

PENGAMBILAN KEPUTUSAN PEMBINAAN KARIER DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA

Yohanes Suharso

IKIP Veteran Semarang
yohanes_suharso@yahoo.co.id

ABSTRACT

Research objectives are: (1) to determine the realization of faculty careers related to structural position Private Teachers 'Training College in Semarang, (2) to determine the actual functional promotion of academic faculty Private Teachers' Training College in Semarang, and (3) what factors are involved determine the progress in implementation of the decision-making coaching career faculty.

Research method is descriptive qualitative with a view mendatakan events and happenings of interest to researchers in the natural environment as well as through an ethnographic approach. The respondents were board of trustees, Rector, professor of civil servants, lecturers and remain the foundation as well as the researchers themselves. Techniques of collecting data through observation, interviews, documentation, and discussion. Data analysis techniques by reducing the data then presenting the data and then drawing conclusions, are used to test the validity of data credibility, transferability, and dependability.

The results are related to career building structural positions lecturers generally smooth, but there needs to be changes in the bureaucracy of the board of trustees that the head of the university (Rector) was given the authority to regulate or sound coming from under recognized. Career coaching-related faculty position there is a difference between functional academic lecturers and professors remain the foundation of civil servants, the condition is caused by the lack of a standardized staffing rules, the lack of a policy be motivating lecturers to be promoted, the weak lecturer in management and infrastructure facilities was inadequate institutions.

Keywords: *Decision making; coaching career, private lecturer.*

PENDAHULUAN

Pertumbuhan perguruan tinggi di Indonesia dewasa ini mengalami peningkatan yang cukup pesat. Itu dapat dilihat dari jumlah PTN dengan 3.372 progdi dan di 12 Kopertis seluruh Indonesia tercatat ada 2.777 PTS dengan 12.068 progdi. Dari data tersebut perguruan tinggi swasta di Sulawesi sebagai wilayah Kopertis IX tercatat 326 PTS (11,16%) dengan 1.040 progdi (8,62%) (Saman, 2009: 1).

Gambaran data ini menunjukkan bahwa perguruan tinggi negeri terbatas. Kondisi ini memberi peluang perguruan tinggi swasta untuk berperan banyak dalam merekrut mahasiswa maupun peluang lain dalam membangun pendidikan serta menciptakan insan cerdas yang kompetitif. Dalam situasi kompetitif, pengelola perguruan tinggi harus berupaya keras meningkatkan kualitasnya dalam memberikan pelayanan jasa yang dapat memenuhi kebutuhan para pelanggannya (Saman, 2009: 2).

Dalam rangka pengembangan pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas, seperti: kecakapan, pengetahuan, keahlian, dan karakter pegawai dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai harus sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan, sehingga peningkatan kualitas pegawai akan benar-benar terpenuhi. Salah satu dorongan seseorang bekerja pada organisasi/instansi adalah adanya kesempatan untuk tumbuh dan berkembang. Hal tersebut terjadi karena sudah menjadi sifat manusia yang pada umumnya untuk selalu lebih baik, maju dari posisi yang dimiliki pada masa sekarang. Atas dasar itulah mereka menginginkan suatu “kemajuan” dalam hidupnya.

Kemajuan suatu perguruan tinggi dapat dilihat dari eksistensi sumber daya manusia (SDM). Apabila SDM dapat diandalkan dan bahkan menjadi incaran bagi berbagai pihak yang membutuhkan SDM handal pada bidangnya. Sebagaimana diketahui bahwa di era globalisasi ini salah satu objek transaksi bisnis adalah karya intelektual dan disertai tenaga ahlinya yang sudah terlatih, di sisi lain guna mendapatkan tenaga ahli yang handal dibutuhkan pendidikan yang terencana dan memadai.

Berbicara tentang pendidikan tidak akan lepas dari peran guru dan dosen, karena disini mempunyai fungsi, peran dan kedudukan yang sangat strategis dalam kemajuan, suatu negara atau lembaga (organisasi) sehingga perlu dikembangkan sebagai profesi yang bermartabat. Dosen merupakan salah satu komponen esensial dalam suatu sistem pendidikan di perguruan tinggi. Peran, tugas, dan tanggung jawab dosen sangat penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, meningkatkan kualitas manusia Indonesia, meliputi kualitas iman/takwa, akhlak mulia, dan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni serta mewujudkan masyarakat Indonesia yang maju, adil, makmur, dan beradab. Untuk melaksanakan fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat strategis tersebut diperlukan dosen yang profesional (Anonim, 2009: 2).

Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Di dalam melaksanakan tugas dosen dituntut adanya kompetensi, yaitu seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki dihayati dan dikuasai oleh dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan (UU Guru dan Dosen Pasal 1 Ayat 10).

IKIP Swasta di Semarang adalah lembaga pendidikan tinggi yang diberi tugas oleh pemerintah untuk menyelenggarakan program pengadaan guru pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan atau pendidikan menengah, serta untuk menyelenggarakan dan mengembangkan ilmu kependidikan dan non- kependidikan. Guna melaksanakan hal tersebut perlu diperhatikan SDM yang mencakup: tenaga dosen, tenaga administrasi, dan tenaga fungsional selain dosen (peneliti, pustakawan, dan arsiparis). Dari segi normatif, SDM di kampus diterima berdasarkan penyeleksian yang ketat. Berbeda dengan instansi-instansi lain yang konon selalu mengedepankan unsur kedaerahan atau etnisitas dalam perekrutan pegawainya, IKIP Swasta di Semarang sepertinya tidak terpengaruh dengan unsur fanatisme seperti itu. Tidak salah jika dikatakan bahwa PTS yang boleh dibilang murni penyeleksian CPNS-nya atau tidak diwarnai dengan fanatisme kesukuan, golongan, dan sebagainya adalah hanya IKIP Swasta di Semarang. Dengan demikian pegawai atau SDM yang diterima di kampus ini memenuhi standar dari segi normatif.

Dalam rangka penataan ulang SDM IKIP Swasta di Semarang, mereka telah mengirimkan para dosen dan pegawainya untuk studi lanjut. Hal ini penting dilakukan untuk memenuhi kebutuhan mendatang akan tenaga pengajar yang betul-betul memiliki kompetensi keilmuan sesuai dengan standar ke-profesiannya.

Guna memacu penyelesaian studi lanjut para dosen IKIP Swasta di Semarang. IKIP Swasta di Semarang juga telah menyediakan bantuan studi lanjut untuk penyelesaian tesis (S2) dan disertasi (S3). Selain itu bantuan-bantuan yang memacu percepatan SDM di kampus ini cukup banyak seperti: bantuan S2 untuk dosen, bantuan pengukuhan guru besar, bantuan studi S1 bagi karyawan, dan bantuan penulisan buku. Dengan demikian upaya peningkatan SDM IKIP Swasta di Semarang menyentuh semua unsur yang ada di kampus. Namun dari ketiga unsur yang ada, dosen merupakan unsur yang terpenting dan punya peran yang lebih strategis. SDM dosen memiliki posisi yang vital dalam membentuk *image* mutu lulusan maupun mutu lembaga secara umum. Posisi itu diperkuat dengan fakta bahwa dosen memiliki otoritas tinggi dalam proses akademik, dan bahkan lebih tinggi dari pada profesi serupa di lembaga pendidikan di bawahnya.

Di perguruan tinggi dosen mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional yang diangkat sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku, sehingga dosen mempunyai fungsi untuk meningkatkan martabat dan peran dosen sebagai agen pembelajaran, pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni serta pengabdian kepada masyarakat yang berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Kedudukan dosen sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggungjawab.

Masalahnya, hampir tidak ditemukan sistem kendali yang berarti dalam mekanisme kelembagaan untuk mendeteksi atau mengkritisi performa dosen dalam proses pembelajaran. Hanya jenjang kepangkatan dan pendidikan dosen dijadikan pedoman pokok, disamping rasio kelulusan, dalam mekanisme akreditasi. Dengan demikian memikirkan upaya pengembangan mutu dosen harus menjadi obsesi setiap pengelola pendidikan tinggi.

Mengukur kinerja dosen bukan pekerjaan sederhana, tetapi pada prinsipnya dalam kinerja tercermin dari produktivitas dalam mengamalkan Tri Dharma Perguruan Tinggi (pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat). Ketiga unsur ini secara sederhana dapat terindikasi pada jenjang pendidikan dan jabatan fungsional.

Salah satu indikator dari pengembangan dosen dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa sub pengembangan, yaitu: (1) kompetensi, (2) disiplin kerja, (3) semangat kerja, dan (4) karier dan kesejahteraan. Secara detail dapat dikemukakan seperti berikut ini.

Pertama, pengembangan kompetensi. Pengembangan di bidang ini berhubungan dengan peningkatan kemampuan: menguasai bahan, mengelola program pembelajaran, memilih dan menggunakan media dan sumber belajar, menguasai landasan kependidikan, mengelola kelas, mengelola interaksi pembelajaran, menilai prestasi hasil pembelajaran, melaksanakan fungsi dan program bimbingan dan konseling, menyelenggarakan administrasi pendidikan, memahami prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan untuk pembelajaran, mengembangkan pengetahuan dengan metode ilmiah, mempublikasikan dan menerapkan pengetahuan, dan mengembangkan diri. Upaya yang dapat dilakukan untuk mencapainya antara lain: Asistensi (*Assistanceship*), pertemuan dosen (*Lectures Conferences*), seminar (*Seminars*), bimbingan diskusi (*Guided Discussions*), lokakarya, program intruksional (*Programmed Instructions*), tugas khusus (*Special Assignments*), Pelatihan (*Coaching*), proyek penelitian (*Research Projects*), Kursus (*Courses*), dan lain sebagainya.

Kedua, pengembangan disiplin kerja. Pengembangan di bidang ini dilakukan dengan cara mengarahkan pada konsistensi individu dalam memahami, menghayati, melaksanakan, dan memasyarakatkan ketentuan berperilaku dalam sistem kelembagaan. Sosialisasi berbagai ketentuan dan aturan mengenai disiplin harus dilakukan. Ketentuan yang tidak diketahui sering menyebabkan pelanggaran atau disiplin kerja dosen. Misal, beban tugas dalam bentuk satuan kredit semester (SKS) dalam praktiknya belum banyak dipahami baik oleh pimpinan maupun dosen.

Ketiga, pengembangan semangat kerja. Pengembangan ini memiliki karakteristik yang berlainan dengan pengembangan disiplin kerja. Semangat kerja berkaitan dengan ketulusan hati karena adanya kepuasan kerja sebagai akibat terpenuhinya kebutuhan dasar dari pekerjaan yang dilakukan. Kehadiran, kelambanan, antusiasme, kerja sama merupakan indikator-indikator penting untuk mengukur semangat kerja. Semangat kerja sangat ditentukan oleh

adanya harapan masa depan, sedangkan di atas kertas keberlangsungan IKIP Swasta di Semarang akan dapat terus dipertahankan. Ini mengingat usia kampus ini yang makin menua tetapi justru menampakkan geliat perkembangannya, dengan melakukan inovasi-inovasi. Namun yang dikhawatirkan adalah fakta bahwa sebagian diantara dosen mencari kemungkinan profesi lain sebagai sampingan. Atau jika tidak melirik profesi lain, sebagian dosen mengajar di tempat lain. Hal ini tentu saja sangat berpengaruh terhadap konsentrasi dan etos kerjanya.

Keempat, pengembangan karir dan kesejahteraan. Pengembangan ini sangat dibutuhkan dalam mendukung usaha-usaha pengembangan sebelumnya. Pengembangan ini memiliki fungsi pemeliharaan atas upaya-upaya yang dilakukan dalam pengembangan-pengembangan sebelumnya. Harus diakui bahwa penghargaan berupa kesejahteraan untuk profesi pengajar umumnya, khususnya dosen, masih belum mengembirakan.

Pengembangan karir dosen dapat dilakukan melalui jalur pendidikan lewat pasca- sarjana atau kenaikan jabatan fungsional. Dosen PTN untuk melanjutkan pendidikan pascasarjana, ataupun untuk melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dalam rangka peralihan angka komulatif guna syarat kenaikan pangkat, disediakan dana melalui anggaran perguruan tinggi dari APBN atau pinjaman luar negeri. Sedangkan dosen PTS tidak semua memiliki kesempatan untuk itu, padahal mereka juga dituntut untuk melakukan hal serupa dengan dosen PTN bila ingin mengembangkan karirnya.

Dosen PTS harus mengurus koceknya sendiri atau mencari sumber dana yang lain, manakala anggaran PTS belum memadai untuk kebutuhan itu. Untuk kepentingan ini tampaknya pihak yayasan berperan lebih proaktif dalam men-jaring sumber dana dari luar, karenanya dengan melihat fakta seperti ini dosen-dosen IKIP Swasta di Semarang patut bersyukur atas rezeki bantuan pendanaan lewat berbagai program yang dicanangkan di IKIP Swasta tersebut, baik dalam kapasitas sebagai pegawai di lingkungan perguruan tinggi maupun dalam kapasitas sebagai dosen PTS. Dosen yang ada di IKIP Swasta di Semarang hampir 95% sudah memiliki jabatan akademik dan sudah memiliki pendidikan magister.

Sesuai dengan keputusan Menteri Pendidikan No: 36/D/0/2001 Tentang Teknik Pelaksanaan Penilaian Angka Kredit Jabatan Dosen adalah Pasal 1 ayat 1 dan 3. Kenaikan jabatan dosen dilakukan sekurang-kurangnya setelah 1 (satu) tahun dalam jabatan dan kenaikan pangkat dilakuan sekurang-kurangnya setelah 2 (dua) tahun dalam pangkat yang sedang dimiliki. Dengan demikian tujuan penelitian ini adalah: (1) untuk mengetahui realisasi karier dosen yang berkaitan dengan jabatan struktural IKIP Swasta di Semarang, (2) untuk mengetahui realisasi kenaikan pangkat jabatan fungsional akademik dosen IKIP Swasta di Semarang, dan (3) faktor-faktor apa saja yang ikut menentukan realisasi pelaksanaan pengambilan keputusan pembinaan karier dosen.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, yang berakar pada latar belakang alamiah sebagai suatu keutuhan, mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, memanfaatkan metode dan analisis data secara induktif. Adapun pendekatan yang digunakan adalah etnografi, yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk mengungkapkan fenomena yang terjadi di lapangan sesuai dengan budaya dalam sebuah lingkungan.

Data yang telah terkumpul di analisis agar dapat membantu peneliti dalam memahami dan menjelaskan kasus-kasus yang terjadi kemudian dibuat ikhtisar, sehingga dalam waktu singkat segera dapat dipahami dengan baik. Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata atau tindakan, selebihnya merupakan data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Berkaitan dengan hal ini, jenis datanya dibagi ke dalam kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, dan photo-photo. Narasumber terdiri dari tiga, yaitu; informan, dokumen, dan aktivitas, sedangkan teknik pengumpulan data melalui tiga cara, yaitu: dokumentasi, observasi, wawancara, dan diskusi. Adapun untuk proses analisa data ada tiga komponen yang dilakukan oleh peneliti, yaitu: (1) reduksi data; (2) sajian data; dan (3) penarikan kesimpulan atau verifikasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Pembinaan karier dosen yang berkaitan dengan jabatan struktural

Deskripsi tugas struktural tertulis dalam uraian bahwa tugas jabatan struktural yang secara normatif harus ditaati dan dilaksanakan. Tugas pekerjaan dibagi secara formal, dikelompokkan dan dikoordinasikan (Robbins, 2006: 586). Jumlah personal dalam struktur mengalami penyesuaian/efisiensi (Hanson, 1996: 80). Namun dalam kondisi-kondisi tertentu struktur dan fungsi normatif kurang dilaksanakan dengan baik dalam struktur dan fungsi aktual.

Kewenangan pengendalian tertinggi (Hanson, 1996: 95; Robbins, 2006: 115) berada di tangan Rektor. Pimpinan di sini adalah pusat kekuasaan atau penentu kebijakan. Namun di IKIP Swasta di Semarang, Rektor dalam menentukan kebijakan tertentu masih harus konsultasi dengan yayasan. Salah satu sumbangan teori klasik dalam model organisasi dan administrasi adalah berdasarkan pada asumsi tentang karakteristik pimpinan (Hanson, 1996: 79). Kadang Rektor menggunakan cara otoriter. Ternyata di lokasi lain dalam penelitian Quinn (2005: 97) menunjukkan bahwa lembaga akan maju salah satunya dengan menggunakan filosofi Darwinisme, yaitu yang kuat bertahan. Artinya Rektor dominan dalam proses pengambilan keputusan.

Justifikasi utama tindakan birokrasi adalah konsistensinya terhadap aturan dan pengaturan oleh atasan (Hoy dan Miskel, 2001: 117). Kadang muncul suatu konflik dasar antara nilai-nilai profesional dengan ekspektasi birokrasi. Lembaga IKIP Swasta di Semarang mengedepankan tercapainya visi dan misi yang telah dibuat dan pimpinan, dalam hal ini adalah Rektor

mengedepankan sisi profesionalisme, berkarakter dan inovatif bagi lulusannya, guna mencapai hal tersebut perlu adanya birokrasi terkontrol dan supervisi.

Keunikan hasil penelitian di IKIP Swasta di Semarang adalah pimpinan dalam hal ini Rektor mengendalikan roda lembaga yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran, kepegawaian, kemahasiswaan, keuangan masih berkonsultasi dengan yayasan. Dalam melaksanakan tugas birokrasi yang sinergi Rektor dibantu Pembantu Rektor I (bidang akademik), Pembantu Rektor II (bidang keuangan dan kepegawaian), dan Pembantu Rektor III (bidang kemahasiswaan). Pelaksanaan tugas tersebut belum berjalan dengan baik karena program kerja yang dibuat Rektor dan Pembantu Rektor perlu mendapat persetujuan senat institut. Hasil dari sidang senat institut itulah yang harus dilaksanakan oleh Rektor dan Pembantunya. Untuk pelaksanaannya perlu adanya koordinasi rutin di jajaran rektorat agar tidak terjadi *overlapping* tugas yang diembannya.

Berdasarkan struktur organisasi yang ada, maka unit (bagian jabatan) Rektor, Pembantu Rektor I, Pembantu Rektor II, Pembantu Rektor III, Dekan, Kejur, Sekjur, unit PPM, Unit Penjamin Mutu, unit pengembangan institut & PMB dan semuanya dijabat oleh dosen. Karena jumlah dosen yang terbatas dan unit yang harus diisi banyak maka hampir separoh dari jumlah dosen yang ada menjadi pejabat struktural.

Guna menduduki jabatan struktural dilakukan secara demokrasi (pilihan dari dosen). Hasil pilihan yang memperoleh suara terbanyak dikirim ke Rektor dan nantinya Rektor beserta yayasan yang akan menentukan pejabat tersebut. Uniknya, penentuan pejabat struktural tidak selalu berdasarkan hasil suara terbanyak, namun disini yayasan mempunyai kewenangan untuk menentukan “siapa” yang akan menduduki jabatan yang kosong. Jadi pejabat yang ada di IKIP Swasta pada umumnya adalah orang yang ada hubungan emosional dekat, dalam arti bukan berdasarkan senioritas, pangkat, dan jabatan fungsional akademik. Sistem penentuan pejabat struktural dengan model ini dimulai dari jabatan Rektor sampai dengan jabatan sekretaris jurusan. Dalam penentuan pejabat struktural yayasan ikut memberi pertimbangan namun pertanggungjawaban kepada Rektor karena SK-nya yang bertandatangan adalah Rektor, sedang untuk Rektor bertanggungjawab langsung kepada yayasan.

Temuan karakteristik meliputi deskripsi tugas, kewenangan pengendalian, yaitu pimpinan adalah pusat kekuasaan, aturan dan pengaturan, hierarki, orientasi kerja, distribusi pekerjaan dan orientasi karier agar dapat berkembang. Ciri-ciri tersebut memiliki persamaan dan perbedaan dengan ciri-ciri versi Max-Webber (Hanson, 1996; Hoy dan Miskel, 2011). Persamaannya terletak pada devisi kerja, orientasi impersonal dan hierarki otoritas, struktur formal, peran, rentang kendali, prosedur operasi standar dan devisi kerja, pengelompokan, wewenang terpusat, rantai komando, dan pengaturan formal.

Pembinaan karier dosen yang berkaitan dengan jabatan struktural dosen di perguruan tinggi swasta tidak begitu lancar (ada kendala). Ketidklancar disebabkan adanya kondisi dosen itu sendiri, yaitu merasa tidak mampu menjadi pejabat atau sebab lain tanggung jawab dan imbalan (tunjangan) yang diterima tidak memadai, juga dipengaruhi lingkungan kerja yang tidak mendukung, misalnya seorang pemimpin tidak dihargai oleh bawahan. Kondisi ini menyebabkan kebijakan yang dibuat sering tidak bisa berjalan dengan baik dan maksimal.

Peraturan akan dapat berjalan dengan baik apabila birokrasi berjalan dengan baik, misalnya yayasan diusahakan tidak ikut campur dalam bidang akademik, dan penentuan pejabat struktural. Apabila penentuan pejabat sudah ditangani lembaga notabene senat fakultas dan senat institut, maka yayasan sebaiknya menghormati keputusan yang sudah ada. Kondisi ini tidak dapat berjalan sehingga dosen yang sudah terpilih menduduki jabatan struktural hasil sidang senat dan setelah diajukan ke yayasan ternyata yayasan mempunyai konsep lain.

IKIP Swasta di Semarang nyatanya adalah lembaga perguruan tinggi yang sudah tua umurnya tetapi kemajuan sangat lambat (bandingkan dengan universitas swasta), kondisi ini disebabkan bahwa tentang sejarahnya termasuk lamanya pengurus yayasan duduk menjadi pengurus, dan apabila ada pengurus yang sudah wafat tidak segera diganti yang baru, sehingga sampai terjadi pengurus yayasan hanya satu orang dan mengurus semuanya. Situasi seperti ini berjalan sangat lama, dan waktu seperti ini seseorang yang menjabat jabatan struktural kewenangan penuh yayasan tidak melalui pilihan, artinya pejabat struktural dalam hal ini dosen melalui tunjukan dari pihak yayasan, dengan demikian dosen yang duduk di jabatan struktural kriterianya yang tahu hanya yayasan.

Pergantian yayasan lama (pengurus lama) ke pengurus yang baru tidak berjalan mulus, namun penuh liku-liku, bahkan sampai dengan proses hukum yang lama. Kondisi yang demikian juga mengganggu/menghambat untuk membina pengambilan keputusan karier dosen melalui jabatan struktural. Kondisi ini banyak dosen yang duduk di jabatan struktural takut atau tidak mau kalau ikut tersangkut masalah hukum. Membaiknya kondisi yayasan juga membawa membaiknya lembaga IKIP Swasta, misalnya jumlah mahasiswa bertambah, yayasan mulai membangun fisik. Membaiknya kondisi yayasan tetap dalam koridor kehati-hatian, artinya untuk mendudukkan seorang dosen dalam unit-unit tertentu (tidak boleh sembarangan). Kondisi inilah yang menyebabkan birokrasi yang ada tidak berjalan mulus. Rektor dalam hal ini untuk mengambil keputusan pembinaan karier dosen melalui jabatan struktural masih dipengaruhi oleh kebijakan yang dipunyai yayasan, baik penentuan orangnya, penentuan persyaratan seorang dosen yang diusulkan untuk menduduki jabatan struktural.

2. Pembinaan karier dosen yang berkaitan dengan jabatan fungsional akademik

IKIP Swasta di Semarang adalah suatu lembaga perguruan tinggi yang mengelola lulusan menjadi tenaga guru yang profesional yang berkarakter dan inovatif. Untuk mencapai visi dan misinya maka lembaga memberi kesempatan kepada semua sivitas akademika untuk meningkatkan profesionalnya masing-masing. Pengelolaan perguruan tinggi yang berkaitan dengan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, maka dosen yang memegang peran penting.

Kegiatan pembinaan dosen memerlukan kondisi yang mendorong dan menggairahkan baik bagi para dosen maupun penyelenggara kegiatan. Kondisi yang sangat menentukan adalah motivasi dosen untuk mengadakan perbaikan nasib melalui kenaikan jabatan fungsional akademik. Motivasi yang diharapkan adalah timbul dari dosen itu sendiri untuk melaksanakan suatu tindakan dengan tujuan tertentu dalam melaksanakan kegiatan perkuliahan. Motivasi berfungsi untuk: (1) mendorong timbulnya perbuatan, (2) menjamin kesinambungan perbuatan, (3) memberikan arah perbuatan, dan (4) menentukan perbuatan yang diperlukan guna mencapai tujuan.

Setiap orang mempunyai motivasi untuk menggunakan waktu dan tenaganya guna memenuhi sejumlah kebutuhan dasar yang sama, meskipun dengan intensitas yang berbeda. Kebutuhan yang paling mendasar adalah untuk bertahan hidup dalam lingkungannya. Bagi orang yang berprofesi dosen tentunya kebutuhan dasarnya adalah bertahan dalam lingkungan akademik yang memberikan kebebasan untuk berpikir mandiri. Tingkat kebutuhan berikutnya adalah keamanan tercermin dengan adanya tugas atau pekerjaan yang menarik dan memberinya manfaat. Kebutuhan selanjutnya adalah rasa untuk memiliki, yaitu didengarkan, diperhatikan dan diberi kesempatan.

Kebutuhan pada peringkat yang lebih tinggi adalah untuk memperoleh penghargaan, pengakuan, dan kepercayaan, kebutuhan selanjutnya adalah pemenuhan diri, yang terwujud dengan adanya usaha pengembangan keterampilan dan pertumbuhan diri guna mengatasi tantangan yang dihadapi. Pengembangan tenaga dosen merupakan bagian inti dari pengembangan kelembagaan yang meliputi: (1) pengembangan personal, (2) pengembangan profesional, (3) pengembangan organisasi, (4) pengembangan instruksional, (5) pengembangan masyarakat, (6) pengembangan sarana, dan (7) pengembangan karier yang meliputi pembinaan untuk mengarah pada pencapaian jenjang jabatan dan pangkat tertinggi.

Pengembangan kesejahteraan merupakan program pemberian jaminan kelayakan hidup dan berkarya. Pembinaan karier dosen memerlukan beberapa syarat antara lain: (1) direncanakan secara teliti dan lengkap, (2) ditawarkan beberapa kesempatan yang berbeda sesuai kebutuhan dosen, (3) dikelola secara efektif, baik dari akademik maupun administrasi, (4) dilibatkan sejumlah tenaga akademik yang berkemampuan dalam merencanakan dan mengelola kegiatan, (5) tidak diselenggarakan dengan “ancaman” atau meng-

goyahkan kedudukan dosen, (6) hasilnya dapat dilihat dan dirasakan oleh dosen peserta, dan (7) terciptanya situasi dimana peserta memperoleh penghargaan dari rekan sejawat dan bukan sejawat.

Berdasarkan Kepusmenkowasbangpan No. 38/1999 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya dan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, maka dosen mempunyai hak untuk menduduki jabatan fungsional setinggi-tingginya dengan syarat yang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Untuk menuju kearah jabatan fungsional akademik seorang dosen harus mempunyai motivasi.

Menurut Mc.Donald, motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling* dan di dahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Dari pengertian tersebut setidaknya ada 3 (tiga) elemen penting yaitu: (1) motivasi mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia (muncul dari diri sendiri), (2) motivasi ditandai dengan munculnya rasa/*feeling* afeksi seseorang, ini berhubungan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, afeksi, emosi yang dapat menentukan tingkah laku, dan (3) motivasi dirancang karena adanya tujuan, dalam hal ini karena adanya respon dari suatu aksi yakni tujuan. Motivasi ini muncul karena adanya rangsangan dari unsur-unsur lain. Motivasi dapat ditimbulkan melalui beberapa hal: (1) keinginan, dalam hal ini ada unsur kesengajaan yang datang dari dirinya sendiri, (2) *ego-involvement*, bekerja keras untuk mempertaruhkan harga dirinya, (3) hadiah, pemberian hadiah yang tepat dan sesuai, (4) hukuman, jika diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat pemicu motivasi. (5) pujian, dalam hal ini yang bentuknya positif maka menumbuhkan motivasi, dan (6) mengetahui hasil, dalam hal ini akan termotivasi bila melihat hasil dari dirinya sendiri dan orang lain.

3. Faktor yang ikut menentukan realisasi pelaksanaan pengambilan keputusan pembinaan karier dosen

IKIP Swasta di Semarang bila dilihat dari waktu berdirinya sudah cukup lama kalau tidak boleh dibilang tua (+ 45 tahun). Usia ini tidak muda lagi dan seyogyanya sudah berkembang besar dan profesional. Tetapi keadaan ini tidak demikian seperti yang diharapkan. Kaitannya dengan ini, berdasarkan hasil temuan maka bisa diberikan ulasan, terutama berkaitan dengan pengambilan keputusan pembinaan karier dosen, melalui jenjang pembinaan karier dosen, dan melalui kenaikan jabatan fungsional akademik dosen.

Pengambilan keputusan pembinaan karier dosen melalui jenjang kenaikan jabatan fungsional akademik termasuk tidak lancar, karena dengan usia perguruan tinggi yang sudah cukup lama, jabatan/pangkat dosen rata-rata masih golongan III, terutama di duduki/di tempati dosen-dosen tetap yayasan. Keadaan ini masih ada hubungannya dengan birokrasi yang ada di lembaga. Berdasarkan hasil temuan, maka bisa dikemukakan:

a. SDM dosen

Dosen dalam hal ini tidak termotivasi, lemahnya administrasi, sarana prasarana.

- 1) Lemahnya administrasi, rata-rata dosen dalam hal ini mempunyai kelemahan administrasi, terutama tentang kearsipan surat-surat penting yang berkaitan dengan KUM untuk naik pangkat atau jabatan fungsional akademik. Dengan demikian apabila akan naik jabatan fungsional akademik surat-surat tersebut banyak yang hilang, sehingga dosen malas naik pangkat/jabatan akademik.
- 2) Kurangnya sarana dan prasarana dosen yang mau naik jabatan fungsional akademik memerlukan sarana dan prasarana, sarana dan prasarana dalam hal ini dosen pada umumnya mengharapkan dari lembaga, misalnya dalam bentuk bantuan biaya dan tenaga untuk menyusun surat-surat (KUM) sebagai persyaratan naik jabatan fungsional akademik, kenyataan hal ini belum terwujud.

b. Kesibukan dosen

Rasio jumlah dosen dengan jumlah mahasiswa yang tidak seimbang, maka menyebabkan beban dosen sangat banyak, misalnya seorang dosen dalam 1 (satu) semester harus mengajar lebih dari 12 SKS, bagi yang menjabat struktural pun harus juga memberi kuliah lebih besar dari ketentuan dari pemerintah. Menjadi panitia tertentu, DPL membimbing mahasiswa untuk menyusun skripsi dan kegiatan lain. Kondisi ini yang mengakibatkan salah satu karier dosen dalam bidang jabatan fungsional akademik terlambat.

- c. Belum diperlukan sistem sanksi bagi yang terlambat dan memberi hadiah bagi dosen yang rajin naik jabatan fungsional akademik. Keadaan ini merupakan salah satu motivasi untuk membangkitkan seorang dosen dalam mengurus dirinya sendiri naik jabatan fungsional akademik. Apabila dosen-dosennya mempunyai jabatan fungsional akademik tinggi, maka akan mempengaruhi nilai tambah bagi perguruan tinggi yang bersangkutan.
- d. Keterlambatan tim angka kredit untuk menyidangkan persyaratan naik jabatan fungsional akademik, keadaan ini disebabkan yang duduk di tim adalah juga pejabat dan dosen kedua-duanya sama-sama memiliki kesibukan akademiknya.
- e. Terlambatnya turunnya SK dari yayasan bagi dosen yayasan setelah SK dari pemerintah turun. Keadaan ini ada beberapa dosen tetap yayasan yang sudah naik jabatan fungsional akademik turun dari pemerintah, tetapi SK dari yayasan tidak segera turun. Kondisi ini akan mempengaruhi dosen lain atau yang bersangkutan tidak memiliki semangat untuk mengurus kenaikan jabatan fungsional akademik berikutnya.
- f. Belum jelasnya aturan kepegawaian untuk jaminan hari tua bagi dosen dan karyawan. Keadaan yang demikian akan berpengaruh besar untuk seorang dosen mau mengurus naik jabatan fungsional akademik. Pada umumnya dosen menjawab mengapa tidak termotivasi naik jabatan fungsi-

onal akademik tepat waktu? Jawaban yang keluar belum jelasnya aturan kepegawaian yang ada, terutama untuk jaminan hari tua. Apabila aturannya sudah ada dan jelas maka dosen akan termotivasi untuk naik jabatan fungsional akademik.

SIMPULAN

1. Pembinaan karier yang berkaitan jabatan struktural dosen yang ada di IKIP Swasta di Semarang pada prinsipnya adalah pembinaan karier yang berkaitan dengan jabatan struktural dapat berjalan, namun perjalanannya tidak bisa lancar hal ini disebabkan keadaan birokrasi yang ada, terutama dari yayasan. Rektor hanya memiliki kewenangan untuk menyampaikan hasil pilihan dari bawah yang sudah disahkan senat fakultas dan senat institut untuk dimintakan pertimbangan, persetujuan dan hasilnya Rektor tinggal melaksanakan.
2. Pembinaan karier dosen yang berkaitan dengan jabatan fungsional akademik IKIP Swasta di Semarang. Keadaan ini secara umum dapat berjalan tetapi lambat/perlu peningkatan dengan cepat, hal ini perlu adanya suatu perubahan yang relevan tentang suatu aturan dari yayasan dan Rektor, misalnya pemberian motivasi kepada semua dosen dalam bentuk ketegasan suatu aturan, misalnya jaminan hari tua, ketepatan waktu team angka kredit, adanya aturan yang tegas bahwa semua dosen harus naik pangkat tepat waktu, adanya sistem tata aturan kerja termasuk di dalamnya sanksi dan hadiah. Faktor lain yang ikut mempengaruhi pengambilan keputusan pembinaan karier dosen adalah: (a) lingkungan, dalam hal ini adalah ruang kerja dosen, perpustakaan dan laboratorium, (b) sarana dan prasarana yang disiapkan lembaga, misalnya komputer untuk setiap dosen dan lain-lain, dan (c) biaya studi lanjut dan penelitian pengabdian pada masyarakat untuk semua dosen dari yayasan belum mencukupi.

DAFTAR PUSTAKA

- Purwanto, Ngalim. 2006. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remajarosda Karya.
- R's. Milne. 1972. "Sex Discrimination and Women Labou Market Outcomes", *The International Journalof Human ResourcesManagement*, volume 4.
- Sagala, Syaiful. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat*. Jakarta: Rakasta Samasta.
- Sagala, Syaiful. 2007. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Saman, Ibrahim. 2009. Menuju PTS Berdaya Saing. Diambil dari <http://pedomanrakyat.blogspot.com>. Diakses 20 Oktober 2009.

- Sekaran, Uma. 2000. *Research Method For Business: Askill-Building Approach*, Jhon Wiley & Son, New York, Third Edition.
- Sugiyono, 2006. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Rosdakarya.
- Suryosubroto, B. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Trianto dan Titik Triwulan. 2007. *Sertifikasi Guru dan Upaya Peningkatan Kualifikasi, Kompetensi, dan Kesejahteraan*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Umar, Husein. 2000. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Edisi Revisi dan Perluasan.
- Wiji Astuti, *Menyimak Manajemen PTS, Jawa Pos Januari 2006*, <http://widjiastuti.com/?p=34>
- Yehezkel Dror. 1968. "Payment Structure and Gender Pay Differential: some Social effect", *The International Journal of Human Resources Management*, volume 8:3, Hal. 131-149.
- _____. 2006. *Himpunan tentang Pola Pembinaan Karier Dosen Perguruan Tinggi di Indonesia*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional.
- _____. 2009. *Menjadikan Perguruan Tinggi Mandiri, Majalah Kampus. Media informasi masyarakat Perguruan Tinggi*. Jakarta: Direktor Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional.
- _____. 2006. *Undang-Undang Nomor 14 tentang Guru dan Dosen*. Bandung: Nuansa Aulia.
- _____. 2008. *Pembinaan Karier Dosen*, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional Biro Kepegawaian.