



IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMBERDAYAAN DOSEN DAN PROFESIONALITAS BIROKRASI PERGURUAN TINGGI SWASTA

Tarang Sudrajat

Dosen STIA LAN, STIA BAGASASI, UNJANI dan Universitas Widyatama Bandung

Email: t.sudrajat@yahoo.com

Abstrak

Upaya pemberdayaan dosen merupakan suatu langkah yang sangat strategis, mengingat peran sentralnya dalam upaya pembangunan bidang pendidikan. Berbagai kebijakan publik terkait dengan pemberdayaan dosen telah digariskan yang tentunya harus diikuti oleh lahirnya berbagai kebijakan institusional oleh masing-masing perguruan tinggi, termasuk perguruan tinggi swasta. Banyak aspek yang harus diperhatikan agar tujuan kebijakan pemberdayaan dosen ini dapat tercapai secara efektif. Terkait dengan itu implementasi kebijakan di tingkat perguruan tinggi akan menjadi faktor penentu bagi tampilnya dosen yang berkompoten melaksanakan tugas sebagai pelaku utama misi perguruan tinggi. Dosen yang telah diberdayakan akan sangat menentukan profesionalitas birokrasi perguruan tinggi secara keseluruhan. Oleh karena itu implementasi kebijakan pemberdayaan dosen yang efektif akan sangat menentukan pelaksanaan tugas tridharma perguruan tinggi.

Kata kunci: kebijakan publik, implementasi kebijakan, pemberdayaan dosen, profesionalitas, birokrasi.

POLICY IMPLEMENTATION AND EMPOWERMENT LECTURER PRIVATE HIGHER EDUCATION BUREAUCRACY PROFESSIONALISM

Abstract

Lecture empowerment is a very strategic move, given its central role in education development efforts. Public policies related to lecture empowerment has outlined which must be followed by the birth of various institutional policies by each colleges, including private colleges. Many aspects must be taken to ensure that the lecture empowerment policy objectives can be achieved effectively. Associated with the implementation of the policy at the college level will be the deciding factor for the appearance of competent lecturers carry out duties as the main perpetrators of the college task. Lecturer who has been empowered to determine the professional bureaucracy college as a whole. Therefore the implementation of an effective lecture empowerment policy will largely determine the performance of duties Tridharma college.

Keywords: public policy, policy implementation, lecture empowerment, professionalism, bureaucracy.

A. PENDAHULUAN

Pemerintah Orde Baru yang melaksanakan pembangunan nasional secara sistematis sejak akhir tahun 60-an telah mengantarkan bangsa Indonesia kepada berbagai perubahan positif berupa peningkatan kualitas hidup berbangsa. Diantara garapan pembangunan yang sangat kontributif terhadap hal tersebut adalah pendidikan. Namun demikian dari hari ke hari problematika di bidang pendidikan dirasakan semakin meningkat seiring dengan semakin tingginya tingkat ekspektasi publik terhadap kinerja pemerintah. Oleh karena itu, tantangan yang dihadapi pembangunan pendidikan sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025, Bab II butir II.2.a antara lain adalah "menyediakan pelayanan pendidikan yang berkualitas untuk meningkatkan jumlah proporsi penduduk yang menyelesaikan pendidikan dasar sampai ke jenjang yang lebih tinggi".

Dalam rangka menghadapi tantangan dan

permasalahan tersebut, sangat diperlukan tersedianya sumber daya manusia tenaga kependidikan yang profesional, berkualitas dan berkompoten. Salah satu tujuan program pembangunan nasional pendidikan tinggi, sebagaimana digariskan dalam Bab VII Butir C.3 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional adalah meningkatkan kualitas dan relevansi pendidikan tinggi dengan dunia kerja. Terkait dengan itu, salah satu aspek yang mesti mendapat perhatian seksama dalam rangka mewujudkan perguruan tinggi yang berkualitas adalah tenaga dosen sebagai bagian integral dari birokrasi perguruan tinggi. Dalam kaitan ini, kebijakan pemberdayaan sumber daya manusia pendidikan tinggi, dalam hal ini dosen, menjadi sesuatu yang tidak dapat ditunda-tunda lagi.

Terkait profesionalisme dosen ini, sebagai produk kebijakan publik, UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dalam Pasal 1 angka 6 menyebutkan bahwa dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentranformasikan, mengembangkan,



dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Hal ini dipertegas lagi dalam ketentuan Pasal 1 angka 14 UU Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, serta Pasal 1 angka 1 Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen.

Kebijakan (policy) adalah *“a chosen course of action significantly affecting large numbers of people”* (MacRae, Jr. dan Wilde, 1985:3) atau *“authoritative statements made by legitimate public institutions about the way in which they purpose to deal with policy problems”* (Fox dan Meyer, dalam Roux, 2002:424). Dalam konteks kebijakan yang dibuat oleh negara atau pemerintah, kebijakan ini dalam terminologi mutakhir sering disebut sebagai kebijakan publik yaitu *“a process aimed to solving public problems, a public problem-solving process”* (Aguilar, 2008:4).

Dilihat dari ruang lingkupnya, kebijakan ini meliputi berbagai bidang kehidupan yang sangat luas. Menurut Dunn, kebijakan publik ini merupakan *“long series of more or less related choices (including decisions not to act) made by governmental bodies and officials, are formulated in issue areas which range from defense, energy and health to education, welfare, and crime control”* (1981:47). Berdasarkan pandangan itu sangat jelas bahwa kebijakan publik itu cakupan aktivitasnya sangat luas, dan satu di antaranya adalah kebijakan di bidang pendidikan (*educational policy*). Hal ini sejalan pula dengan yang dikemukakan Parsons bahwa *“some of the key areas of public policy include health, transportation, education, the environment social policy ...”* (1997:31). Kebijakan publik di bidang pendidikan ini salah satunya adalah untuk memberdayakan sumber daya manusia, khususnya pada jenjang pendidikan tinggi yaitu dosen.

Berbagai kebijakan publik yang telah digariskan ini selanjutnya harus ditindaklanjuti oleh institusi perguruan tinggi, baik negeri, kedinasan maupun swasta. Kebijakan perguruan tinggi, terlebih-lebih yang berstatus perguruan tinggi swasta dalam pemberdayaan dosen ini tidak akan tampak nyata dan berdampak positif terhadap kinerja organisasi apabila tidak diimplementasikan. Hal ini mengingat kondisi objektif faktual perguruan tinggi swasta di Indonesia yang pada umumnya punya latar belakang yang sangat heterogen, baik dari aspek sejarah kelembagaan, kapasitas institusional, keragaman sumber-sumberdaya

maupun lingkungan strategis tempat perguruan tinggi itu berada.

Merujuk kepada pandangan Dunn, implementasi ini *“involves the execution and steering of a course of action over time. Here the primary concern is with choosing a course of action and seeing that it is properly followed over time and not with inquiring into the nature of problems”* (1981:56). Tidak jauh berbeda dengan itu, van Meter dan van Horn mengemukakan pula bahwa proses implementasi ini merupakan *“those actions by public or private individuals (or groups) that are directed at the achievement of objectives set forth in prior policy decisions”* (dalam Hill, 1997:127). Dengan kata lain, suatu kebijakan hanya berstatus dokumen formal yang tidak bernilai apabila tidak pernah diimplementasikan untuk memperoleh hasil yang diharapkan. Atau sebagaimana dinyatakan oleh Harrison bahwa *“with effective implementation and constant evaluation in the administrative and operational areas of the organization, policy becomes a meaningless framework and strategy gives to a nonpurposive commitment of scarce resources”* (1986:18).

Disadari bahwa untuk berhasilnya suatu implementasi kebijakan, banyak faktor harus diperhatikan, baik oleh perumus kebijakan maupun pelaksana kegiatan. Berkaitan dengan hal tersebut, Jones mengemukakan bahwa *implementation is that set of activities directed toward putting a program into effect. Three activities, in particular, are significant:*

1. *Organization: The establishment or rearrangement of resources, units, and methods for putting a program into effect.*
2. *Interpretation: The translation of program language (often contained in a statute) into acceptable and feasible plans and directives.*
3. *Application: The routine provision of service, payment, or other agreed upon program objectives or instruments* (1984:166).

Dengan memperhatikan kompleksitas tantangan dan permasalahan yang dihadapi, kebijakan untuk memberdayakan sumber daya manusia perguruan tinggi saat ini sudah merupakan suatu keharusan institusional yang tidak terbantahkan lagi. Menurut Janet Fuersich dan Richard Norman, human resources ini merupakan salah satu dari lima *“institutional capital, dan to contribute effectively to the objectives and mission of the institution today, the human resources function must stop being a “controller” and become a “consultant””* (dalam Johnson and Rush, 1995:210). Dalam kaitan ini *Organization for Economic Cooperation and Development* menyebut



bahwa *human capital* merupakan “*the knowledge that individuals acquire during their life and use to produce goods and services or ideas in marcircumstances*” (Bianco, 2004:3).

Senada dengan pendapat-pendapat tersebut, khususnya mengenai implementasi kebijakan suatu organisasi, dikemukakan oleh McFarland bahwa “*the degree to which a policy is accepted depends not only on the inherent validity of the policy itself but also quite largely upon how it is applied. Therefore, the application of policies must take into consideration the following interrelated factors: flexibility, consistency, fairness, and judgment*” (1970:230).

Dengan demikian tampak jelas bahwa untuk mengimplementasikan kebijakan publik terkait dengan pemberdayaan dosen oleh perguruan tinggi diperlukan adanya tindak lanjut berupa terbitnya berbagai kebijakan internal organisasi yang lebih bersifat teknis operasional. Dalam kaitan ini harus dicermati baik oleh perumus kebijakan maupun implementor kebijakan di tingkat perguruan tinggi tentang berbagai faktor yang akan sangat memengaruhi efektivitas implementasinya. Terlebih-lebih dosen sebagai sasaran kebijakan yang ada di masing-masing perguruan tinggi yang dalam realitanya memiliki tingkat variabilitas yang sangat tinggi, sehingga oleh karenanya memerlukan kualifikasi tersendiri, baik mereka yang berperan sebagai perumus maupun implementor kebijakan yang bersifat teknis operasional.

Untuk mengelaborasi hal tersebut, tulisan ini menuangkannya dengan sistematika bahasan meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Kebijakan pemberdayaan dosen sebagai unsur sumberdaya manusia perguruan tinggi
- b. Implementasi kebijakan pemberdayaan dosen
- c. Dukungan implementasi kebijakan pemberdayaan dosen terhadap profesionalitas birokrasi perguruan tinggi

B. PEMBAHASAN

1. Kebijakan Pemberdayaan Dosen Sebagai Unsur Sumberdaya Manusia Perguruan Tinggi

Sebagai salah satu unsur sumber daya manusia pendidikan tinggi, dosen menempati peranan yang penting dan strategis. Sumber daya manusia menurut Anwar adalah “sumber daya yang utama, karena manusialah yang mampu menggerakkan atau menjadikan sumber

daya lainnya menjadi berfungsi bagi penyelenggaraan pendidikan serta mempunyai kemampuan berfikir secara rasional” (2003:72). Dalam kaitan ini, Taylor dan Machado mengemukakan bahwa “*the higher education enterprise must shed its defense of the status quo and develop a far more adaptive, proactive and flexible approach to strategic management. It must also recognize that the growing complexity of the institution necessitates that the leadership delegate more responsibilities and empower more individuals*” (2006:19).

Dalam kurun waktu dua dekade terakhir, istilah pemberdayaan (*empowerment*) ini semakin mengemuka dan seakan-akan menggeser beberapa konsep sebelumnya yang terkait dengan pengelolaan sumber-sumber daya organisasi, khususnya sumber daya manusia. Ernest menyebutnya sebagai “*the gaining of power in particular domain of activity by individuals or group and the processes that foster and facilitate their taking of power*” (2005:1). Menurut Stewart, pemberdayaan merupakan cara yang “amat praktis dan produktif dalam rangka memperoleh suatu hasil yang terbaik dari diri kita sendiri, dan dari staf, sehingga pemberdayaan yang dilakukan oleh seorang manajer terhadap anggotanya tidak berarti harus melepaskan power yang dimiliki atau tidak mempunyai authority lagi atas staf” (1998:18). Sebagai agen perubahan yang baik, seorang pemimpin harus memberdayakan orang-orang untuk menghasilkan perubahan yang diperlukan (Nanus, 2001:17). Dengan rumusan yang tidak jauh berbeda, dikemukakan oleh Judith F. Vogt dan Kenneth L. Murrel sebagaimana dikutip oleh Wirawan bahwa “*for social change agents, empowering is an act of building, developing, and increasing power through cooperation, sharing, and working together*” (2002:100).

Pemberdayaan ini, dalam konteks total quality management, menurut Tjiptono dan Diana dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti (2002:128). Dalam kaitan dengan perlunya power sharing sebagai salah satu kecenderungan masa depan organisasi, dinyatakan oleh Narayanan dan Nath bahwa “*as can be seen, there are decentralization trends in decision making and information processing. This in turn requires the development of new leadership and management styles so as to effectively manage empowered people*” (1993:595).

Berkaitan dengan prosesnya, terdapat tiga



tahapan dalam pemberdayaan sumberdaya manusia ini (Daft, 1992:394-396), yaitu *the first stage is to diagnose conditions within the organization that cause powerlessness for subordinates. The first stage of diagnosis means looking carefully at organizational and job design elements at the middle and lower levels that reduce power. The second stage is to engage in empowerment practices that will increase power at lower levels. In stage two of empowerment the old factors that generate powerlessness are changed. This usually starts with a clear goal or vision, from the top publicly stated. Stage three involves feedback to employees that reinforces their success and feeling of effectiveness. In the third stage, which is feedback, employees learn how they are doing.*

Selaras dengan itu, dalam kaitannya dengan cara manajer memberdayakan anggotanya, Walker mengemukakan bahwa *manager have several ways to empower employees to perform effectively. First, they ensure that employees have the resources they need, particularly information. They give individuals and team the authority and responsibility to act and to manage themselves. Managers help build lateral relationships across the organization that facilitate problem solving and learning* (1992:265). Untuk menjamin keberhasilan pemberdayaan dalam organisasi, Sharafat Khan sebagaimana dikutip oleh Wahibur Rokhman, Jr. (dalam Usmara, 2002:123-125), menawarkan sebuah model pada Gambar 1.

Pada tahap pertama (*desire*) terdapat keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja. Pada tahap ini meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Pekerja diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang.
- b. Memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan pekerja.
- c. Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan kembali strategi kerja.
- d. Menggambarkan keahlian team dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri (*self-control*).

Pada tahap kedua (*trust*) adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Hal ini meliputi:

- a. Memberi kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan.
- b. Menyediakan waktu dan sumber daya bagi karyawan dalam menyelesaikan kerja.
- c. Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja.
- d. Menghargai perbedaan pandangan dan kesuksesan yang diraih oleh karyawan.
- e. Menyediakan akses informasi yang cukup

Pada tahap ketiga (*confident*) adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki. Hal ini meliputi:

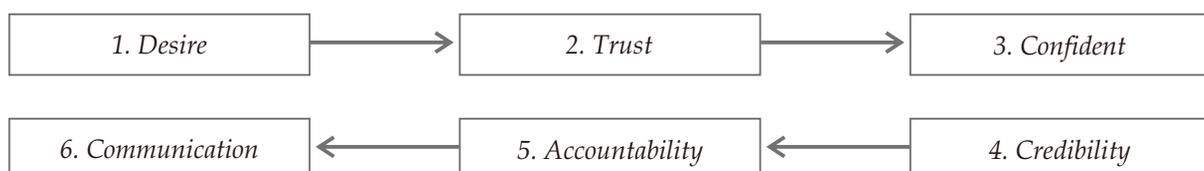
- a. Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan.
- b. Mengali ide dan saran dari karyawan.
- c. Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen.
- d. Menyediakan jadwal *job instruction* dan mendorong penyelesaian yang baik.

Tahap keempat (*credibility*) berupa menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan. Hal ini meliputi:

- a. Memandang karyawan sebagai partner strategis.
- b. Peningkatan target di semua bagian pekerjaan.
- c. Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi.
- d. Membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

Tahap kelima (*accountability*) berupa pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan. Hal ini meliputi:

- a. Menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
- b. Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas.
- c. Melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran.



Gambar 1
Model Tahap Pemberdayaan Dalam Organisasi



- d. Memberikan saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan beban kerjanya.
- e. Menyediakan periode dan waktu pemberian *feedback*.

Tahap keenam (*communication*) adalah adanya komunikasi terbuka untuk saling memahami antara karyawan dan manajemen. Hal ini meliputi:

- a. Menetapkan kebijakan *open door communication*.
- b. Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka.
- c. Menciptakan kesempatan untuk *cross-training*.

Dalam konteks hubungan antara pemimpin dengan karyawan, Bennis dan Mische mengemukakan bahwa memberdayakan orang lain pada pokoknya adalah proses mengubah para pengikut menjadi pemimpin. Para pemimpin menyadari bahwa dapat memberdayakan orang lain tanpa mengurangi kekuasaan mereka sendiri (1999:134). Tentang tujuan pemberdayaan, Mandefrot mengemukakan bahwa "*the ultimate goal in empowerment is to leave employees optimistic, involved, committed, able to cope with adversity and willing to perform independently and responsibly*" (2003:5).

Terdapat tiga kunci untuk membangun budaya pemberdayaan, menurut Blancard, yaitu berbagi informasi yang akurat kepada setiap orang, menciptakan otonomi dalam batas-batas wewenang kerja, dan mengganti pemikiran hirarkis dengan tim mandiri (2002:XIX). Sebagai bagian dari tahap-tahap proses transformasi universitas terhadap perubahan dunia yang sangat cepat, pemberdayaan dosen menurut Duderstadt merupakan sesuatu yang penting. Dinyatakannya lebih lanjut bahwa *one of the objectives of a university transformation process is to empower the best faculty and enable them to exert their influence on the intellectual directions of the university* (2000:272). Selaras dengan itu, dalam pandangan Djanali, "*in an academic institution, such a healthy organization is characterized by its ability to flourish academic freedom, highly value innovation and creativity, empower individuals to share knowledge and work to build organization success* (2006:27).

Keahlian, kapasitas dan kompetensi dosen ini menjadi penopang utama bagi struktur

organisasi yang profesional. Dalam struktur seperti ini, menurut Hoy dan Miskel, *members of the staff are viewed as professionals who have the expertise and competence to make important organizational decisions. Teachers have much power in the organizational decision-making process* (1991:119). *In the professional bureaucracy, menurut Razik dan Swanson, "the operating core" rules and causes the organization to professionalize through standarization of skill. The organization is characterized by autonomous and democratic professional work groups, typically subject to controls of a profession* (1995:204-205). Terkait profesionalisme, Lisewski mengemukakan bahwa "*...professionalism within a Higher Education context as an individual's adherence to a set of standards, code of conduct or collection of qualities that characterize accepted practice within area of activity*" (2005:3).

Dalam kedudukan sebagai ujung tombak dalam penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi, dosen berperan dominan dalam mewujudkan organisasi perguruan tinggi sebagai birokrasi profesional. Dalam *professional bureaucracy*, menurut Henry Mintzberg, "*the operating core is the key part and standardization of skills is the control coordinating device*" (dalam Hoy dan Miskel, 1991:128). *The operating core itu sendiri menurut Robbins adalah "employees who perform the basic work related to the production of products and services"* (1990:278). *In schools, menurut Hoy dan Miskel, "teachers are the operating core, and teaching and learning are the out-comes"* (1991:127). Dengan demikian, keahlian dan kompetensi dosen merupakan pendukung utama bagi terwujudnya perguruan tinggi sebagai birokrasi profesional.

Dari perspektif implementasi kebijakan publik, serta dalam kedudukan perguruan tinggi sebagai subsistem kebijakan nasional pendidikan tinggi, sekaligus sebagai pelaksana operasional terbawah dalam pemberdayaan dosen dan umumnya dalam konteks pembangunan sumber daya manusia pendidikan tinggi, jelas terlihat ada urutan peraturan atau kebijakan termasuk dalam prosesnya. Adanya hirarki proses kebijakan ini, selaras pula dengan apa yang dikemukakan Bromley, yaitu proses pada level kebijakan (*policy level*), level organisasional (*organizational level*) dan level operasional (*operational level*) (1980:32-33). Dengan mengadopsi dan mengadaptasi pendapat Bromley tersebut, dapat dinyatakan bahwa UU, Peraturan Pemerintah, Keputusan Mendiknas, Keputusan Menpan,



Kepala BKN, Keputusan Dirjen Dikti dan Kopertis dibuat pada policy level, Statuta perguruan tinggi dan Keputusan-keputusan Yayasan pada *organizational level* dan berbagai produk kebijakan Perguruan Tinggi pada level operasional.

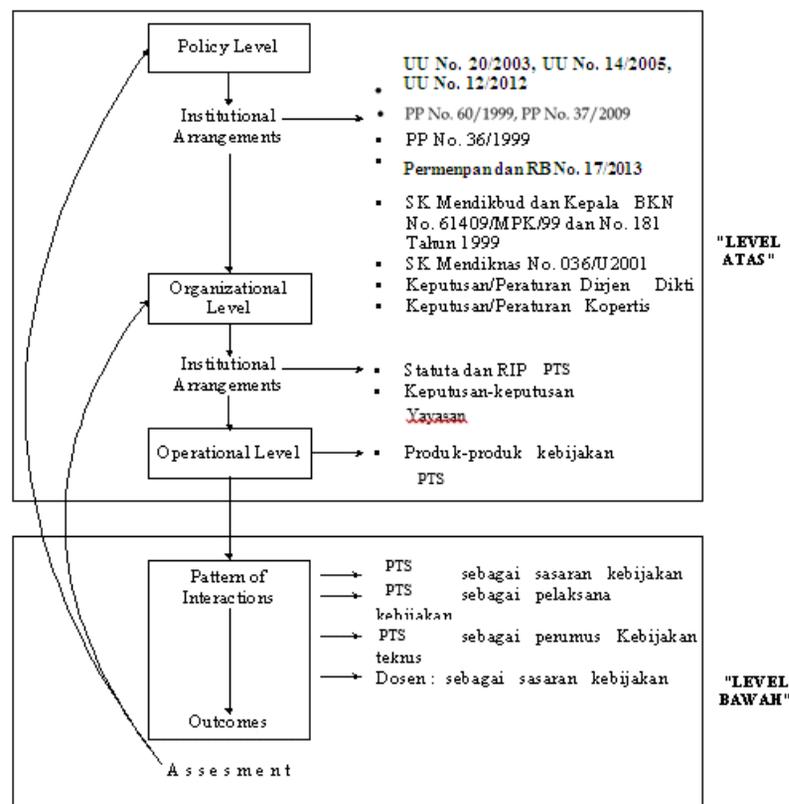
Kesemua level kebijakan ini, yang secara hirarkis berada pada "level atas" dalam bentuk peraturan yang dibuat oleh DPR, Presiden, Mendiknas, Menpan, Kepala BKN, Dirjen Dikti, Kopertis dan Yayasan pada tahapan implementasinya akan mempengaruhi pola-pola interaksi (*pattern of interactions*) di dalam kelembagaan perguruan tinggi sebagai pelaksana kebijakan dan dosen sebagai sasaran kebijakan khususnya dalam implementasi pemberdayaan dosen. Berikutnya, pola-pola interaksi ini akan memengaruhi outcomes, yaitu hasil yang diinginkan dari kebijakan tersebut. Dalam hal ini, hasilnya adalah berjalannya aktivitas Tridharma Perguruan Tinggi yang didukung oleh keterlibatan dosen-dosen sesuai dengan tugas dan wewenangnya, yang akan menopang lahirnya birokrasi perguruan tinggi yang profesional. Dalam hirarki Bromley, *pattern of interactions* dan *outcomes* ini berada pada "level bawah".

Secara ringkas, hirarki proses kebijakan tersebut ada pada Gambar 2.

Sebagai pendidik profesional, maka profesionalitas seorang dosen tentu berlandaskan kepada prinsip-prinsip tertentu yang menjamin eksistensinya. Dalam kaitan ini, UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 7 menyebut prinsip-prinsip profesionalitas seorang dosen yang merupakan bidang pekerjaan khusus, yaitu:

- Memiliki, bakat, minat, panggilan jiwa dan idealisme
- Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia
- Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai bidang tugas
- Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas
- Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan
- Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja
- Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat
- Memiliki jaminan perlindungan melaksanakan tugas keprofesionalan

Terkait dengan pentingnya pemberdayaan, ketentuan Pasal 7 ayat (2) UU Nomor 14 Tahun



Gambar 2
Hirarki Kebijakan Bromley
Sumber : Adaptasi dari Bromley, 1980, 32-33.



2005 juga menyebutkan bahwa pemberdayaan profesi dosen diselenggarakan melalui pengembangan diri yang dilakukan secara demokratis, berkeadilan, tidak diskriminatif dan berkelanjutan dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, kemajemukan bangsa, dan kode etik profesi. Terkait dengan itu pula, sekurang-kurangnya terdapat lima bagian penting dari ketentuan UU No. 14 Tahun 2005 yang mengindikasikan pemberdayaan dosen, yaitu tentang hak-hak dosen (Pasal 51 s.d. 59), pembinaan dan pengembangan (Pasal 69 s.d. 72), penghargaan (Pasal 73 s.d. 74), perlindungan (Pasal 75) dan cuti (Pasal 76).

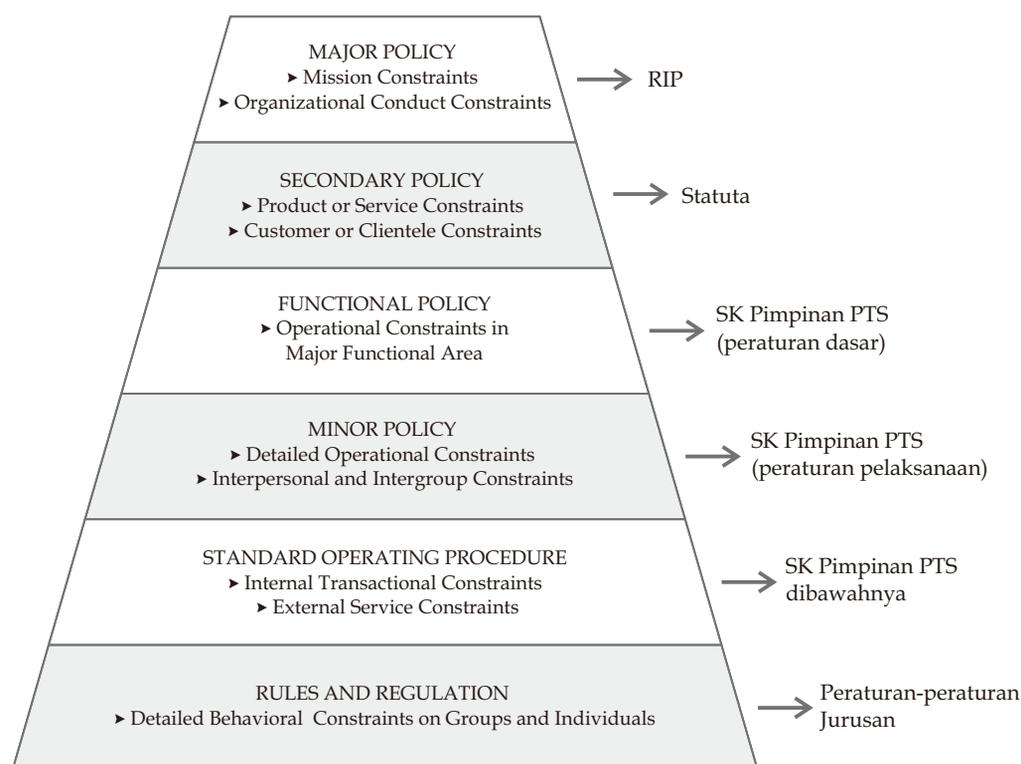
Satu diantara beberapa elemen penting pemberdayaan yang acapkali dipandang sensitif dan oleh karenanya dipermasalahkan berbagai kalangan adalah hak dosen. Secara eksplisit ketentuan Pasal 51 ayat (1) menyebut adanya hak dosen yaitu:

- a. Memperoleh penghasilan diatas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial
- b. Mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas prestasi kerja
- c. Memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual

- d. Memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat
- e. Memiliki kebebasan akademik, mimbar akademik, dan otonomi keilmuan, dan
- f. Memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi/organisasi profesi keilmuan

Selain berkedudukan sebagai pelaksana dan sasaran berbagai kebijakan pemerintah dalam pemberdayaan dosen, perguruan tinggi berperan pula sebagai perumus berbagai kebijakan internal organisasi. Artinya, terdapat hirarki kebijakan yang tersusun secara berjenjang dalam kelembagaan perguruan tinggi dari yang tertinggi sampai dengan yang paling rendah yang bersifat teknis operasional. Dalam konteks ini, Harrison mengemukakan bahwa policy as a set of constraints guiding decision making at the top of the organization and regulating group and individual behavior at the lower levels (1986:43).

Harrison mengemukakan lebih lanjut bahwa within the formal organization, policy may be conceived as a pyramid with the most significant and salient policy at the top levels and



Gambar 3
Hirarki Kebijakan Harrison
 Sumber : Adaptasi dari Harrison, 1986:42.



the most specific policy at the lower levels (1986:41). Secara skematis, dalam konteks kelembagaan perguruan tinggi, hirarki kebijakan tersebut ada pada Gambar 3.

Sebagai bagian sangat penting dari organisasi, maka selain kebijakan dalam organisasi ini tersusun secara hirarkis, juga ada hubungan keterkaitan di antaranya. Hal ini selaras dengan yang dikemukakan oleh McFarland, bahwa *policies having maximum scope and importance are administered from the top, and those having narrow, more specific application are administered from the bottom up the organization. It is important to understand this hierarchy of policies, for it unlocks the puzzle of how policies in a company are related to one another. The entire policy structure becomes more meaningful if policies at lower levels in the organization are consistent with and supportive of higher policies* (1970:217).

Berdasarkan uraian itu, sangat tampak jelas tiap-tiap perguruan tinggi dituntut untuk membuat berbagai kebijakan dalam memberdayakan dosen-dosennya. Hal ini bukan saja harus tercermin dalam statuta perguruan tinggi, tetapi juga dalam berbagai produk kebijakan organisasi yang lebih operasional pada berbagai jenjang organisasi. Secara imperatif hal ini tertuang dalam ketentuan Pasal 4 UU Nomor 14 Tahun 2005 bahwa salah satu fungsi pendidikan tinggi adalah mengembangkan sivitas akademika yang inovatif, responsif, kreatif, terampil, berdaya saing dan kooperatif melalui pelaksanaan Tridharma.

Secara obyektif tampak jelas betapa tingginya tingkat variasi perguruan tinggi swasta terkait dengan kebijakan pemberdayaan dosen ini. Variasi ini bukan hanya berkenaan dengan bentuk institusinya, yaitu universitas, institut, sekolah tinggi, politeknik dan akademi, tetapi juga terkait banyak faktor lain. Terdapat sejumlah universitas yang telah mempunyai sejarah pengelolaan institusi yang sangat panjang, yang tidak sedikit diantaranya berawal dari bentuk sekolah tinggi dan bahkan akademi, ditambah kapabilitas manajerial yang mumpuni, telah tampak prima dalam pengelolaan dosen-dosennya. Di sisi lain tidak sedikit pula yang berjalan terseok-seok yang diantaranya lebih disebabkan oleh integritas dan kapabilitas pengelolaannya, selain juga konflik internal pengelola, sehingga tidak mampu tampil kompetitif di era kemandirian perguruan tinggi swasta ini.

Pada banyak perguruan tinggi berbentuk

akademi, tampak bahwa harapan lahirnya kebijakan yang propemberdayaan dosen ini, masih jauh dari harapan. Sudah merupakan rahasia umum bahwa porsi terbesar pendapatan finansial perguruan tinggi swasta bersumber dari mahasiswa. Dengan jumlah perguruan tinggi yang seperti cendawan di musim hujan, ditambah terjadinya ekspansi beberapa perguruan tinggi negeri dalam 15 tahun terakhir yang membuka program-program diploma dan ekstensi, berdampak kepada kiprah perguruan tinggi swasta yang seperti pepatah, "hidup ogah, mati tak mau". Implikasi lebih jauhnya adalah minimnya sekali porsi perhatian para pengelola terharap upaya pemberdayaan dosen, karena energi institusi habis untuk memikirkan dan berbuat bagaimana hanya sekedar untuk tetap bisa hidup.

Dengan demikian tampak jelas bahwa, pemberdayaan yang dilakukan masing-masing perguruan tinggi terhadap para dosennya akan berkontribusi sangat besar terhadap lahirnya dosen yang memiliki kompetensi yang berguna bagi terwujudnya birokrasi perguruan tinggi yang profesional. Dalam kaitan itu dituntut lahirnya berbagai kebijakan perguruan tinggi yang menumbuhkembangkan budaya pemberdayaan yang akhirnya menjadikan dosen sebagai unsur yang menentukan bagi profesionalitas birokrasi perguruan tinggi.

2. Implementasi Kebijakan Pemberdayaan Dosen

Diyakini bahwa dalam setiap perguruan tinggi, khususnya perguruan tinggi swasta, eksistensi dan keterdukungan aspek sumber-sumber daya organisasi untuk memberdayakan dosen merupakan sesuatu hal yang sangat deterministik. Dilihat secara kuantitatif, keberadaan sumber daya manusia yang berkedudukan sebagai pegawai administrasi yang tersebar di berbagai unit kerja pada sebagian perguruan tinggi swasta sudah cukup memadai. Tetapi secara kualitatif, tampak bahwa hal ini belum memadai apabila dikaitkan dengan tantangan dan permasalahan yang dihadapi perguruan tinggi. Hal ini dapat dilihat dari aspek relevansi jabatan yang dipangku dengan latar belakang pendidikan, kurun waktu pengalaman kerja, kemauan, etos kerja, loyalitas kepada organisasi, kreativitas serta inovasi terhadap persoalan-persoalan teknis yang muncul. Hal ini terjadi sebagai implikasi dari sesuatu yang kompleks dengan sebab utama yaitu ketiadaan perencanaan karir pegawai



administrasi yang jelas, sebagai supporting staff bagi berjalannya fungsi-fungsi pemberdayaan dosen yang telah digariskan.

Ketersediaan sumber daya keuangan berupa gaji pokok, berbagai macam tunjangan (fungsional, struktural bagi yang dosen yang merangkap jabatan struktural, keluarga, kesehatan, hari tua, hari raya, transportasi dst.) serta berbagai honorarium (mengajar, membimbing, menguji, vakasi ujian, dosen wali, kerja praktek, kepanitiaan, dst.) pada sebagian perguruan tinggi swasta sudah cukup memadai. Hanya untuk tunjangan jabatan fungsional, pada sebagian perguruan tinggi masih berada di bawah standar dosen pegawai negeri sipil. Demikian pula gaji pokok bagi dosen asal purnawirawan TNI/Polri atau pensiunan PNS atau yang bersumber dari instansi non kependidikan lainnya, tidak diberikan selaras dengan jabatan akademik yang dimiliki, tetapi diberikan dengan berpatokan kepada pangkat/golongan terakhir yang dimiliki dosen yang bersangkutan dari instansi asalnya. Dari aspek ini seringkali terjadi ketimpangan yang cukup signifikan yang justru menimbulkan kesan diskriminatif di kalangan dosen. Hal ini berakibat kepada menurunnya semangat dan pengabdian para dosen dalam melaksanakan tugas tridharma perguruan tinggi.

Demikian pula dari aspek sumber daya fasilitas yang pada sebagian perguruan tinggi tampak masih belum memadai. Hal ini khususnya berkenaan dengan kapasitas keuangan lembaga sebagian perguruan tinggi yang cenderung dari tahun ke tahun semakin turun sebagai konsekuensi dari semakin berkurangnya jumlah mahasiswa yang diterima, itu berarti berkurang pula salah satu sumber pendapatan yang sangat besar artinya bagi tahap implementasi kebijakan pemberdayaan dosen. Komunikasi organisasi sebagai media bagi transfer informasi timbal balik antara dosen dengan lembaga pada sebagian perguruan tinggi masih belum memadai. Seringkali kurang atau tidak jelasnya informasi menjadi sesuatu yang berakibat fatal terhadap kinerja dosen karena seringkali terjadi mispersepsi dosen terhadap berbagai kebijakan perguruan tinggi. Pada sebagian perguruan tinggi, tampak bahwa hal ini berkenaan dengan masih lemahnya visi kepemimpinan tentang arti penting komunikasi organisasi.

Adanya garis kebijakan dari pimpinan perguruan tinggi berwujud pengaturan, penyiapan dan penataan unit-unit organisasi

untuk mendukung implementasi kebijakan pemberdayaan dosen jelas merupakan fundamen struktural yang sangat besar maknanya. Namun demikian kenyataannya masih banyak keberadaan unit-unit organisasi pendukung pemberdayaan dosen baik di tingkat jurusan, fakultas maupun universitas/institut seringkali tidak disertai dengan uraian tugas, wewenang, tanggungjawab dan kewajiban yang jelas yang berakibat kepada terhambatnya peran-peran fungsional seorang dosen. Akibatnya sering timbul ungkapan berdana sindiran bahwa di Indonesia dosen itu telah berubah dari tugas melaksanakan tridharma menjadi caturdharma perguruan tinggi. Dharma keempat yang harus dilakoni tidak lain adalah melaksanakan tugas-tugas teknis administratif yang sangat menguras energi, yang notabene seharusnya hal tersebut lebih merupakan porsi tugas pegawai administratif.

Demikian pula hadir dan berdirinya unit-unit organisasi lain yang terkait dengan implementasi kebijakan pemberdayaan dosen yaitu Majelis Jurusan, Kelompok Bidang Keahlian dan Kelompok Dosen menghadapi kendala normatif sekaligus implementatif. Pada banyak perguruan tinggi, tampak jelas bahwa keberadaan berbagai unit organisasi ini tidak didukung secara memadai dari aspek kecermatan pengaturan dan penataan produk-produk kebijakan dalam wujud berbagai surat keputusan atau bentuk-bentuk kebijakan organisasi lainnya. Pada sisi lain, tampak pula bahwa riak aktivitas berbagai lembaga ini lebih tampak ketika ada momen-momen tertentu yang mengharuskan wujud kehadirannya, misalnya pada saat pemilihan calon-calon pimpinan fakultas atau jurusan. Atau keberadaannya lebih tampak hanya sebatas untuk kepentingan tertentu yang terkait dengan "nasib" institusi, misalnya dalam menghadapi akreditasi dan visitasi program studi.

Aspek penting lainnya berupa penyiapan berbagai prosedur/metode untuk menjabarkan lebih lanjut berbagai kebijakan organisasi yang telah ditetapkan pada policy level dan organizational level pada umumnya belum dilakukan. Beberapa di antaranya yang seringkali menjadi kendala teknis administratif bagi para dosen adalah mengenai prosedur keterlibatan dosen dalam pengambilan keputusan, pengurusan jabatan akademik, prosedur studi lanjut, pembimbingan dosen senior kepada dosen junior, kenaikan pangkat/golongan, tugas dan wewenang dosen



sebagai pemangku jabatan fungsional, pengurusan sertifikasi dosen serta prosedur pelatihan dan pemagangan. Fakta bahwa masih kurang bahkan tiadanya berbagai perangkat lunak pada operational level ini pada tataran operasional seringkali berakibat sangat serius berwujud permasalahan-permasalahan teknis, kelambatan, kesimpangsiuran dan bahkan pemborosan sumber-sumber daya organisasi yang sangat merugikan.

Pada sebagian perguruan tinggi, tampak bahwa berbagai ketentuan dalam statuta yang merupakan konstitusinya perguruan tinggi, yang notabene harus dijabarkan ke dalam berbagai kebijakan yang lebih operasional belum seluruhnya diwujudkan. Kebutuhan nyata organisasi berupa penjabaran berbagai ketentuan sebagai wujud kebijakan operasional untuk memberdayakan dosen belum pula dapat direalisasikan. Dari perpektif kebijakan, hadirnya berbagai ketentuan ini merupakan sesuatu yang sangat menentukan bagi efektivitas berbagai keputusan strategis yang telah ditetapkan pada level di atasnya.

Merupakan kenyataan pula bahwa pada banyak perguruan tinggi swasta, operasionalisasi berbagai kebijakan oleh pimpinan fakultas, jurusan dan unit-unit kerja akademik lainnya, belum dapat dilaksanakan. Rencana kerja yang lebih operasional, sebagai wujud nyata interpretasi berbagai kebijakan tentang pemberdayaan dosen yang seharusnya dirumuskan oleh unit-unit kerja (fakultas/setingkat) sebagaimana diamanatkan pada program kerja dan anggaran perguruan tinggi, kenyataannya belum pula dilakukan penjabaran secara sistematis, operasional dan teknis.

Belum atau tidak terjabarkannya berbagai ketentuan dalam rangka implementasi pemberdayaan dosen pada beberapa perguruan tinggi ini berkenaan dengan berbagai faktor. Beberapa diantaranya adalah kapasitas konseptual pada pimpinan berbagai level yang kurang memadai, konsistensi dan keutuhan pemikiran/ wawasan pimpinan yang kurang terpelihara, dan ketiadaan kapasitas berdaya jangkau panjang untuk melihat keutuhan sebagai pelaksana kebijakan. Dalam kaitan ini, yang dituntut bukan hanya konsisten terhadap segala hal yang telah digariskan oleh pimpinan tetapi juga dituntut berkemampuan inovatif menghadapi berbagai persoalan.

Pemberian sumber-sumber daya, khususnya keuangan dan fasilitas kepada dosen sebagai

wujud yang paling elementer dari kebijakan pemberdayaan dosen secara umum sudah cukup memadai. Namun demikian pada sebagian perguruan tinggi masih terdapat satu hal yang kurang selaras dengan semangat pemberdayaan dosen berupa realisasi besaran gaji pokok yang diberikan kepada dosen yang berlatar belakang purnawirawan TNI/Polri, dosen dari instansi non kependidikan dan pensiunan PNS yang belum/tidak memiliki jabatan fungsional akademik.

Demikian pula fasilitas pemberdayaan untuk mendukung profesionalisme dosen, khususnya ruang kerja dan perpustakaan pada umumnya masih kurang memadai. Bagaimana mungkin seorang dosen dapat mengembangkan profesionalismenya apabila tidak tersedia ruang kerja yang memadai serta dukungan perpustakaan, termasuk kapasitas untuk mengakses berbagai sumber pengetahuan/ilmu pada era informasional saat ini. Dukungan unsur pimpinan berupa pengalokasian sumberdaya finansial untuk kepentingan ini juga tampak masih belum memadai pada banyak perguruan tinggi. Otonomi dalam pelaksanaan kewenangan dosen merupakan faktor esensial pula dalam rangka pemberdayaan dosen. Masih terdapat pemahaman yang kurang profesional dari sebagian pimpinan terkait kewenangan dosen sebagai individu yang hidup dalam institusi akademik, yang tentu saja sangat berbeda dengan institusi non akademik. Terdapatnya situasi yang variatif dan kurang konsisten dalam penerapan kewenangan dosen dalam menjalankan Tridharma Perguruan Tinggi, khususnya dari aspek jabatan akademik, menjadi faktor penyebab kurang mantapnya implementasi kebijakan pemberdayaan dosen.

Keterlibatan dosen dalam berbagai kegiatan menjadi faktor penting dalam pemberdayaan dosen. Seringkali kebijakan atau instruksi penetapan dosen untuk mengikuti berbagai kegiatan, khususnya kegiatan-kegiatan pendukung Tridharma Perguruan Tinggi belum dilakukan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan rasional. Hal ini terjadi karena belum difahaminya secara utuh makna keterlibatan dosen oleh unsur pimpinan sebagai bagian integral dari kebijakan pemberdayaan dosen. Terkait dengan hal ini pada sebagian perguruan tinggi masih belum intensifnya upaya melibatkan dosen dalam pengambilan keputusan. Meskipun telah ada lembaga-lembaga yang erat berkenaan dengan pemberdayaan dosen misalnya Majelis Jurusan,



Kelompok Bidang Keahlian dan Senat Fakultas, tetapi masih sangat diperlukan melibatkan dosen secara langsung pada momen dan bidang kegiatan tertentu. Satu hal lain yang seringkali mengemuka sebagai permasalahan adalah kesalahan persepsi dan tindakan sebagian unsur pimpinan dalam menempatkan dosen pada proses pengambilan keputusan. Acapkali terkesan terlupakan bahwa watak organisasi perguruan tinggi adalah egaliter, demokratis dan kolegial

Pemberian penghargaan kepada dosen yang mengukir prestasi dan hukuman kepada yang melanggar peraturan pada beberapa perguruan tinggi tampak masih belum secara konsisten dilakukan. Makna penghargaan seringkali semata-mata harus diekspresikan dalam wujud fisik semata, padahal dosen juga merupakan manusia biasa yang perlu sentuhan-sentuhan non fisik sesuai harkat martabatnya. Tampak pula bahwa solusi terhadap masalah yang timbul akibat perilaku yang dinilai melanggar peraturan lebih banyak bersikap akomodatif. Dalam kaitan ini, kegamangan seringkali menghinggapi unsur pimpinan ketika hendak memberikan hukuman terhadap staf yang bersalah. Sikap dan tindakan law enforcement dalam banyak kasus sering akan dianggap menimbulkan disharmoni organisasi. Kultur organisasi yang diwarnai ewuh pakewuh dan membiarkan suatu permasalahan selesai dengan sendirinya seiring dengan waktu merupakan sesuatu yang melekat pada organisasi. Dari aspek pemberdayaan dosen hal ini tentu merupakan sesuatu yang tidak menguntungkan karena akan menurunkan etos kerja dosen karena merasa mendapat perlakuan diskriminatif.

Pada sebagian perguruan tinggi swasta tampak pula bahwa komunikasi dalam rangka transformasi informasi secara timbal balik masih belum berlangsung secara efektif. Bentuk komunikasi lisan maupun tertulis serta pentingnya keberadaan informasi sebagai hal yang menentukan dalam rangka pemberdayaan dosen belum menjadi perhatian serius dari unsur pimpinan pada berbagai jenjang. Kemandirian dosen dalam rangka pelaksanaan tugas dan wewenang sebagai aparat organisasi fungsional, meskipun secara umum telah berjalan dengan wajar dan normal, tetapi dalam konteks kehidupan manusia organisasional secara umum masih belum berjalan optimal. Suasana kehidupan organisasi yang bernuansa atasan bawahan, mekanistik dan formalistik masih

dominan. Hal ini terutama disebabkan oleh belum dipahaminya oleh sebagian unsur pimpinan bahwa watak organisasi perguruan tinggi berbeda dengan organisasi lainnya, misalnya organisasi militer, organisasi bisnis atau birokrasi pemerintahan daerah.

3. Dukungan Implementasi Kebijakan Pemberdayaan Dosen Terhadap Profesionalitas Birokrasi Perguruan Tinggi

Dosen-dosen yang diberdayakan melalui serangkaian langkah implementasi kebijakan yang tepat merupakan modal yang signifikan bagi terdukungnya kegiatan-kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi. Ketentuan normatif tentang tugas dan fungsi perguruan tinggi di bidang pendidikan sebagai salah satu elemen Tridharma Perguruan Tinggi pada umumnya belum terdukung. Dalam kenyataannya, di berbagai perguruan tinggi, pelaksanaan tugas dan wewenang dosen belum memberikan kontribusi positif terhadap terlaksananya dharma pendidikan secara fungsional. Sebagai misal, pemahaman terhadap substansi dan hakikat sistem sks, lebih banyak dipahami oleh sebagian dosen lebih sekedar hanya sebagai rangkaian prosedur normatif, daripada sebagai perwujudan aktual tanggungjawab dan loyalitasnya terhadap fungsi-fungsi utamanya sebagai dosen.

Meskipun tugas utama dosen sesuai dengan peraturan perundang-undangan adalah mengajar, bukan meneliti, tetapi bagaimanapun merupakan suatu ironi apabila dirinya tidak melakukan penelitian atau menghasilkan karya-karya ilmiah lain baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan. Tampak bahwa baik secara kuantitatif maupun kualitatif, dukungan dosen terhadap kinerja perguruan tinggi di bidang penelitian masih belum memadai. Sebagian dosen masih terlalu berorientasi kepada tugas-tugas di bidang pendidikan, yaitu mengajar, menguji, membimbing, atau kegiatan lain yang kurang relevan. Dengan sangat jelas hal ini tampak dari betapa minimnya jumlah dosen yang secara rutin membuat karya ilmiah, baik berupa hasil penelitian maupun hasil pemikiran yang dipublikasikan melalui forum-forum akademik maupun jurnal/majalah ilmiah. Kalaupun hal itu dilakukan lebih hanya karena keterpaksaan untuk sekedar memenuhi angka minimal "KUM" untuk kenaikan jabatan fungsional. Dengan kata lain pada kebanyakan dosen di banyak perguruan tinggi, aktivitas menulis



belum menjadi bagian inheren dari aktivitas kesehariannya. Hal ini memang merupakan permasalahan tersendiri terkait dengan implementasi kebijakan pemberdayaan dosen yang berkenaan dengan dharma penelitian.

Hampir tidak jauh berbeda dengan kondisi itu, pada beberapa perguruan tinggi masih merupakan permasalahan pula bagaimana kontribusi implementasi kebijakan pemberdayaan dosen ini terhadap dharma pengabdian kepada masyarakat. Dimata sebagian dosen, hal ini masih dipandang dengan sebelah mata, asal-asalan, tidak penting dan sambil lalu. Hal ini tampak dari kenyataan masih ada beberapa dosen diantaranya yang melakukan kegiatan tersebut sambil “nebang” pada kegiatan mahasiswa yang sedang berlangsung, misalnya pada saat kerja praktik atau praktik lapangan. Sikap dan pandangan sebagian dosen yang seperti itu tidak pelak lagi menjadi kontributor terbesar terhadap munculnya kesan bahwa perguruan tinggi itu ibarat menara gading yang teralineasi dari masyarakat bangsanya. Padahal seharusnya ia berperan sebagai menara api yang menerangi semua kawasan di seputarnya melalui karya-karya terbaik pengabdian kepada masyarakat dari dosen-dosennya.. Dengan kata lain, implementasi kebijakan pemberdayaan dosen ini belum mampu mendukung kinerja perguruan tinggi di bidang pengabdian kepada masyarakat.

Dengan demikian implementasi kebijakan perguruan tinggi dalam rangka memberdayakan dosen-dosennya secara efektif akan menjadi penopang utama lahirnya profesionalitas birokrasi perguruan tinggi. Sebagai salah satu unsur strategis birokrasi perguruan tinggi yang memangku jabatan fungsional, apabila telah memenuhi standar profesionalitas dosen tentu akan secara dominan mewarnai birokrasi perguruan tinggi yang core competence-nya di bidang pendidikan tinggi. Profesionalitas ini tidak saja tercermin dari keterdukungan peranannya kepada fungsi-fungsi tridharma perguruan tinggi baik secara kualitatif maupun kuantitatif, tetapi juga tergambarkan dari persepsi stakeholders perguruan tinggi yang dari hari ke hari semakin meningkat.

C. PENUTUP

Berbagai kebijakan organisasi pada berbagai tingkatan terwujud dalam rangkaian keputusan organisasi perguruan tinggi yang tersusun

secara hirarkis, dari mulai keputusan yang bersifat normatif tertinggi sampai dengan yang bersifat teknis operasional. Secara material, statuta sebagai produk kebijakan tertinggi di perguruan tinggi dan menjadi landasan yuridis bagi kebijakan-kebijakan organisasi di tingkat yang lebih rendah telah mengakomodasi berbagai aspek dalam rangka pemberdayaan dosen. Dalam implementasi pembuatan berbagai produk kebijakan pemberdayaan dosen, statuta ini pada sebagian perguruan tinggi tidak secara utuh selalu menjadi acuan normatif.

Aktivitas pemberdayaan dosen berkaitan dengan pemberian sumber-sumber daya, kewenangan, otonomi dan tanggungjawab, keterlibatan, penghargaan, komunikasi informasi dan tim mandiri. Pada sebagian perguruan tinggi, secara umum sudah tereksplisitkan dalam berbagai produk kebijakan, baik pada tahap pengorganisasian, penafsiran (interpretasi) maupun pelaksanaan (aplikasi). Ketiadaan perencanaan karir pegawai administrasi yang jelas menjadi faktor yang kurang mendukung kebijakan pemberdayaan dosen. Terdapat sisi diskriminatif dalam memberikan dukungan keuangan, khususnya gaji pokok dosen yang berasal dari purnawirawan, pensiunan atau dosen dari sumber instansi lain. Sumber daya fasilitas belum secara maksimal kontributif ke arah pemberdayaan dosen. Komunikasi organisasi sebagai langkah konkrit transfer informasi dari dan ke fihak dosen belum secara memadai mendukung kebijakan pemberdayaan dosen. Belum semua substansi kebijakan perguruan tinggi yang berkenaan dengan pemberdayaan dosen dapat dijabarkan ke dalam kebijakan-kebijakan operasional sebagai langkah interpretasi. Hal ini meliputi antara lain tugas, fungsi dan wewenang perguruan tinggi, tugas rektor/ketua/direktur dalam pembinaan dosen, tugas senat dalam pemberdayaan dosen, tugas dekan, tugas senat perguruan tinggi/fakultas, tugas pokok fungsi kelompok dosen serta hak-hak dan kewajiban dosen. Rencana kerja yang lebih operasional sebagai langkah interpretasi terhadap program dan anggaran perguruan tinggi sebagai wujud kebijakan operasional tahunan, belum dilakukan oleh semua unit kerja dalam bentuk kebijakan yang sistematis, operasional dan teknis.

Pemberian sumber-sumber daya keuangan dan fasilitas secara umum pada sebagian perguruan tinggi sudah cukup memadai.



Otonomi dalam pelaksanaan kewenangan dan tanggungjawab dosen bervariasi dalam implementasinya. Keterlibatan dosen dalam berbagai kegiatan belum diletakkan secara utuh sebagai bentuk pemberdayaan dosen. Komunikasi sebagai media transformasi informasi dalam organisasi belum berjalan efektif. Kemandirian dosen masih terdistorsi oleh suasana kehidupan organisasi yang formalistik dan bernuansa atasan bawahan. Pemberdayaan dosen yang diimplementasikan dalam berbagai bentuk pada umumnya belum mampu mendukung tugas dan fungsi perguruan tinggi di bidang pendidikan. Hal ini meliputi aspek-aspek kualitas proses perkuliahan, ujian dan perwalian, pembimbingan pembinaan/pembimbingan dosen junior dan mekanisme pengendalian beban tugas dosen.

Pada sebagian perguruan tinggi, kebijakan pemberdayaan dosen yang diimplementasikan belum mampu mendukung tugas dan fungsi perguruan tinggi di bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Hal ini tidak saja dari aspek kuantitatif yang jumlahnya masih belum memadai, maupun secara kualitatif dalam kaitan dengan makna institusi pendidikan tinggi bagi masyarakat. Implementasi kebijakan pemberdayaan dosen pada sebagian perguruan tinggi swasta telah mampu mendorong terwujudnya profesionalitas birokrasi perguruan tinggi.

REFERENSI

Buku-buku:

- Aguilar, L.F. et.al. 'Public Policy And Human Resource Development'. Diakses tanggal 2 Mei 2008.
<<http://Unpan1.Un.org/Intradoc/Groups/Public/Documents/Un/Unpan01667.pdf>>
- Anwar, H. M. I. 2003. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan. Teori, Konsep dan Isu*. Bandung: Alfabeta
- Bennis, W. dan Mische M. 1999. *Organisasi Abad 21. Reinventing melalui Reengineering*. Alih bahasa: Irma AR. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo
- Bianco, J.L. 2004. 'Processes of policy making and theories of public policy: Relating Power, policy and professional knowledge in literacy Agendas', University of Melbourne. Diakses tanggal 29 April 2008. <<http://www.centreforliteracy.qc.ca/publications/lobianco.pdf>>
- Blancard, K. 2002. *Empowerment. Takes More Than a Minute*. 2nd Edition. Alih Bahasa : Y. Maryono dkk. Yogyakarta: Amara Books.
- Bromley, D. W. 1989. *Economic Interests and Institutions, The Conceptual Foundations of Public Policy*. New York: Basil Blackwell Inc.
- Daft, R. L. 1992. *Organization Theory and Design*. Fourth Edition. Singapore : Into Access Distribution PTE Ltd.
- Djanali, Supeno. 2006. "Current Update of Higher Education in Indonesia". Proceedings of Regional Seminar on Higher Education in Southeast Asian Countries.
- Duderstadt, J. J. 2000. *A University For The 21St Century*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Dunn, W. N. 1981. *Public Policy Analysis: An Introduction*. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Ernest, P. 'Empowerment In Mathematics Education'. University of Exeter, United Kingdom. Diakses tanggal 3 Mei 2008. <http://www.people.ex.ac.uk/PErnest/pome15/ernest_empowerment.pdf>
- Harrison, R. 1997. *Employee Development. People And Organizations*. London : Institute of Personnel and Development.
- Hill, M. 1997. *The Policy Process in The Modern State*. Third Edition. London: Prentice Hall/Harvester Wheatsheaf.
- Hoy, W. K. and Miskell C. G. 1991. *Educational Administration, Theory, Research, and Practice*. Fourth Edition. New York : McGraw-Hill, Inc.
- Jones, C. O. 1984. *An Introduction to The Study of Public Policy*. Third Edition. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Johnsons, S. L. and Rush, S. C. ed. 1995. *Reinventing The University. Managing and Financing Institutions of Higher Education*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- MacRae, Jr., D. and Wilde J. 1989. *Policy Analysis for Public Decisions*. New York : University Press of America.
- Mandefrot, K. 2003. 'Empowerment in the 'New Workplace': A Qualitative Study of Meaning and Experience'. Canadian Association for the Study of Adult Education. Diakses tanggal 3 Mei 2008
<http://www.oise.utoronto.ca/CASAE/cnf2003/2003_papers/kenmandefrotCASC3.pdf>
- McFarland, D. E. 1970. *Management. Principles and Practices*. Third Edition. London : The MacMillan Company Collier-MacMillan Limited.
- Nanus, B. 2001. *Kepemimpinan Visioner: Menciptakan Kesadaran Akan Arah dan Tujuan Di Dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Frederick Ruma. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Narayanan, V. K. and Nath R. 1993. *Organization Theory. A Strategic Approach*. Homewood IL : Richard D. Irwin, Inc.
- Patton, C. P. and Sawicki D. S. 1984. *Basic Methods of Policy Analysis & Planning*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Razik, T. A. and Swanson A. D. 1995. *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Robbins, S. P. 1990. *Organization Theory*:



- Structures, Design and Applications*. Third Edition. Englewood Cliffs : Prentice-Hall International, Inc.
- Roux, N.L. 2002. '*Public policy-making and policy analysis in South Africa amidst transformation, change and globalization: Views on participants and players in the policy analytic procedure*', *Journal of Public Administration*. Vol 37 no 4, December 2002. Diakses tanggal 29 April 2008.
<[http://www.up.ac.za/dspace/bitstream/2263/3881/1/Roux_Public\(2002\).pdf](http://www.up.ac.za/dspace/bitstream/2263/3881/1/Roux_Public(2002).pdf)>
- Stewart, A. M. 1998. *Empowering People. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa: Agus M. Hardjana. Yogyakarta: Kanisius.
- Taylor, J. And Maria De Lourdes Machado. 2006. '*Higher Education Leadership And Management: From Conflict To Interdependence Through Strategic Planning*'. *Journal of Tertiary Education and Management* (2006) 12: 137-160. Diakses tanggal 3 Mei 2008.
- Tjiptono, F. dan Diana A. 2002. *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Usmara, A. ed 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke 2. Yogyakarta : Amara Books.
- Walker, J. W. 1992. *Human Resources Strategy*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Wirawan 2002. *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan. Untuk Praktek dan Penelitian*. Jakarta : Yayasan Bangun Indonesia & Uhamka Press.

Peraturan Perundang-undangan:

- UU Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional
- UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
- UU Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005 – 2025
- UU Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi
- PP Nomor 37 Tahun 2009 tentang Dosen

- Drs. Tatang Sudrajat, S.IP. M.Si., Dosen Tetap Kemendikbud/Kopertis Wil. IV dpk. FISIP Unjani (s.d. 1 Februari 2013)
- Pangkat/Golongan: Pembina IV A. Jabatan Akademik: Lektor sejak 1998
- S1 (Drs.) Ilmu Administrasi Negara, FISIP Unpad, lulus tahun 1987
- S1 (S.IP.) Ilmu Pemerintahan, FISIP Universitas Terbuka, lulus tahun 2003
- S2 (M.Si.) Ilmu Sosial/Kebijakan Publik, Pascasarjana Unpad, lulus tahun 1999
- S3, Administrasi Pendidikan/Studi Kebijakan, Universitas Pendidikan Indonesia, s.d. selesai penulisan disertasi dan disetujui komisi pembimbing tahun 2008/tidak mengikuti sidang
- Nomor Tlp. 0817435504