

Kinerja Perguruan Tinggi dan Profil Dosennya

(Tinjauan Umum di Institut Teknologi Bandung)

Oleh: Lilik Hendrajaya

1. PENDAHULUAN

Tuntutan kualitas sumberdaya manusia Indonesia di awal abad 21 merupakan tantangan nyata dalam era globalisasi terutama dalam menjawab pasar bebas tingkat regional ataupun global.

Tugas perguruan tinggi di Indonesia tampak menjadi makin berat terutama untuk bidang-bidang sains, teknologi, ekonomi dan bisnis. Makin beratnya tugas ini tampak dari berbagai kendala, terutama dengan biaya pendidikan, sistem kerja yang belum mendukung dan pola kinerja yang belum efektif.

Agar masyarakat dapat menikmati pendidikan tinggi maka biaya kuliah (Sumbangan Pembinaan Pendidikan/SPP) dibatasi agar tidak mahal, sebagai tanggungjawabnya Pemerintah harus memberi subsidi, dan ini berarti sebagai akibatnya bantuan untuk tiap perguruan tinggi (dalam hal ini perguruan tinggi negeri (PTN)) menjadi kecil, karena kemampuan pemerintah pun rendah terjadilah semacam bergiliran atau arisan. Perguruan tinggi negeri telah diberi otonomi (Peraturan Pemerintah No. 30, 1990) baik dalam bidang akademik ataupun dalam administrasi keuangan. Otonomi dalam administrasi keuangan diberikan dengan maksud masing-masing perguruan tinggi dapat mengatasi kendala kekurangan kemampuan pemerintah dalam menyediakan dukungan dana terutama dalam pengajian pegawainya, dengan menerima langsung dana sumbangan masyarakat menurut tatanan tertentu.

Misi Tridharma Perguruan Tinggi yaitu: Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian ke-

pada masyarakat telah dipahami oleh warga perguruan tinggi, tetapi tampaknya belum didayagunakan dan dikembangkan aspek operasionalisasinya untuk meningkatkan kualitas karya perguruan tinggi. Dengan keterbatasan tersebut sangatlah wajar untuk ditemukan suatu model kinerja yang ideal bagi perguruan tinggi, berikut suatu upaya menemukan model tersebut.

2. KINERJA IDEAL: OPTIMASI KEADAAN

Untuk mendapatkan kinerja yang dimaksud perlu dinyatakan profil ideal perguruan tinggi dan tingkat kemandirian perguruan tinggi, tampaknya merupakan profil perguruan tinggi setiap saat, karena kemandirian tersebut merupakan hasil kerja pendayagunaan potensi yang ada dengan kinerja pada saat itu.

Suatu perguruan tinggi dengan tingkat kemandirian tinggi akan menunjukkan karya-karya berikut:

- a. Kualitas karya Tridharma Perguruan Tinggi yang selalu meningkat.
- b. Makin banyaknya karya-karya Tridharma yang bermanfaat bagi pembangunan bangsa dan negara.
- c. Makin meningkatnya kesejahteraan warga karena peningkatan kepakarannya.
- d. Terselenggaranya kesejahteraan umum secara baik.
- e. Peningkatan kemampuan untuk memelihara seluruh fasilitasnya.
- f. Berfungsinya seluruh kelembagaan yang ada secara efektif.
- g. Mendayagunakan otonomi perguruan tinggi secara baik ("luas dan luwes").

Secara individu seorang staf dapat menghasilkan tiga butir pertama dan secara bersama-sama berkemampuan membentuk sistem yang menghasilkan tiga butir kinerja yang lain. Untuk menghasilkan kemampuan dengan mutu seperti yang diharapkan perlu dilaksanakan kegiatan, yang berfungsi pula sebagai wahana pembinaan. Di perguruan tinggi kegiatan ini haruslah merupakan gabungan (sintesis) antara kegiatan Tridharma dan kegiatan manajerial yang berwawasan kebangsaan dan kenegaraan. Kegiatan Tridharma menghasilkan penajaman pada kepakaran di bidang ilmu, sedangkan kegiatan manajerial menghasilkan jiwa kepemimpinan dan sikap sosial.

Seluruh kegiatan di atas hendaknya terukur dan dapat digunakan sebagai tolok ukur peningkatan karir, seiring dengan peningkatan kesejahteraan. Demikian juga pengukuran keberhasilan kegiatan tersebut hendaknya teratur dan melekat dengan proses penghargaan yang dirancang dengan baik.

Sebagai akibat penyatuan itu terjadi proses percepatan yang menghasilkan prestasi kerja berkualitas tinggi, terjadi pembentukan kepakaran dan loyalitas pada tempat kerja. Pada gilirannya kemandirian institusi perguruan tinggi tersebut dapat terselenggara. Kondisi ini mempersyaratkan agar proses itu selain harus efektif juga efisien, terutama dalam hal penyerapan daya manusia dan waktu. Uraian berikut adalah beberapa model konseptual atas dasar pengalaman tentang proses tersebut.

2.1 Terpadu dan Terukur

Sesuatu yang terpadu adalah terdiri dari gabungan dari beberapa komponen yang terkait menurut tatanan dan tata kerja tertentu.

Pada sesuatu yang terpadu, pengenaaan perlakuan pada salah satu komponen akan mempengaruhi komponen yang lain dengan waktu tunda "relatif pendek". Secara umum pada suatu sistem yang terpadu diharapkan terjadi efisiensi yang tinggi.

Kinerja yang terukur adalah kinerja yang setiap saat dapat diketahui perkembangannya (statis, menurun atau menaik). Merakit suatu sistem kerja yang terpadu dan terukur adalah

upaya agar terjadi proses kerja di tiap komponen pembangunan dimana kerja-kerja tersebut saling berkaitan menurut tatanan yang ada, dan kinerjanya terukur kemajuannya. Pada sistem kerja semacam ini, penilaian dapat dilakukan setiap saat.

2.2 Tridharma Terpadu

Agar pertumbuhan kegiatan dapat diikuti oleh seluruh anggota komunitas dan memberikan rasa puas karena hasil kerja mereka terukur dan dihargai, diperkenankan konsep Tridharma Terpadu. Konsep ini menyatakan bahwa "kegiatan pada salah satu dharma haruslah dapat memicu atau memberi awalan kegiatan dari dharma lainnya". Jika hasil dari kegiatan ini terukur, maka satu judul kegiatan selain mendapat angka kredit di dharma utamanya juga dapat memicu kegiatan yang berangka kredit tambahan di kedua dharma lainnya.

Gambar 2.1 memperlihatkan bagaimana hubungan saling memicu ketiga dharma perguruan tinggi. Sebagai gambaran dapat dikemukakan contoh sebagai berikut:

- Selesaiannya pembimbingan skripsi selain menghasilkan angka kredit bimbingan skripsi (dharma pendidikan), hasil penelitiannya pun dapat dipublikasikan secara bersama (coauthorship) dengan mantan mahasiswa bimbingannya (dharma penelitian). Jika materi skripsi itu penting bagi masyarakat, maka pelatihan terkait dapat diselenggarakan. Ini merupakan karya pada dharma pengabdian kepada masyarakat.
- Suatu hasil penelitian yang baik untuk dipublikasikan (dharma penelitian) akan memberikan bahan untuk memperbaharui/menambah catatan kuliah dari mata kuliah yang sesuai dan ini memberikan angka kredit pada dharma pendidikan. Di samping itu hasil penelitian tersebut dapat memicu proyek terapan (dharma pengabdian kepada masyarakat) yang dapat menghasilkan dana untuk mendukung penelitian selanjutnya.
- Suatu kegiatan pelayanan masyarakat, misalnya kerjasama dengan Pemerintah Daerah (dharma pengabdian kepada ma-

syarakat) dengan pengkajian lebih intensif dapat memunculkan judul-judul penelitian yang lebih mendasar dan kemudian dilaksanakan (dharma penelitian). Selain itu pengalaman pada kegiatan pelayanan masyarakat tersebut dapat merupakan catatan kuliah khusus yang perlu disampaikan kepada mahasiswa atau pelajar (dharma pendidikan).

Dharma penelitian melalui proyek penelitian yang ada biayanya dan dharma pengabdian kepada masyarakat melalui proyek kerjasama dengan mitra dari luar perguruan tinggi akan menjadikan konsep Tridharma Terpadu ini menjadi bermanfaat bagi peningkatan kesejahteraan karena meningkatnya kepakaran.

2.3 Kemampuan dan Kemauan

Kemampuan seseorang meningkat terutama karena motivasi dari dalam dirinya sendiri. Dia dimatangkan secara intensif dan cepat, baik melalui pendidikan formal dalam bidang ilmunya atau melalui aspek manajerial. Bidang ilmu dikuasai secara pribadi oleh seseorang, sedangkan dalam kemampuan manajerial perlu didukung secara bersama oleh komunitas ataupun rekan sekerja, dimana yang bersangkutan merupakan titik simpul dari hubungan kerja. Loyalitas seseorang merupakan dasar untuk meraih keberhasilan fungsi manajerial seseorang, dan seorang dinyatakan berhasil dalam menjalankan fungsinya jika ia mempunyai kemampuan baik dan mempunyai kemauan tinggi untuk membangun institusinya. Jadi antara kemampuan dan kemauan membangun institusi (loyalitas) tidak boleh dikotomik, tetapi harus seiring. Di sinilah sebagai contoh seorang Asisten Ahli Madya mulai berlatih bekerja dan melalui proses berulang meningkatkan bobotnya agar terjadi peningkatan kualitas diri dan kelancaran karirnya.

Peningkatan bobot proses ini hanya mungkin terjadi dan dapat dilaksanakan, jika organisasi sumber seperti Jurusan, Fakultas dan Rektorat mampu menciptakan tempat-tempat berkarya bagi pertumbuhan. Tempat tersebut misalnya, berupa tim kerja atau satuan tugas yang dibentuk untuk menangani suatu masalah nyata. Dar melalui kegiatan

seperti itulah komunitas dapat mengenal siapa yang berkarya, dan menilai interaksi sosial yang terjadi antara seseorang dengan lingkungannya.

Gambar 2.2 melukiskan daur karya peningkatan karir dan kesejahteraan seorang tenaga pengajar.

2.4 Menciptakan Kegiatan: Pemfungsian lembaga yang ada

Kegiatan dalam Tridharma terpadu harus diusahakan agar kegiatan tersebut menjadi kegiatan institusional, yang sekaligus membentuk dan memelihara mekanisme kerja.

Intinya adalah upaya membentuk kemandirian tenaga pengajar sebagai pakar bidang ilmu, memperbesar kepemimpinan dan peran sosialnya. Untuk itu perlulah diciptakan berbagai kegiatan dalam wadah organisasi Jurusan (termasuk laboratoriumnya), Fakultas, Rektorat, dan Nasional.

Melaksanakan program jurusan tidak hanya dijalankan oleh pimpinannya, tetapi juga oleh tim kerja atau satuan tugas yang dapat dibentuk. Contoh sederhana adalah Koordinator Seminar, Pengelola Jurnal Ilmiah, Tim Pemantau Karir, Tim Wali Program Magister, Tim Ujian Komprehensif dan sebagainya. Dengan demikian setiap individu tenaga pengajar mempunyai peran dalam memfungsikan jurusannya, dan pekerjaan memajukan jurusan terbagi habis. Dari Asisten Ahli Madya sampai dengan guru besar adalah sumberdaya manusia Jurusan, berbagai satuan tugas tingkat fakultas dapat dibentuk. Menaruh perhatian pada tenaga pengajar jabatan Lektor Muda ke atas adalah memberikan kesempatan tenaga pengajar tersebut untuk bertambah wawasan, pengalaman dan memperlihatkan kematangan dalam mengambil keputusan. Satuan Tugas Tingkat Fakultas lebih bersifat integratif memfungsikan norma-norma serta pemantauan dan evaluasi.

Pendayagunaan potensi sumberdaya manusia di lingkungan fakultas dalam kaitannya dengan "Tiga Pintu" bisnis [untuk kasus ITB yaitu: Lembaga Penelitian (LP), Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat (LPM), dan Lembaga Afiliasi Penelitian Industri (LAPI)] perlu dikoordinasikan secara baik.

Di tingkat perguruan tinggi berbagai Satuan Tugas yang bersifat integrasi bersinergi, baik yang sifatnya normatif, perencanaan strategik, penggerak kegiatan (rintisan), pelayanan internal ataupun kegiatan promosi keluar yang dapat dibentuk dan digiatan.

Dalam bekerja tingkat fakultas atau perguruan tinggi harus ditumbuhkan keinginan mengenal bidang pekerjaan orang lain yang dapat meningkatkan rasa saling menghargai dan menghasilkan keterpaduan gerak. Jadi seseorang yang telah berperan serta menyumbangkan kemampuan atau didasari kemauan memajukan institusi dari tingkat jurusan, tingkat fakultas sampai dengan tingkat perguruan tinggi, akan terbentuk pada dirinya keterampilan kerja, kepekaan pada berbagai masalah, dan wawasan pengabdian. Tentu saja kegiatan itu harus membangun kepakaran bidang yang makin mantap. Model ini diharapkan agar secara bersama-sama seluruh lembaga yang ada di perguruan tinggi tersebut berfungsi sesuai yang digariskan oleh tatanan yang berlaku.

Jika seluruh sistem bekerja dengan berintensitas tinggi dan keberhasilan kerjanya terukur baik dengan sistem penghargaan kerja yang berjalan lancar, maka diharapkan seorang tenaga pengajar berumur empatpuluhan dapat mencapai jenjang jabatan akademik Gurubesar (Madya atau penuh). Gurubesar yang berumur muda ini mempunyai kesempatan panjang untuk mengembangkan bidang ilmunya dan "school of thoughts" sampai saat purnabakti (pensiun). "School of thoughts" adalah ciri dan "trademark" seorang Gurubesar.

2.5 Dukungan pada Kegiatan

Suatu kegiatan yang telah direncanakan secara terpadu dan dapat terukur kemajuannya dapat berjalan baik, jika tersedia sarana pendukung yang baik dan cukup. Di sini akan dibahas dua komponen pendukung utama yaitu kenyamanan kerja dan ketersediaan dana.

2.5.1 Kenyamanan Kerja

Proses terpadu dan sinergik akan terjadi dan selalu meningkat intensitasnya, jika sarannya jelas dan kemanfaatannya dapat

dirasakan oleh perorangan yang terlibat atau oleh institusi. Dalam interaksi antar perorangan dalam kerja kelompok harus terdapat keakraban dan kerjasama, karena dengan cara dan etos internal seperti itu akan terbentuk suasana penghargaan dan nyaman. Produktivitas kerja kelompok tersebut akan meningkat dengan membesarnya interaksi, apalagi jika terdapat program intelektual dan akademik yang terprogram dan terjadwal. Proses interaksi ini setelah disederhanakan dan diidealisasikan dapat dinyatakan dalam hubungan analitis sebagai berikut (rumusan ini mencerminkan keterkaitan antar variabel, bukan untuk menghitung):

$$I = A + K \quad (1)$$

$$\frac{dA}{dt} = -a_1A + b_1I \quad (2)$$

$$\frac{dK}{dt} = -a_1K + b_2I + \sum_n B_n \delta(t - t_n) \quad (3)$$

dimana

I = Intensitas Interaksi

A = Intensitas Keakraban

K = Intensitas Kerjasama

B_n = Intensitas pekerjaan baru ke n ,

\sum_n = jumlah

t = waktu

t_n = waktu ke n

$\delta(t-t)$ = fungsi Delta, fungsi pengadaan pada $t = t_n^*$

a_1, a_2, b_1, b_2 , adalah tetapan positif

Jika ruas kanan dari persamaan (2) dan persamaan (3) positif, maka interaksi akan meningkat.

Hal yang perlu ditimbulkan untuk memberikan kenyamanan kerja adalah terdapatnya sistem pengakuan dan penghargaan. Pengakuan dan penghargaan akan memelihara semangat kerja, karena tanpa pengakuan atau penghargaan semangat rata-rata orang akan menurun. Dalam bentuk persamaan hubungan tersebut dapat dituliskan.

$$\frac{dS}{dt} = -aS + \sum P_n \delta(t - t_n) \quad (4)$$

dimana

S = Semangat kerja

P_n = Pengakuan atau penghargaan diberikan pada $t = t_n$

t = waktu

a = tetapan positif

Seperti pada persamaan keakraban dan kerjasama, maka S akan menaik jika ruaskan dari persamaan (4) positif.

Berbagai cara pengakuan dapat diberikan mulai dengan cara memberi ucapan selamat sampai penugasan ke suatu tugas yang terhormat. Penghargaan dapat dinyatakan dalam bentuk ucapan terimakasih atau penampilan karya-karya yang baik dan bermanfaat dari pegawai yang berprestasi pada suatu pertemuan. Selain itu yang sangat esensial adalah terselenggaranya tata kerja kenaikan jabatan akademik, dimana terdapat sistem pemantauan karir yang baik, dan jabatan operasional peraturan angka kredit sedemikian, sehingga seseorang memahami apa-apa yang harus ia capai pada saat memfungsikan jabatan akademiknya. Dengan "berpraktek kerja" yang dituntut oleh kegiatan terpadu (Tridharma terpadu) dan pengembangan wawasan kerja yang makin meningkat, diharapkan aspek kualitas yang kualitatif dari seseorang dapat dideskripsikan oleh lingkungannya, tim pemantau karir atau kelompok penilai. Dengan aspek kualitatif yang melengkapi aspek kuantitatif (angka kredit), maka sosok seseorang secara utuh dapat tertampikan.

Kenyamanan kerja dapat didukung oleh adanya mekanisme kerja (tata kerja) administrasi yang jelas. Proses administrasi adalah rangkaian proses yang dapat memberikan hasil resmi (sah). Oleh karenanya seorang administrator perlu berorientasi pada kemampuan memberikan putusan dalam waktu cepat. Suatu tata kerja disusun berdasarkan pada tujuan yang ingin dicapai, dan tata kerja tersebut hendaknya tidak melanggar rambu-rambu peraturan yang berlaku. Melalui asas ini, yaitu merujuk pada tujuan tanpa melanggar peraturan, seorang yang sedang bertugas belajar ke luar negeri (melaksanakan fungsi), jika dapat menghasilkan karya Tridharma yang terukur dan memenuhi syarat kenaikan jabatan akademik, maka kenaikan tersebut dapat diberikan.

Sistem kerja desentralisasi sinkron perlu diterapkan, sehingga di setiap tingkat organisasi (misalnya: Jurusan, Fakultas dan Perguruan Tinggi) terjadi proses kerja, admi-

nistrasi dan pengambilan keputusan yang efektif. Desentralisasi inipun berlaku pula pada pengelolaan dana penyelenggaraan pemeliharaan fasilitas. Sehingga dengan sistem ini sebagian besar permasalahan dapat diselesaikan di tingkat organisasi yang terdekat.

2.5.2 Dukungan Dana: Wawasan Bisnis Perguruan Tinggi

Dana merupakan unsur penting dalam penyelenggaraan program. Keterbatasan dana dapat membatasi jumlah kegiatan, bahkan dapat menghalangi terjadinya peningkatan kualitas suatu pekerjaan. Dalam hal ini, diperlukan rencana yang dapat secara optimal digunakan dalam melaksanakan program-program dan secara efisien dalam penggunaan dana yang umumnya terbatas.

Mencari sumber-sumber dana yang "terbarukan" adalah suatu keharusan. Dewasa ini Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) adalah merupakan dana jenis terbarukan yang utama bagi perguruan tinggi. Jenis lainnya yang penting adalah dana kerjasama (dari mitra) yang bersifat jangka panjang (multi-years) dan kegiatan rutin yang menghasilkan dana masyarakat seperti pelatihan perkuliahan (magang dosen) bagi dosen perguruan tinggi lain, penyelenggaraan kuliah "alih sks" untuk mahasiswa perguruan tinggi lain, kursus-kursus bidang ilmu atau profesi dan usaha-usaha unit produksi rutin atau jasa rental yang akhir-akhir ini banyak peminatnya.

Dalam melaksanakan bisnis kepakaran seperti tertera di atas, terutama bisnis pengajaran dan jasa kepakaran (konsultasi) perlu dirujuk Wawasan Bisnis Perguruan Tinggi yang berlaku. Wawasan yang dimaksud adalah suatu cara pandang, dimana kepakaran perorangan dan institusional yang dimasyarakatkan dapat memberi manfaat bagi kemandirian perguruan tinggi tersebut, termasuk kesejahteraan umum komunitasnya.

Wawasan Bisnis tersebut adalah sebagai berikut:

Keberhasilan melaksanakan bisnis kepakaran akan meningkatkan kesejahteraan seorang pakar, sehingga ia dapat:

- a. melaksanakan kewajiban mendidik peserta didik dengan baik (dharma pendidikan).

- b. melaksanakan fungsi akademik lainnya (dharma penelitian dan dharma pengabdian kepada masyarakat) dengan semangat memberikan pengabdian yang terbaik.
- c. melaksanakan "bisnis" kepakaran tersebut adalah bagi penguatan ekonomi dan kemandirian perguruan tingginya.

Butir a dan b dilandasi oleh itikad yang berkeinginan memberi, sedangkan aspek bisnis kepakaran adalah berkeinginan meminta, maka tatanannya adalah "meminta" kepada masyarakat pemanfaat dan "memberikan" hasilnya kepada Bangsa, Perguruan Tinggi tempat bekerja dan kemudian bagi kesejahteraan dirinya.

Wawasan Bisnis ini kemudian dapat digunakan untuk mencirikan unit-unit kerja yang bersifat "Cost Center", "Surplus Center" dan "Profit Center". Melalui itu dilakukan penataan aliran dana sedemikian agar "Cost Center" dapat memperoleh dukungan dari kelebihan yang dihasilkan oleh pusat-pusat "Surplus" dan "Profit".

Cost Center adalah unit-unit pendidikan, pemeliharaan sarana fisik dan akademik serta fasilitas lainnya, dan pemfungsian kelembagaan yang ada. Surplus Center adalah unit-unit penghasil dana masyarakat yang tidak menghasilkan keuntungan, dalam arti biaya yang diserap cukup untuk membiayai biaya pelaksanaan (termasuk imbalan honorarium pelaksana) dan biaya pengelolaan secukupnya. Unit-unit ini antara lain adalah Lembaga Penelitian (LP) dan Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat (LPM), Program Pasca Sarjana dan beberapa Unit Pelaksana Teknis (UPT). Sedangkan Profit Center adalah unit yang memang harus mencari keuntungan, misi ini di ITB dilaksanakan oleh Lembaga Afiliasi dan Penelitian Industri (LAPI) dan unit-unit bisnisnya. Jika telah berfungsi betul Koperasi Keluarga Pegawai (KKP) dapat menjadi "Surplus" bahkan "Profit Center".

Agar unit-unit di atas berfungsi baik, maka diperlukan kebijaksanaan terpadu dalam menugaskan pegawai pada unit-unit tersebut. Keterpaduan itu menjamin agar programnya berjalan efektif dan terjadi pemerataan manfaat tenaga, pikiran dana.

3. PROFIL DOSEN PERGURUAN TINGGI

Berdasarkan kerangka ideal kinerja yang telah diuraikan tadi dapat dibayangkan bahwa dosen perguruan tinggi tidak lagi seorang yang bercitra: pandai tapi nyentrik, terlalu sederhana dan selalu kalah dari bekas mahasiswa terutama di bidang kesejahteraaannya. Seorang dosen dituntut untuk mempunyai kemampuan dan bergelar akademik minimal Magister (Master) dan sangat berpotensi untuk mendapatkan gelar tertinggi yaitu Doktor (Doctor of Philosophy). Dan dengan kepakarannya tersebut ia dituntut harus baik "di dalam"; (baik dalam mengajar dan membina anak didiknya dan dosen-dosen muda pembantunya) dan juga baik "di luar" (kepakarannya mendapat tempat di dunia keprofesionalitasnya serta mendapat pasar di masyarakat). Jadi seharusnya seorang dosen selain pakar juga harus sejahtera (kaya).

Kepakaran seseorang dosen merupakan titik kuat (strong point) dan ini modal utama untuk selalu diunggulkan di masyarakat. Tetapi ini menjadi kurang lengkap, jika si dosen tidak menyadari bahwa dirinya dituntut oleh masyarakat untuk mempunyai kepemimpinan (leadership, karena pengunggulan tersebut) dan ia diharapkan cukup tepat posisi perannya di masyarakat tersebut.

Artinya ia perlu mempunyai wawasan sosial yang cukup dan menguasai berbagai jenis kearifan dalam kinerjanya. Sehingga tidaklah mengada-ada jika proses pertumbuhan dan pembinaan dosen bersasaran untuk menjadikannya mandiri dalam kepakarannya (bidang ilmunya), mempunyai sikap kepemimpinan dan mempunyai peran sosial yang tepat dan baik di masyarakat.

Untuk mencapai tiga sasaran tadi seorang dosen akan berkarya dan berfungsi di unit kerjanya dalam melaksanakan Tridharmanya dan juga di masyarakat. Kebiasaan melaksanakan kegiatan yang terpadu dan terukur dan rasa nyaman karena jerih payahnya dikenal, diakui dihargai dan karirnya pun bergerak ke atas, adalah merupakan kondisi yang mematangkan dirinya. Tingkat kemampuan dan kematangan tersebut dalam banyak hal merupakan aset nasional dan siap untuk didayagunakan. Tidakkah heran bahwa perguruan

tinggi dengan kinerja yang baik ini, dosen-dosennya merupakan kumpulan tenaga ahli berkualitas pemimpin nasional yang siap untuk "dipanggungkan".

Dalam kondisi kinerja ideal "dosen perguruan tinggi bukanlah "algojo" yang sulit meluluskan mahasiswanya, tetapi seorang dosen yang banyak akal dan improvisasi bagaimana memotivasi mahasiswanya agar belajar dan bekerja giat, sehingga mereka dapat lulus dengan nilai cukup baik. Di samping itu dosen harus komunikatif, bahkan mungkin juga pandai memasarkan kepakarannya. Dengan kegiatan padat tersebut, timbul pertanyaan: tidakkah seorang dosen sering meninggalkan kelas yang diajarnya? Jawabnya adalah terletak di kepemimpinan dosen tersebut. Dosen yang baik akan membina tim asisten, dimana setiap tugas baik itu tugas mengajar, meneliti ataupun menangani proyek-proyek keprofesiannya dapat diselesaikan oleh tim tersebut.

Kemampuan dosen bekerja terpadu dan terukur memungkinkannya untuk setiap 2-3 tahun menghasilkan sejumlah karya yang cukup untuk mendapatkan kenaikan jabatan akademik. Akan banyak dihasilkan Gurubesar (Profesor) dengan muda usia.

Secara ringkas profil seorang dosen perguruan tinggi dengan perguruan tinggi tersebut berkinerja ideal barangkali dapat dituliskan dalam kata-kata kunci berikut: pandai, pakar, arif, mempunyai leadership, komunikatif, berwawasan sosial, berwawasan bisnis perguruan tinggi, siap melaksanakan tugas.

Kemampuan-kemampuan tersebut dapat diperoleh baik melalui pelatihan-pelatihan formal ataupun secara belajar sambil bekerja.

4. KONDISI DINAMIK

4.1 Pengertian

Kondisi dinamik adalah keadaan (suatu perguruan tinggi) yang sedang tumbuh (berpercepatan) yang merupakan penampilan menyeluruh dan terpadu dari seluruh aspek kehidupannya, yang tersifatkan sebagai keuletan dalam mempertahankan kehidupannya dan ketangguhan dalam meningkatkan programnya.

Peningkatan kondisi dinamik dihasilkan oleh program pengembangan (pembangunan) perguruan tinggi tersebut dan sebaliknya kondisi dinamik yang tinggi merupakan modal dasar untuk memberhasilkan program pembangunan. Kondisi dinamik setiap tahapan waktu (tahunan misalnya) akan selalu menaik. Jadi kondisi dinamik dapat digunakan sebagai "tolok ukur" kemajuan, dengan sendirinya perlu didefinisikan variabel dinamikya dan jika mungkin ditentukan bagaimana cara mengukurnya. Variabel-variabel tersebut adalah:

1. Pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi, dengan kata-kata kuncinya: percepatan, tepat waktu, terpadu berkelanjutan dan investasi terbaik.
2. Sumberdaya Manusia, yang perlu ditumbuhkan kemandiriannya dalam kepakaran, kepemimpinan dan peran sosial.
3. Sarana fisik dimana keterbatasannya jangan sampai menghalangi lajunya pertumbuhan.
4. Kepranataan norma dan tatakerja, yang harus maju mendukung pertumbuhan.
5. Keekonomian yang berorientasi pada penggunaan sumber dana yang terbaru.
6. Sosial Budaya, keselamatan dan keamanan, yang mementingkan interaksi sosial dalam menumbuhkan potensi hidup dan kerja.

Dari keenam variabel tersebut dapat diciptakan parameter-parameter yang dapat diukur, sehingga dinamika variabel tersebut tertampilkan. Memilih data-data tertentu yang terkait dengan masing-masing variabel dan menyusunnya dalam bentuk susunan bermakna akan membantu menampilkan gambaran dinamik dari ITB. Perguruan tinggi sementara ini belum dilakukan pengkajian untuk menyusun parameter yang tepat sebagai ukuran Kondisi Dinamik tersebut.

4.2 Momentum Pertumbuhan: Suatu Model Sinergisme

Dari keenam variabel Kondisi Dinamik di atas dapat dirasakan adanya "Modal Dasar" pertumbuhan yang bersifat "skalar massif" baik itu berupa sistem pendidikan yang baik, kemampuan dan hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, sumber daya

manusia yang kepakaran, sarana fisik, kepranataan norma dan tata kerja, kemampuan ekonomi dan kesejahteraan sosial komunitasnya. Di samping itu dari variabel Sumberdaya Manusia, Kepranataan Norma dan Tata kerja dan Sosial Budaya dapat dirasakan adanya Variabel Dinamik "baru" yang bersifat vektor (berkualitas dan berarah) yaitu: Wawasan, Doktrin Kerja dan Perilaku dari komunitas.

Unsur-unsur pada Modal Dasar skalar dapat dinyatakan dalam suatu kualitas nilai yang saling menjumlahkan, demikian juga untuk unsur-unsur dari Variabel Dinamik vektor, dan kemudian kedua besaran Modal Dasar Skalar dan Variabel Dinamik vektor diikat dalam satu perkalian, maka terbentuk variabel baru yang disebut (didefinisikan) sebagai Momentum Pertumbuhan, secara simbolik Momentum Pertumbuhan dapat ditulis sebagai:

$$\text{Momentum Pertumbuhan (MP)} = \left(\begin{matrix} \text{Modal Dasar} \\ \text{skalar} \end{matrix} \right) \times \left(\begin{matrix} \text{Variabel Dinamik} \\ \text{vektor} \end{matrix} \right) \quad (5)$$

dengan:

$$M = SP + LIT + PM + SF + NK + EK + SOS \quad *)$$

$$\bar{V} = \bar{W} + \bar{D} + \bar{L}$$

dimana:

- SP = Sistem Pendidikan dan Pengajaran
- LIT = Kemampuan dan hasil penelitian
- PM = Kemampuan dan hasil pengabdian kepada masyarakat
- SF = Sarana fisik
- NK = Kepranataan Norma dan Tata Kerja yang berupa peraturan-peraturan dan rujukan kerja
- EK = Kemampuan ekonomi
- SOS = Keadaan sosial budaya
- W = Wawasan
- D = Doktrin kerja
- L = Perilaku
- *) = Dijumlahkan dalam bentuk skor, makalah ini tidak membahas bagaimana menentukan skor tersebut.

Unsur-unsur M selalu positif atau nol, sehingga nilainya tidak mungkin nol. Di dalam V terjadi penjumlahan vektor antara W, D dan L, oleh karenanya V dapat nol (vektor) jika penjumlahan W, D dan L menghasilkan vektor

nol, artinya terjadi penjumlahan vektor yang saling meniadakan. Jika perlu diupayakan bahwa D dan L harus searah dengan W, dalam hal ini W dianggap benar dan digunakan sebagai rujukan.

Pada unsur-unsur skalar dari M. terjadi proses saling mendukung, misalnya EK mendukung seluruh unsur, NK mendukung terjadinya SP, LIT, PM dan SOS. Proses pendukung harus bersifat meningkatkan, sehingga dapat dikatakan terjadi proses sinergisme. Demikian juga yang terjadi di dalam variabel dinamik V harus terjadi sinergisme agar tidak nol. Apalagi V merupakan komponen esensial pertumbuhan M. Perlu diingat berapapun besarnya M, tetapi jika V sama dengan nol, maka MP akan menjadi nol.

Momentum pertumbuhan MP dalam besaran yang dapat tumbuh "sendiri" melalui program pembangunan perguruan tinggi. Meningkatkan MP dapat terjadi karena peningkatan M saja, V saja atau peningkatan kedua.

Jika MP dipersepsi merupakan gabungan dari MP masing-masing anggota Komunitas, terutama pada komponen V, maka dapat dikatakan bahwa V adalah penjumlahan V masing-masing ditambah faktor sinergisme karena terjadinya interaksi sosial antara anggota. Jadi peran seorang pemimpin atau motivator adalah menyerahkan penyerahan D dan L dengan W, kemudian memanfaatkannya untuk meningkatkan M dengan menggunakan asas terpadu, terukur dan manfaat, serta wawasan bisnis untuk kemandirian dan desentralisasi sinkron.

5. PENUTUP

Dari uraian di atas dapat dirangkumkan bahwa pertumbuhan perguruan tinggi memerlukan rekayasa sosial yang terpadu, karena selain harus dapat memberikan nilai tambah yang tinggi pada lulusannya juga harus dapat memberikan nilai tambah yang tinggi pada komunitas-pengelolaannya. Rekayasa sosial tersebut menuntut ketaatan. Kebijakanannya perlu ditempatkan peranannya sebagai katalisator pertumbuhan, pengarah gerak dan rujukan pada pembaharuan pola tindak. Pelatihan-pelatihan perlu diselenggarakan agar

seseorang menjadi pakar pada bidang pekerjaannya.

Kondisi Dinamik dapat digunakan untuk mengevaluasi kemajuan dan mengarahkan agar gerak pertumbuhan searah dengan wawasan dan cita-cita pertumbuhan.

Akhirnya, yang perlu diperhatikan untuk menjalankan rekayasa sosial tadi adalah bahwa seluruh anggota komunitas perlu berlatih bekerja terpadu dan kreatif, yaitu dengan memperbanyak kelompok-kelompok kerja atau satuan tugas tingkat Jurusan, Fakultas, Unit-unit kerja lainnya dan tingkat Rektorat. Dari berlatih dan bekerja ini dari sumberdaya manusia menjadi berkualitas dan berpengetahuan. Demikianlah kinerja ideal perguruan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

Griffith, D.E. 1959, Administration Theory, Prentice Hall 123 hal.

Hendrajaya L, 1991. Pelatihan sebagai jembatan antara dunia kerja dan dunia pendidikan, Kertas Karya Perorangan, KRA XXIV Lemhannas.

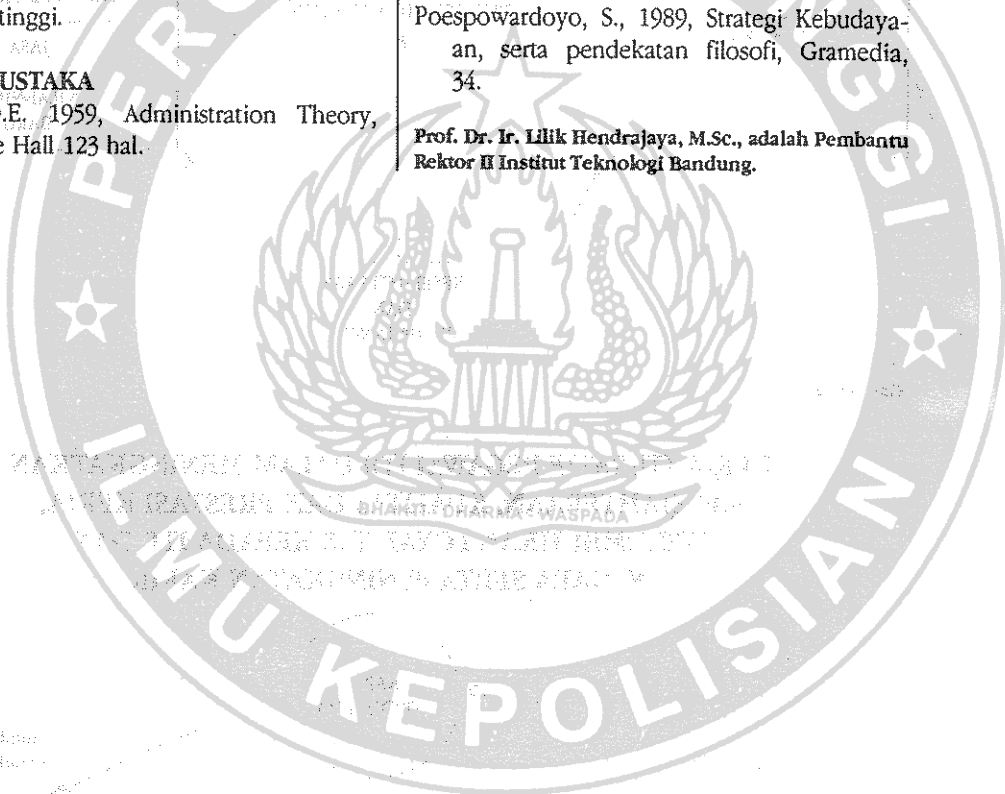
Hendrajaya, L., 1994, Catatan kerja Kelompok Ketahanan Nasional: Model Momentum Ketahanan Nasional.

Hendrajaya L., 1995, Memadukan kegiatan atau dan pembinaan sumberdaya manusia, telaah kasus di Institut Teknologi Bandung, dalam Analisis Permasalahan dalam Pembangunan, Kodam III Siliwangi.

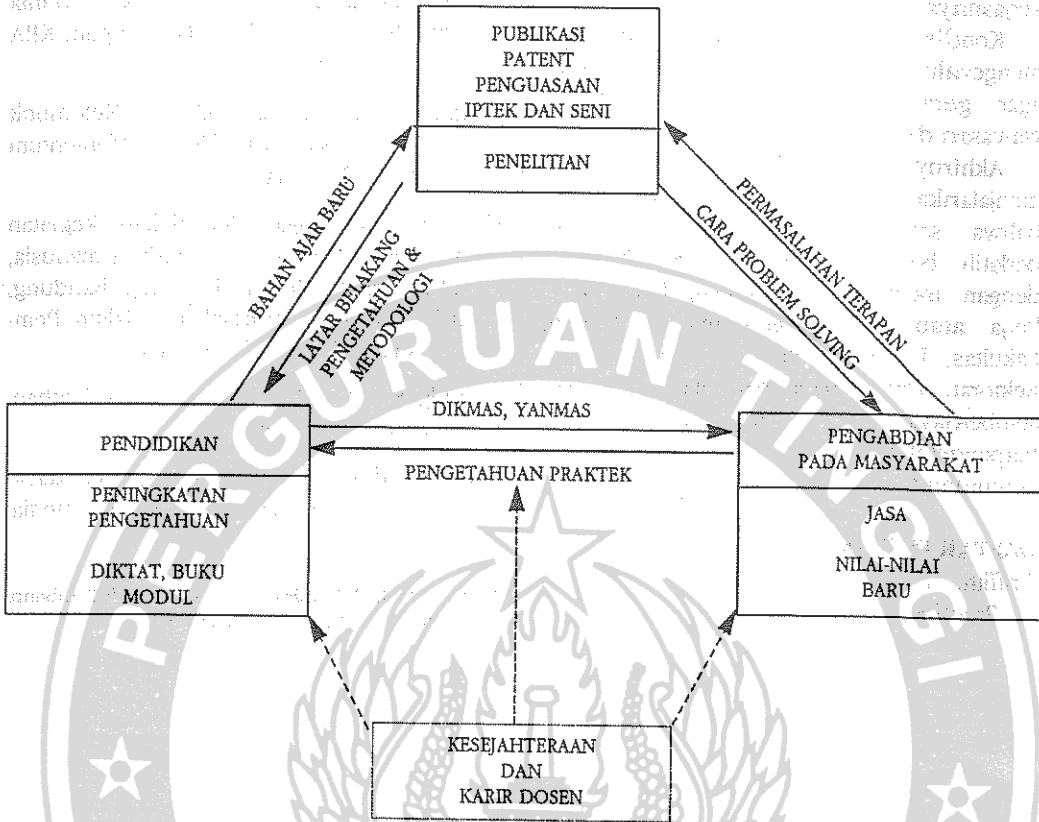
Pamudji, S., 1983, Perbandingan Pemerintahan, Bina Aksara, 279 hal.

Poespowardoyo, S., 1989, Strategi Kebudayaan, serta pendekatan filosofi, Gramedia, 34.

Prof. Dr. Ir. Lilik Hendrajaya, M.Sc., adalah Pembantu Rektor II Institut Teknologi Bandung.

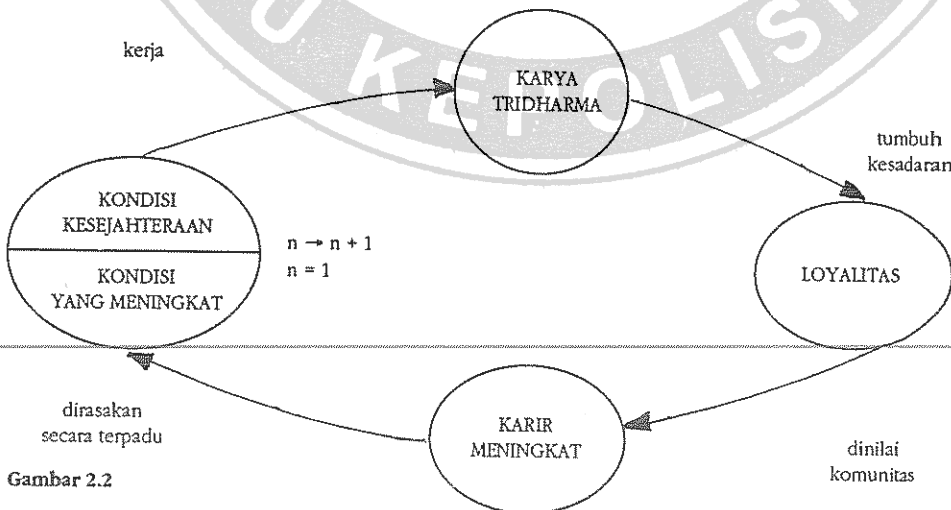


TRIDHARMA TERPADU, PRODUKTIF, TERUKUR



Gambar 2.1

KERJA ITERATIF PEGAWAI ITB DALAM MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN, KUALITAS DAN PRESTASI KERJA, MENUMBUHKAN LOYALITAS KEPADA ITB DAN NEGARA SERTA PENINGKATAN KARIR



Gambar 2.2

"KETERPADUAN"

Oleh: Yohanes Wahyu Saronto

Dalam setiap kesempatan, baik event resmi ataupun tidak resmi dapat dipastikan akan selalu terdengar ucapan yang diketengahkan oleh unsur pimpinan yaitu kata "Keterpaduan", ungkapan tersebut dapat berposisi sebagai pengantar atau penutup suatu pembicaraan atau rangkaian himbuan. Namun suatu kenyataan dan tidak dapat pula dipungkiri oleh kita semua, bahwa ungkapan tersebut sampai detik dan saat ini masih sangat sulit untuk dilaksanakan secara proporsional.

Pada kesempatan ini disajikan secara singkat kupasan mengenai keterpaduan melalui pendekatan teoretis maupun psikoanalisis. Secara jelas teori fungsionalisasi menyajikan konsepsi pemikiran, bahwa berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan, sangat dipengaruhi oleh keseimbangan berlakunya peran dalam mencapai tujuan. Bilamana setiap fungsi dalam organ tersebut dapat berperan dengan tepat, maka dapat diharapkan bahwa organisasi tersebut akan mampu mencapai tujuan seperti yang diharapkan. Namun jika dalam dinamika organisasi terjadi intervensi peran maka akan lahir kecenderungan terjadinya konflik yang mengarah kepada disorganisasi.

Selanjutnya muncul beberapa pertanyaan yang dapat diarahkan kepada penjelasan tersebut di atas antara lain, apa yang menyebabkan terjadinya intervensi peran dalam organisasi? Ada beberapa jawaban yang mungkin dapat menjawab pertanyaan tersebut, antara lain adalah:

Pertama, kurang berperannya salah satu fungsi yang kemudian dianggap atau dirasakan dapat menghambat dinamika organisasi.

Kedua, adanya rasa tanggung jawab yang besar dari salah satu fungsi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Ketiga, lemahnya kemampuan pengendalian unsur pimpinan organisasi tersebut.

Sangat disadari bahwa ketiga jawaban tersebut belum mampu menjawab persoalan tersebut di atas secara memuaskan dan tuntas, namun diharapkan menjadi variabel dan jembatan yang mengarah pada suatu jawaban yang diharapkan oleh kita semua.

Kurang berperannya salah satu fungsi organisasi, dapat disebabkan karena berbagai hal antara lain, kurang dipahami atau dihayatinya tugas pokok organ atau sub organ tersebut. Kondisi tersebut dengan sendirinya akan menciptakan suasana kerja yang rendah motivasinya. Di sini pula dapat lahir berbagai ketidakpuasan anggota dan terjadi kecenderungan melihat berbagai hal dari sisi negatifnya saja. Loncatan peran juga dapat dimulai dari kondisi ini, karena dinilai organnya kurang berperan maka loncatlah personil tersebut kepada peranan yang lain.

Kemudian, variabel kedua banyak yang diwarnai oleh pendekatan psikologis, kita tidak memungkiri adanya personil yang memiliki rasa tanggung jawab sedemikian besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Melihat kurang dinamisnya suatu peranan, maka mendorong personil tersebut untuk memasuki peranan tersebut dengan maksud untuk

membantu meningkatkan peranannya. Keadaan ini kalau tidak dikendalikan secara tepat dapat menimbulkan berbagai permasalahan baru dari organisasi tersebut secara keseluruhan. Pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan diharapkan dapat memberikan batasan sejauh mana seseorang dapat memasuki peranan lain guna kepentingan organisasi yang lebih besar. Hal ini tidaklah mudah karena dalam organisasi hidup berdasarkan nilai-nilai dan etika yang disepakati dan dianuti oleh seluruh warganya, setiap penyimpangan harus berhadapan dengan para penegak aturan dan nilai-nilai dari organisasi tersebut. Kalau disadari sebenarnya disinilah embrio dari ungkapan dan istilah "Keterpaduan" yang dapat juga dikonosasikan secara negatif dengan "campur tangan" berkembang itu.

Pada variabel ketiga, yang mengetengahkan lemahnya pengendalian akan menimbulkan intervensi peran, pada saat ini dapat dirasakan jelas pada organisasi-organisasi besar, di mana pencapaian tujuan membutuhkan keterlibatan berbagai peranan dalam suasana yang transparan. Setiap warga organisasi dapat mengetahui sejauh mana hasil yang telah dicapai, kemudian berbagai kekurangan dan kelebihan dari masing-masing peranan juga dapat secara langsung diketahui oleh fungsi-fungsi lain, di sinilah terjadi kecenderungan terjadinya intervensi peran.

Kemampuan pengendalian yang baik oleh unsur pimpinan organisasi pada suasana

demikian sangatlah diharapkan guna menjamin terselenggaranya mekanisme kerja yang harmonis.

Perlu disadari, jika setiap pemeran memahami sejauh mana ia diperbolehkan memasuki peranan orang lain, maka hal itu tidak akan menimbulkan konflik, namun bilamana nilai-nilai dan etika tidak diacuhkan lagi maka pada saat itulah bibit konflik telah tertanam. Berkembangnya bibit konflik tersebut juga tergantung kepada subur tidaknya pada lahannya yang berwujud suasana kerja tersebut.

Dari uraian singkat tersebut di atas, nampaklah peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi sangatlah menonjol. Dinamika organisasi sangat dipengaruhi oleh kiprah para pemimpinnya.

Pada akhirnya, perlu diketengahkan bahwa uraian di atas sebenarnya hanyalah merupakan konsepsi pemikiran dalam benak penulis yang didasarkan kepada berbagai pengalaman yang pernah dilaluinya. Karena masalah ini sebenarnya juga bersifat dilematis antara kehendak dan kenyataan, maka sebaiknya kita tetap mengacu kepada kerangka teori berbagai disiplin ilmu. Selanjutnya dicoba dalam suatu model yang tepat, kemudian hasilnya diaplikasikan pada organisasi yang kita kelola dengan tetap menggunakan pertimbangan sociocultural.

Salam sejahtera.

Penulis adalah Kadep Strategi Sespuu Polri