus didorong untuk mengikuti standard penerimaan karyawan yang tinggi.

## **C. Jenjang Karier**

Sebagaimana disebutkan dalam pengantar, pembicaraan tentang jenjang karier di sini terdiri dua hal penting, yaitu pengembangan kompetensi dan karir serta model pengembangan SDM.

### **1. Jenjang Karier Dosen**

SDM utama pada PTN adalah dosen. Sesuai dengan PP 37 tahun 2009, dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Selanjutnya, pasal 2 menerangkan, dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidikan, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan

tujuan pendidikan nasional. Dalam ketentuan ini selain persyaratan yang ditentukan oleh pemerintah, PTN diberi kewenangan untuk mempersyaratkan secara khusus yang berlaku di perguruan tinggi setempat. Ketentuan ini menjadi peluang ISI untuk menyusun ketentuan khusus, baik dalam rangka rekrutmen maupun dalam rangka pengembangan karier.

Jenjang karier dosen PNS telah diatur dalam Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 38/KEP/MK.WASPAN/1999 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya dan Keputusan Bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 61409/MPK/KP/99 dan Nomor 181 Tahun 1999 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya. Jenjang dosen ada empat, yaitu Asisten Ahli (angka kredit 100 dan 150), Lektor angka kredit 200 dan 300), Lektor Kepala (angka kredit 400, 550, dan 700), dan Guru Besar (angka kredit 850 dan 1050).

Hal-hal yang perlu disusun dalam jenjang karier dosen ini adalah implementasi dari jenjang dosen yang empat ini (Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala, dan Guru Besar).

#### **a. Kenaikan Jabatan dan Pangkat**

Jenjang karier pokok SDM-Dosen terletak pada jabatan akademik dosen (Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala, dan Guru Besar). Pengalaman di berbagai perguruan tinggi di Indonesia, kenaikan pangkat dan jabatan dosen agak lambat, padahal pangkat dan jabatan seorang dosen akan berpengaruh pada kualitas pembelajaran di perguruan tinggi, bahkan akan berpengaruh pada akreditasi program studi. Untuk itu, perlu ada strategi dan upaya khusus untuk mendorong kenaikan pangkat dan jabatan dosen. Upaya-upaya itu misalnya: ada pegawai administrasi khusus yang bertugas membantu pengurusan penyiapan berbagai perangkat administrasi kenaikan pangkat dan jabatan, ada tim angka kredit di setiap fakultas sebagai konsultan, dan ada koordinasi antara pimpinan (jurusan dan fakultas) dan dosen.

#### **b. Pendidikan**

Pendidikan SDM-Dosen telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) nomor 48 tahun 2009 tentang Pedoman Pemberian Tugas Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Departemen Pendidikan Nasional.

Dalam Permendiknas ini diatur dua jenis belajar, yaitu **tugas belajar** yang dimaknai penugasan yang diberikan oleh pejabat yang berwenang kepada PNS untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi atau setara, baik di dalam maupun di luar negeri, bukan atas biaya sendiri, dan meninggalkan tugas sehari-hari sebagai PNS, serta **belajar atas biaya sendiri** yang dimaknai belajar atas biaya sendiri yang biaya pendidikannya dan fasilitas penunjang lainnya ditanggung yang bersangkutan dengan tidak meninggalkan tugas kedinasan atau tugas pekerjaan sehari-hari.

Selain pendidikan sebagaimana diatur dalam Permendiknas tersebut, SDM-Dosen dapat diprogramkan pengembangan karier melalui pelatihan-pelatihan, workshop dan sejenisnya. Yang perlu dipertimbangkan dari pendidikan dan pelatihan-pelatihan atau workshop ini adalah kelinieran dengan bidang ilmu yang dikembangkan atau menjadi tugas dosen. Peta pengembangan keilmuan dan pembagian tugas dosen pada keilmuan tertentu di tingkat jurusan harus jelas, sehingga memudahkan pengembangannya.

### c. **Disiplin Dosen sebagai PNS**

Saat ini baru saja terbit Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dalam PP ini diatur kewajiban dan larangan sebagai PNS dan hukuman disiplin PNS. Hal-hal baru dalam PP ini adalah perbedaan kewajiban masuk kerja yang jika melanggar akan mendapatkan hukuman ringan, hukuman sedang, dan hukuman berat. Di samping itu, ada penilaian sasaran kinerja tahunan, jika seorang PNS tidak dapat mencapai sasaran kinerja akan mendapatkan hukuman sesuai dengan persentase sasaran kinerja yang dapat dicapai. Tentu pelaksanaan disiplin PNS ini akan berpengaruh dalam pengembangan karier seorang dosen.

## 2. **Jenjang Karier Tenaga Penunjang**

Sebagaimana disebutkan dalam pengantar, tenaga penunjang adalah tenaga yang menunjang dalam proses pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Tenaga penunjang terdiri atas: (1) tenaga administrasi, (2) pustakawan, (3) laboran dan teknisi, (4) arsiparis, (5) pranata humas, (6) pranata komputer, dan (7) pengembang teknologi pembelajaran. Untuk tenaga fungsional akan berkembang

seiring dengan pengembangan tugas-tugas tertentu yang memerlukan profesionalitas tertentu.

Jenjang karier tenaga penunjang harus menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan, dan pelatihan jabatan, kompetensi serta jabatan seseorang sejak kepangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun. Pembinaan dan jenjang karier PNS pada umumnya, termasuk di sini tenaga penunjang, diatur dalam UU Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian dan UU Nomor 43 tahun 1999 tentang Perubahan atas UU Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Khusus tenaga penunjang yang berjabatan fungsional seperti pustakawan, laboran dan teknisi, arsiparis, pranata humas, pranata komputer, dan pengembang teknologi pembelajaran diatur lebih lanjut dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara. Penyusunan jenjang karier tenaga penunjang harus mengacu pada peraturan tersebut.

#### **a. Kenaikan Pangkat Tenaga Penunjang**

Kenaikan kepangkatan tenaga penunjang (tenaga administrasi, pustakawan, laboran dan teknisi, arsiparis, pranata humas, pranata komputer, pengembang teknologi pembelajaran, dan tenaga penunjang lainnya) harus sejalan dengan pembinaan kualitas kemampuan tenaga yang bersangkutan. Hal ini untuk menghindari anggapan orang untuk mengejar jenjang kepangkatan dan persyaratan formal lain dengan meninggalkan upaya-upaya dari diri sendiri dalam peningkatan profesionalitas untuk menduduki jabatan struktural.

Dalam UU No. 8 Tahun 1974 yang disempurnakan dengan UU No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, sistem pembinaan pegawai merupakan gabungan sistem karier dan sistem prestasi kerja, yang pada intinya ada gabungan antara standar yang bersifat kuantitatif dan standar yang bersifat kualitatif. Apabila tenaga administrasi selalu siap dibina dan membina diri sendiri dalam kerangka sistem gabungan pembinaan pegawai negeri seperti ini, maka profesionalitas dosen juga menjadi milik tenaga penunjang sesuai bidang tugas masing-masing. Dan ini pulalah yang kemudian membuat tenaga administrasi menjadi penting, disegani dan diperhitungkan. Sementara itu, PP No.15 Tahun 1994 yang disempurnakan dengan PP No. 13 Tahun 2002 mensyaratkan kemampuan manajerial dan teknis sebagai persyaratan utama

tenaga penunjang, sebelum persyaratan formal seperti pangkat, DP3 dan lain-lain dalam menduduki sebuah jabatan struktural.

#### **b. Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Penunjang**

Pendidikan tenaga penunjang di lingkungan Kementerian Pendidikan Nasional juga diatur dalam Permendiknas Nomor 48 tahun 2009. Persyaratan dan pelaksanaannya tidak ada bedanya antara dosen dan tenaga penunjang. Tenaga penunjang memiliki hak yang sama dengan dosen. Hanya, dosen lebih memiliki peluang yang sangat besar untuk memperoleh beasiswa daripada tenaga penunjang. Jika tenaga penunjang karier tertentu membutuhkan pendidikan tertentu, PTN yang bersangkutan harus mengalokasikan beasiswa kepada tenaga penunjang yang akan mengikuti pendidikan.

Catatan dari pengalaman selama ini, pendidikan lanjut tenaga penunjang kadang tidak sejalan dengan tugas kedinasan, karena banyak tenaga penunjang yang studi lanjut atas biaya sendiri dan mengambil program studi sesuai dengan minat tenaga penunjang tersebut tanpa memikirkan beban tugas yang diembannya. Hal ini perlu dirumuskan secara jelas dalam persyaratan karier, agar tenaga penunjang tersebut dapat melanjutkan studinya sesuai dengan karier yang ditekuni.

Untuk pendidikan dan pelatihan dalam jabatan, sesuai dengan PP Nomor 101 Tahun 2000, dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu (1) diklat kepemimpinan, (2) diklat fungsional, dan (3) diklat teknis. Diklat kepemimpinan bertujuan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat kepemimpinan ada empat tingkat, diklatpim IV untuk jabatan struktural eselon IV, diklatpim III untuk jabatan struktural eselon III, diklatpim II untuk jabatan struktural eselon II, dan diklatpim I untuk jabatan struktural eselon I. Diklat fungsional bertujuan untuk mencapai persyaratan kompetensi sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional. Diklat teknis bertujuan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS.

Berdasarkan peraturan ini, dalam rangka penyusunan jenjang karir tenaga penunjang, untuk jabatan struktural sudah dipersyaratkan dalam PP dan sudah secara rutin dilaksanakan oleh Pemerintah. Perguruan tinggi dapat mengembangkan pendidikan dan pelatihan fungsional dan teknis. Dalam jenjang karier tertentu



dapat dipersyaratkan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan tugas yang diemban oleh tenaga penunjang tersebut.

### **c. Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural**

Seorang PNS dengan persyaratan-persyaratan tertentu dapat diangkat dalam jabatan struktural. Pengangkatan PNS dalam jabatan struktural diatur dalam PP Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Jabatan struktural tenaga penunjang di PTN saat ini, terdiri dari jabatan eselon IV sampai eselon dua. Termasuk eselon IV adalah kasubag, eselon III kepala bagian, dan eselon II Kepala Biro. Untuk pimpinan perguruan tinggi (Rektor, Pembantu Rektor, Dekan, Pembantu Dekan, dan Ketua Jurusan tidak termasuk dalam jabatan struktural, tetapi jabatan tugas tambahan).

Dewasa ini berkembang pemikiran agar dalam membuat pengembangan karir karyawan adalah bahwa promosi dan pengembangan karir karyawan didasarkan atas kompetensi dan bukan berdasarkan umur karyawan dan daftar urutan kepangkatan (DUK), kecuali pada pekerjaan-pekerjaan dimana umur dan kepangkatan harus menjadi sesuatu yang secara hukum menjadi persyaratan kerja. Penerapan umur dan kepangkatan sebagai dasar pengembangan karir karyawan dapat mengurangi motivasi karyawan dalam berprestasi karena promosi pegawai akan bersifat menunggu dan akan terjadi berdasarkan senioritas (umur) karyawan.

Pengalaman yang diterapkan di UNY, pengangkatan dalam jabatan struktural didasarkan atas penilaian berbagai unsur yang terkait dengan jabatan yang akan diembannya. Penilaian itu terdiri dari penilaian portofolio, tes psikologi, kemampuan IT, penilaian atasan langsung, dan penilaian teman sejawat. Sistem ini ternyata dapat memotivasi karyawan untuk lebih berprestasi.

### **d. Disiplin Tenaga Penunjang sebagai PNS**

Tenaga penunjang yang berstatus PNS juga terikat dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Kewajiban, larangan sebagai PNS, beserta hukumannya telah diatur dalam PP tersebut. Ketentuan disiplin pada tenaga penunjang PNS tidak cukup diukur dari pemenuhan jam kerja, tetapi juga sasaran kinerjanya, sebagaimana dosen jika seorang PNS tidak dapat mencapai sasaran kinerja akan mendapatkan hukuman sesuai dengan persentase sasaran kinerja yang dapat dicapai. Sebagaimana dosen,

ketentuan pelaksanaan disiplin PNS ini akan berpengaruh dalam pengembangan karier seorang tenaga penunjang.

#### **D. Penutup**

Sebagai penutup dapat disimpulkan berikut ini.

1. Staf atau SDM di perguruan tinggi memegang peranan yang sangat strategis. Kualitas lulusan salah satunya ditentukan oleh kualitas SDM, terutama dosen. Mengingat peran utama sumber daya manusia ini, pimpinan perguruan tinggi berkewajiban mengelola SDM untuk mengimplementasikan sistem manajemen agar dapat efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Dua jenis staf atau SDM di perguruan tinggi, yaitu pendidik dan tenaga penunjang, memerlukan sistem rekrutmen dan pengembangan karir yang berbeda.
3. Rekrutmen staf atau SDM pada PTN tergantung pada jenis kepegawaiannya, yaitu jenis kepagawaian PNS atau non-PNS. Untuk PNS harus mengikuti peraturan pemerintah, sedangkan yang non-PNS, PTN dapat mengembangkan sistem rekrutmen sendiri dengan tetap mengacu pada asas keterbukaan dan keahlian.
4. Jenjang karier staf atau SDM pada PTN (dosen dan tenaga penunjang) didasarkan pada kualifikasi akademik dan kompetensi, serta kualifikasi lain yang dipersyaratkan oleh perguruan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Jenjang karier dosen dan tenaga penunjang diatur sesuai dengan karakteristik tugas pokok dan fungsi masing-masing.

## DAFTAR PUSTAKA

- Pemerintah Republik Indonesia, 1974. *UU Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian*
- Pemerintah Republik Indonesia, 1999. *UU Nomor 43 tahun 1999 tentang Perubahan atas UU Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.*
- Pemerintah Republik Indonesia, 2000. *Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 Formasi Pegawai Negeri Sipil*
- Pemerintah Republik Indonesia, 2000. *Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil*
- Pemerintah Republik Indonesia, 2000. *Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural*
- Pemerintah Republik Indonesia, 2000. *Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.*
- Pemerintah Republik Indonesia, 2009. *Peraturan Pemerintah Nomor 37 tahun 2009 tentang Dosen.*
- Pemerintah Republik Indonesia, 2010. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.*
- Departemen Pendidikan Nasional, 1999. *Keputusan Bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 61409/MPK/KP/99 dan Nomor 181 Tahun 1999 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya.*
- Departemen Pendidikan Nasional, 2009. *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 48 Tahun 2009 tentang Pedoman Pemberian Tugas belajar bagi Pehawai negesi Sipil di Lingkungan Departemen Pendidikan Nasional.*
- Kantor Menteri Negara Koodinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara, 1999. *Keputusan Menteri Negara Koodinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 38/KEP/MK.WASPAN/1999 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya*
- Timpe, A. Dale, 2002. *Memimpin Manusia*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

# **SISTEM REKRUTMEN DAN JENJANG KARIR STAF DI PERGURUAN TINGGI NEGERI**

**Oleh Sutrisna Wibawa  
Universitas Negeri Yogyakarta**

**Makalah disampaikan dalam Workshop dengan tema “Pengelolaan dan Pengembangan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi”**

**PROGRAM I-MHERE COMPONENT B.2A BATCH III**

**INSTITUT SENI INDONESIA YOGYAKARTA**

**Kamis, 25 Oktober 2010**