

Dr. ARWILDAYANTO, M.Pd.

MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA

PERGURUAN TINGGI

PENDEKATAN BUDAYA KERJA DOSEN PROFESIONAL



Panduan Praktis
Manajer Pendidikan Tinggi
Berbasis Riset



Dr. Arwildayanto, M.Pd.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PERGURUAN TINGGI

**Pendekatan Budaya Kerja
Dosen Profesional**

**PANDUAN PRAKTIS MANAJER PENDIDIKAN TINGGI
BERBASIS RISET**



PENERBIT ALFABETA BANDUNG

PERHATIAN
KECELAKAAN BAGI ORANG-ORANG YANG CURANG
(QS Al-Muthaffifin Ayat 1)

Para pembajak, penyalur, penjual, pengedar, dan PEMBELI BUKU BAJAKAN adalah bersekongkol dalam alam perbuatan CURANG. Kelompok genk ini saling membantu memberi peluang hancurnya citra bangsa, "merampas" dan "memakan" hak orang lain dengan cara yang bathil dan kotor. Kelompok "makhluk" ini semua ikut berdosa, hidup dan kehidupannya tidak akan diridhoi dan dipersempit rizkinya oleh ALLAH SWT.

(Pesan dari Penerbit ALFABETA)

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

Dilarang keras memperbanyak, memfotokopi sebagian atau seluruh isi buku ini, serta memperjualbelikannya tanpa mendapat izin tertulis dari Penerbit.

© 2013, Penerbit Alfabeta, Bandung

Man69 (viii + 212) 16 x 24 cm

Judul Buku : **Manajemen Sumberdaya Manusia**
Perguruan Tinggi: Pendekatan Budaya Kerja
Dosen Profesional

Penulis : Dr. Arwildayanto, M.Pd.

Penerbit : ALFABETA, cv
Jl. Gegerkalong Hilir No. 84 Bandung
Telp. (022) 200 8822 Fax. (022) 2020 373
Website: www.cvalfabeta.com

Email : alfabetabdg@yahoo.co.id

Cetakan Kesatu : Oktober 2013

ISBN : 978-602-7825-82-6

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)

KATA PENGANTAR

Puji syukur dihaturkan ke hadirat Allah SWT, karena atas kodrat dan karunia-Nya sehingga “buku Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi; Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional” dapat diselesaikan, walaupun di sana-sini masih banyak mengalami kekurangannya.

Kehadiran Buku ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi pengelola perguruan tinggi terutama bagi unit kerja yang berhubungan dengan manajemen Sumber Daya Manusia Dosen (SDMD), pimpinan puncak, pimpinan medium maupun pimpinan operatif. Manajemen SDMD akan selalu menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari tugas pokok dan fungsinya masing-masing pimpinan di perguruan tinggi tersebut.

Penjelasan Manajemen SDM PT; Pendekatan Budaya Kerja, tidak hanya mengulas kajian teoritik melainkan dilengkapi berbagai riset yang sudah dilakukan, sehingga pembaca buku ini bisa mengkomparasikan apa yang sesungguhnya terjadi dengan apa yang ideal secara teoritik.

Manajemen SDM PT; Pendekatan Budaya Kerja merupakan sebuah kajian yang terpikirkan barangkali terlupakan untuk dieksplorasi oleh aktor-aktor pengelola perguruan tinggi yang notabeneanya berasal dari kalangan ilmuwan, cendekiawan, terpelajar. Padahal institusional di eksternalnya sudah jauh lebih dahulu melaksanakan Manajemen SDM perguruan tinggi melalui pendekatan budaya kerja. Lihat saja beberapa Badan Usaha Milik Negara (BUMN), korporasi asing dan lembaga-lembaga yang sudah *go international*. Mesti perguruan tinggi yang terdepan menularkan virus-virus budaya kerja ke dunia usaha dan industry dengan memberikan ketauladanan dalam bekerja. Menampilkan budaya kerja dosen profesional terutama dalam perwujudan Tridharma Perguruan Tinggi. Dimana dosen bekerja dalam tiga keahlian sekaligus; mengajar, meneliti dan melakukan pengabdian pada masyarakat.

Implementasi Tridharma Perguruan Tinggi tidak bisa hanya dengan mengandalkan pendekatan *Reward and Punishment*. Selama ini pendekatan reward and punishment masih kurang ampuh memberikan loncatan perubahan dalam perilaku kerja yang ditampilkan. Sehingga perguruan tinggi mesti mengambil langkah alternative dengan mengedepankan pendekatan budaya kerja dalam Manajemen SDM perguruan tinggi.

Dalam bahasa sederhana Rektor Universitas Negeri Gorontalo Syamsu Qamar Badu, pimpinan puncak mesti tidak bosan-bosannya menyampaikan nilai-nilai yang ingin ditanamkan pada segenap dosen. Dalam konsep kepemimpinan dikenal dengan konsep “Kepemimpinan Nudge”.

Pada banyak kesempatan pimpinan puncak terus memompa energi perubahan perilaku, transformasi nilai ke arah yang diharapkan, sekaligus perlu memperhatikan budaya lokal yang menjadi bagian dari nilai-nilai kolektif dosen untuk diperbaharui ataupun dikembangkan ke arah yang lebih profesional tanpa merusak maupun menghilangkan identitas dan jati diri komunitas yang mewarnainya.

Pewarnai budaya kerja dosen juga dibarengi dengan adanya akulturasi budaya antar dosen memberikan semangat kompetisi yang sehat ke arah profesionalitas kerja dosen. Untuk itu kesempatan dosen untuk menempuh pendidikan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi di tempat-tempat terbaik di luar kampus. Jika pengalaman itu belum memadai, dosen pun diharapkan untuk dikirimkan pada lembaga-lembaga perguruan tinggi yang sudah sukses. Pengalaman-pengalaman ini memberikan warna bagi dosen dalam bekerja. Hal ini dibuktikan dari hasil riset memberikan kesimpulan bahwa dosen urban maupun yang diurbankan memiliki budaya kerja yang tinggi.

Semua penjelasan di atas dielaborasi secara detail dan runtut dalam bahasa yang sederhana, sehingga pembaca menjadi gampang untuk memahaminya.

Terakhir penulis berharap buku ini dapat mendapatkan balikan dari berbagai pihak untuk kesempurnaan. Sekaligus mengucapkan terima kasih kepada segenap pihak yang telah memberikan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung terwujudnya buku sederhana ini. Penulis berharap, semoga buku ini memberikan manfaat bagi mereka yang membutuhkan pencerahan dalam penanaman budaya kerja.

Gorontalo, 17 Mei 2013

Penulis

Arwildayanto

DAFTAR ISI

JUDUL	
KATA PENGANTAR	i
KATA MUTIARA	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PERGURUAN TINGGI;	1
Tantangan dan Kebutuhan	
A. Menelusuri Konsepsi Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi	1
B. Tantangan-tantangan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	4
C. Kebutuhan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi	7
D. Mengenal Profesi Dosen sebagai Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi	9
BAB II DOSEN SUMBER DAYA MANUSIA PERGURUAN TINGGI	16
A. Standar Mutu Kerja Dosen	16
B. Beban Kerja Dosen dalam Perwujudan Tridharma Perguruan Tinggi	21
C. Relevansi Manajemen SDM Perguruan Tinggi terhadap Budaya Kerja Dosen	24
BAB III MENGELABORASI BUDAYA KERJA DOSEN	29
A. Konsepsi Budaya Kerja Dosen	29
B. Urgensi Budaya Kerja Dosen	35
BAB IV PEMAKNAAN KERJA DAN FILOSOFI SEBAGAI LANDASAN BUDAYA KERJA DOSEN	44
A. Memahami Nilai-nilai Budaya Kerja Dosen	44
B. Pemaknaan (<i>meaning</i>) Kerja sebagai Landasan Budaya Kerja Dosen	46
C. Filosofi Kerja Dosen dalam Konteks Manajemen Pendidikan	53
BAB V PENAMPILAN PERILAKU BUDAYA KERJA DOSEN	59

A. Konsep Penampilan Perilaku Budaya Kerja Dosen	59
B. Penampilan Budaya Dosen dalam Keanekaragaman Entitas	63
C. Karakteristik Kerja Dosen dalam Keanekaragaman Entitas	67
BAB VI PERAN KEPEMIMPINAN PUNCAK DALAM PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA	74
A. Makna Pengembangan Budaya Kerja Dosen	74
B. Peran Pimpinan Puncak dalam Pengembangan budaya kerja	76
C. Posisi Strategis Pimpinan Puncak dalam Pembinaan Budaya Kerja Dosen	78
D. Kepemimpinan Nudge dalam Pengembangan Budaya Kerja Dosen	81
BAB VII TRANSFORMASI BUDAYA KERJA DOSEN	84
A. Pemahaman Transformasi Budaya Kerj Dosen	84
B. Tantangan dan Hambatan dalam Transformasi Budaya Kerja Dosen	85
C. Intervensi Kebijakan Pimpinan Puncak terhadap Budaya Kerja Dosen	88
D. Pengaruh Budaya Kerja Lokal terhadap Budaya Kerja Dosen	90
BAB VIII BUDAYA KERJA DALAM KONTEKS MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI	97
A. Kendala-kendala Budaya Kerja Dosen	97
B. Konteks Budaya Kerja dan Manajemen Pendidikan Tinggi	101
ARTIKEL TENTANG BUDAYA KERJA	103
DAFTAR PUSTAKA	127
RIWAYAT PENULIS	129
LAMPIRAN-LAMPIRAN	130

BAB I

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PERGURUAN TINGGI; TANTANGAN DAN KEBUTUHAN

A. Menelusuri Konsepsi Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi

Organisasi, koorporasi dan institusi kerja sudah menjadi hal mustahil faktor sumber daya manusia (SDM) memegang peran penting, termasuk di perguruan tinggi yang dikenal dengan profesi dosen. Manajemen SDM menjadi urat nadi institusi, karena faktor manusia yang di manaje, menjadi penentu jalan atau stagnannya aktivitas institusi. Siagin (2008;1) mengajukan pertanyaan kenapa manajemen SDM pegang posisi strategis dalam gerak roda institusi?

Penemuan jawaban yang bisa memuaskan semua pihak dalam konteks logis dan rasional bisa menggunakan berbagai pendekatan, baik politik, ekonomi, hukum, sosio-kultural, administratif dan teknologikal. Dalam pendekatan politik dipahami bahwa manajemen SDM dapat dipastikan mempunyai dampak terhadap manajemen SDM secara mikro dan makro. Dimana asset yang terpenting yang dimiliki suatu institusi adalah SDM. Pengamatan yang sering dilaporkan banyak pakar, menurut Siagian (2008;3) menyakini bahwa berbagai institusi meskipun tidak memiliki sumber daya dan kekayaan dalam bentuk uang, akan tetapi jika memiliki sumber daya manusia yang terdidik, terampil, disiplin, tekun, mau bekerja keras, memiliki budaya kerja, setia meraih kemajuan yang sangat besar buat institusi dan pribadinya terbuka dengan lebar.

Pendekatan ekonomi juga memahami bahwa modal, mesin, metoda kerja dan bahan yang merupakan benda mati. Modal yang besar tidak dengan sendirinya menjadikan suatu institusi menjadi bonafid. Melainkan modal yang dimiliki oleh institusi hanya semakin besar dan berkembang bila dikelola secara tepat oleh manajemen yang tepat hanya mungkin dilakukan oleh manusia yang tidak saja ahli dan terampil dalam bidangnya masing-masing, akan tetapi juga memenuhi berbagai persyaratan non teknikal lainnya, seperti loyalitas, disiplin pribadi, dan institusional,

dedikasi, kesediaan membawa kepentingan pribadi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan bersama antara lain tercermin lebih luas, yaitu kepentingan bersama dalam kelompok dan organisasi. Mesin yang canggih sekali hanya menjadi barang dan benda mati bila tidak digerakkan atau dijalankan oleh manusia. Ilustrasi ini juga berlaku di perguruan tinggi, semegah dan secanggih apapun fasilitas dan bangunannya, tetapi tidak didukung SDM yang berkualitas yang dihasilkan melalui manajemen SDM perguruan tinggi profesional. Maka perguruan tinggi tersebut tidak akan berkembang dengan maksimal bahkan cenderung statis dan mempertahankan status quo.

Begitu juga dalam pendekatan sosio kultural, saat ini semakin disadari bahwa harkat dan martabat SDM dosen harus diakui, dihormati dan bahkan dijunjung tinggi. Mengakui dan menghormati serta menjunjung tinggi harkat dan martabat dosen memberikan makna kesempatan berkarya bagi dosen dengan segenap potensi yang dimilikinya. Artinya kini sudah umum diterima pendapat bahwa bagi seseorang dosen mempunyai pekerjaan tetap dengan penghasilan yang wajar tidak lagi dilihat semata-mata sebagai usaha untuk memuaskan berbagai kebutuhan yang bersifat kebendaan, akan tetapi kebutuhan sosio-psikologi yang pada puncaknya seorang dosen dalam teori Maslow ingin juga mencapai aktualisasi dirinya menjadi dosen yang profesional melalui pendekatan budaya kerja merupakan sebuah tantangan sekaligus kebutuhan

Manajemen SDM perguruan tinggi sebagai bagian dari pengelolaan segenap civitas akademika. Salah satu tantangan (*challenge*) bagi manajer pendidikan tinggi khususnya manajemen SDM yakni menghadirkan profesi dosen profesional dimana *out-put* akhirnya kampus mampu menghasilkan lulusan yang kompeten dalam bidangnya masing-masing. Sekaligus eksistensi dosen profesional menjadi kebutuhan untuk mewujudkan visi dan misi perguruan tinggi tersebut. Lalu muncul pertanyaan kritis, apa itu manajemen SDM perguruan tinggi?

Meminjan konsep manajemen secara umum, manajemen SDM perguruan tinggi dapat didefinisikan sebagai usaha merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan menilai SDM perguruan tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi sebesar-besarnya bagi pengembangan perguruan tinggi dan pencapaian program maupun rencana kerja. Kajian manajemen SDM perguruan tinggi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari konteks Manajemen Sumber Daya Manusia yang

sudah berevolusi mengkhususkan pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi.

Manajemen SDM perguruan tinggi menjadi sebuah konsep, fakta dan gagasan, suatu kelompok (*genus*), komunitas kampus maupun personal. Manajemen SDM perguruan tinggi lebih menekankan bagian-bagian yang rumit dari sosok seorang dosen sebagai manusia biasa maupun kelompok masyarakat intelektual (terpelajar) yang bisa dielaaborasi dalam kajian ilmiah maupun kultural.

Sumber daya manusia (*human resource*) adalah *the people who are ready willing, and able to contribute to organizational goals*. Sudah barang tentu, yang dimaksud dengan *organizationl goals* disini bukan hanya untuk pengelolaan sumber daya manusia yang ada di dunia industri, politik, pemerintah, melainkan juga untuk perguruan tinggi, baik secara *scientific* maupun *cultural* yang dikenal dengan konsep manajemen SDM perguruan tinggi.

Eksistensi manajemen SDM perguruan tinggi menjadi "*challenge*" sekaligus kebutuhan perguruan tinggi dan stakeholdernya. Dimana manajemen SDM perguruan tinggi tentu lebih menfokuskan pekerjaannya dalam hal mengurus (*memenej*) segenap potensi dosen maupun meminimalisirkan berbagai kekurangan yang dimilikinya. Sehingga pada akhirnya manajemen SDM perguruan tinggi mampu menampilkan profil dosen profesional sesuai dengan amanah yang dipikulnya, mengemban Tri Dharma Perguruan tinggi. Dosen bukan saja sekedar pandai dalam menyampaikan materi perkuliahan, namun mereka juga dituntut untuk profesional melakukan penelitian-penelitian (*research*) ilmiah dan cerdas dalam pengabdian kepada masyarakat.

Bila salah satu instrumen tridharma perguruan tinggi tersebut diabaikan dosen, misalnya dosen dan perguruan tingginya semata-mata menyelenggarakan fungsi pendidikan dan pengajaran secara rutin dan mengabaikan fungsi lainnya, maka dosen dan perguruan tingginya tidak akan memiliki gairah sebagai suatu lembaga penyelenggara pendidikan profesional dan pada gilirannya akan berdampak pada budaya kerja dosen dan perguruan tinggi yang rendah.

Kehadiran dan kecerdasan Manajemen SDM dosen memiliki peran penting dan ikut menentukan kelancaran dan keberhasilan perguruan tinggi. Agar para dosen dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan efektif, mereka dituntut untuk memiliki

kemampuan, motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja, budaya kerja, etos kerja, dan semangat kerja yang tinggi.

Konsepsi manajemen SDM perguruan tinggi memberikan pemahaman bahwa Sumber daya manusia dosen (SDMD), memiliki posisi yang vital dalam membentuk image mutu lulusan maupun mutu perguruan tinggi secara umum. Posisi ini diperkuat dengan fakta bahwa, dosen memiliki otoritas tinggi dalam proses akademik, dan malahan lebih tinggi dari profesi serupa di lembaga pendidikan di bawahnya.

Untuk itu manajemen SDM Perguruan Tinggi baik pada pimpinan level puncak sampai level terendah maupun staf kepegawaian sebagai penunjang akademik mesti mampu bekerja menghadirkan dosen profesional dengan melayani *all out*, menginventaris kebutuhan dosen, berinovasi untuk mencari solusi, menjaga *relationship*. Manajemen SDM perguruan tinggi juga bisa menjadi generator pembangkit semangat kerja dosen, mendampingi dosen untuk berani menghadapi dan mengisi kehidupannya agar lebih bernilai dan bermakna baik untuk dirinya, orang-orang disekitarnya dan lingkungan tempatnya ia berada, sehingga eksistensi dosen dimanapun ia berada tetap menjadi cahaya bagi alam sekitarnya (HRD Indonesia). Karena dosen dianggap masyarakat sebagai profesi yang mulia, profesi maha guru, profesi berbasiskan keilmuwan, kecendikiawanan dan intelektualitas.

B. Tantangan-tantangan dalam Manajemen SDM Perguruan Tinggi

Siagian (2008;25-26) menyatakan bahwa salah satu tantangan yang akan dihadapi oleh organisasi atau institusi manusia beraktivitas di masa depan termasuk diperguruan tinggi adalah untuk menciptakan organisasi atau institusi yang semakin beragam, tetapi sekaligus menuntut manajemen yang semakin efisien, efektif dan produktif. Begitu juga harus pula diterima pendapat bahwa ketergantungan organisasi pada manajemen sumber daya manusia yang semakin bermutu tinggi akan semakin besar pula. Tanpa mengurangi pentingnya perhatian yang tetap harus diberikan pada manajemen sumber-sumber organisasional lainnya, tidak bisa di sangkal bahwa perhatian utama harus diberikan pada manajemen sumber daya manusia. Untuk mewujudkan situasi demikian, perlu peningkatan kesadaran tentang maksud dari semua kegiatan manajemen sumber daya manusia, yaitu untuk meningkatkan sumbangan sumber daya manusia terhadap keberhasilan institusional.

Beberapa tantangan yang dihadapi manajemen SDM perguruan tinggi bisa dikategorikan dalam dua kontrasi yakni tantangan yang bersumber dari internal perguruan tinggi, sekaligus tantangan yang bersumber dari lingkungan eksternal perguruan tinggi dimana berada

Mengelaborasi berbagai tantangan internal perguruan tinggi dalam aktivitas manajemen SDM perguruan tinggi tidaklah terlalu rumit. Siagian (2008;55) menyatakan ada beberapa tantangan internal perguruan tinggi dalam manajemen SDM dosen, antara lain; 1) rencana strategi, 2) anggaran, 3) estimasi lulusan, 4) usaha atau kegiatan baru, dan 4) rancang bangun institusi dan tugas pekerjaan.

Alasan lainnya adalah manajemen SDM perguruan tinggi bisa memulai dari target apa yang akan dicapai perguruan tingginya, misalnya kebanyakan di Indonesia perguruan tinggi memiliki cita-cita menuju *world class university* (WCU). Perguruan tinggi lainnya mungkin terdepan dalam teknologi, pelopor peradaban, sampai membentuk insan yang bertakwa dan berkarakter.

Dari target dan capaian yang ingin diraih perguruan tinggi, turunan identifikasi tantangan ke depannya akan lebih mudah diurai, seperti yang dijelaskan Kusumastanto (Ketua Komisi D Norma dan Kajian Strategis, SA Institut Pertanian Bogor/IPB) bahwa perguruan tinggi yang memiliki cita-cita mencapai WCU, misalnya perguruan tinggi IPB, dan perguruan tinggi lainnya—tantangan manajemen sumber daya manusia perguruan tinggi tersebut kesulitan mengadopsi sistem nilai-nilai yang bertaraf *world class university* untuk dikembangkan dengan sungguh-sungguh baik dalam instrumen legal sampai terbentuknya budaya berkualitas global (*global quality culture*).

Budaya berkualitas global itu bisa di inventarisir diantaranya adalah etika akademik yang mengandung nilai moralitas (sistem nilai baik dan buruk) harus dimiliki oleh dosen dalam melaksanakan kegiatan di bidang akademik.

Tantangan manajemen SDM perguruan tinggi yang mengedepankan target pembentukan insan yang bertakwa dan berkarakter—perguruan tinggi tersebut harus dapat meletakkan basis yang kuat melalui pembangunan karakter dosen yang memiliki etika akademik dengan ciri-ciri rasional, obyektif dan normatif. Etika akademik tersebut harus menjadi unsur fundamental moralitas dalam menghadapi perkembangan sosial, ekonomi, politik, budaya dan Iptek. Sehingga selain tanggung jawab individu yang mengutamakan kompetensi professional, kejujuran, integritas dan obyektivitas

serta sebagai institusi perguruan tinggi harus mampu mempertanggung jawabkan ke publik, hormat kepada martabat dan hak azasi manusia serta dapat menjadi sumber acuan budaya luhur bangsa Indonesia. Tantangan-tantangan manajemen SDM perguruan tinggi, sekaligus menghadirkan kebutuhan untuk mencapai *world class university* dengan cara;

1. Menjunjung tinggi nilai-nilai ilmiah, etika, estetika, prinsip kebenaran dan kejujuran ilmiah, sehingga tidak terjadi *illegal teaching*; plagiat intelektual;
2. Menjaga standar professional dan standar ilmiah yang tinggi secara berkelanjutan setingkat dengan universitas kelas dunia;
3. Tidak melakukan diskriminasi dalam pelaksanaan kegiatan akademik;
4. Menciptakan lingkungan belajar mengajar yang berkualitas dan bertaraf internasional;
5. Mengembangkan dan menerapkan iptek yang bermanfaat bagi kesejahteraan bangsa dan seluruh umat manusia;
6. Menghormati hukum dan hak azasi manusia maupun tidak merusak lingkungan hidup dengan sewenang-wenang;
7. Mampu menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi masyarakat dan bertaraf internasional (Kusumatasto, 2008;1-3).

Nilai-nilai di atas penting untuk menjadi landasan bagi pembuatan kebijakan akademik dan terus dikembangkan melalui berbagai instrumen serta dilaksanakan secara komprehensif beserta jaminan mutu, pemantauan dan evaluasinya sehingga menjadi budaya akademik di setiap perguruan tinggi. Pencapaian unsur-unsur tersebut menjadi tingkah laku dosen sangat menentukan kualitas perguruan tinggi menjadi institusi universitas bertaraf internasional yang dapat mensejahterakan segenap civitas akademiknya serta seluruh rakyat Indonesia dan umat manusia.



Sedangkan tantangan yang berada di eksternal perguruan tinggi dalam aktivitas manajemen SDM perguruan tinggi bisa berinovasi melakukan perubahan lingkungan manajemen SDM. Dimana akuntabilitas unit manajemen SDM perguruan tinggi secara bertahap menjadi luas dan strategis sejak orang-orang dari kalangan dunia usaha (bisnis) memasukkan ”departemen

personalia” dalam struktur organisasinya. Dimana Tugas utama departemen personalia mulai menunjukkan eksistensi ketika diberikan kewenangan mengambil alih tugas memperkerjakan, dan memberhentikan pekerja dari pengawas, menjalankan fungsi penggajian. Saat teknologi muncul manajemen SDM di dunia usaha sudah mulai memainkan peran yang lebih luas dalam pelatihan dan promosi karyawan. Munculnya peraturan serikat pekerja tahun 1930 juga menambah tantangan baru bagi manajemen SDM perguruan tinggi untuk tidak boleh bersikap diskriminatif

Lingkungan yang cepat berubah di luar kampus turut menjadi tantangan dalam pencapaian kerja manajemen SDM perguruan tinggi. Globalisasi mengacu pada kecenderungan perguruan untuk memperluas ekspansi pasarnya. Hadirnya perguruan tinggi asing menjadi ancaman serius bagi kelangsungan perguruan tinggi dalam negeri. Lonceng kompetisi sudah dibunyikan, ini memberikan signal siap atau tidak siap warga kampus sudah bersaing dalam tataran global. Kondisi ini memaksa manajemen SDM perguruan tinggi agar eksis dan mampu meningkatkan pengetahuan, cara kerja dan komitmen kerja dosen setara dengan dosen-dosen yang ada di luar negeri.

C. Kebutuhan Manajemen SDM Perguruan Tinggi

Pengembangan (*development*) dosen tampak menjadi kebutuhan nyata bagi usaha perbaikan mutu sumber daya manusia dosen (SDMD) perguruan tinggi melalui proses yang sistematis, runtut, terukur dan terorganisir. Upaya-upaya seperti itu mesti bisa dihadirkan dalam manajemen SDM perguruan tinggi yang mampu memenuhi harapan publik (stakeholders) perguruan tinggi berdasarkan “*market-oriented*”. Apalagi tantangan iklim kompetisi semakin menghangat di era globalisasi. Tantangan ini menghadirkan kebutuhan perguruan tinggi harus menfokuskan manajemen

organisasinya pada kepuasan pelanggannya, yang terdiri dari masyarakat pengguna (*user*), masyarakat intelektual, dan masyarakat peminat pendidikan tinggi (calon mahasiswa). Oleh sebab itu keluwesan dan keeluasaan sistem kerja, budaya kerja dan struktur organisasi perguruan tinggi



perlu di evaluasi dan diperbaiki secara berkesinambungan, dan massif.

Organisasi yang melakukan itu, tidak lain adalah manajemen SDM perguruan tinggi—dengan demikian kebutuhan manajemen SDM perguruan tinggi yang kuat dan professional tidak bisa dihindari. Fungsi manajemen SDM perguruan tinggi adalah *planning, recruitment, selection, induction, appraisal, conpetation, continuity, security, bargaining, information* (Castetter, 1981;51).

Kinerja dari manajemen SDM perguruan tinggi adalah keberhasilannya dalam melakukan pengembangan potensi dosen, maksudnya mampu memberdayakan komponen SDM perguruan tinggi melalui tindakan optimal terhadap faktor-faktor pembentuk produktivitas kerja personal dosen, maupun kelompok fungsional dosen. Hal ini selaras dengan pendapat Castetter (1982;275) menyatakan bahwa pengembangan harus di pandang sebagai kegiatan untuk meningkatkan kemampuan perseorangan maupun group agar mereka lebih bertanggungjawab dalam sistem yang di bentuk.

Parameter berkembangnya dosen dalam melaksanakan tugas dan fungsinya bukan hanya di lihat dari produktivitas pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi, pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian kepada masyarakat. Secara normative ketiga hal itu juga bisa di lihat dari; a) jenjang pendidikan, b) jabatan fungsional. Untuk melihat itu secara objektif, kebutuhan manajemen SDM perguruan tinggi menjadi hal yang tidak bisa dipungkiri. Manajemen SDM perguruan tinggi yang mesti memahami, bagaimana seorang dosen menjalankan kegiatan akademiknya sekaligus mengembangkan diri sesuai dengan fitrah tugas dan fungsinya dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi



Jadi Fokus utama manajemen SDM perguruan tinggi adalah memberikan kontribusi pada suksesnya institusi perguruan tinggi. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi kampus adalah dengan memastikan aktivitas SDM dosen mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan dan kualitas.

Produktivitas SDM dosen diukur dari jumlah output kerja, peningkatan tanpa henti pada produktivitas kerja terutama dalam kompetisi global. Produktivitas kerja

dosen di sebuah perguruan tinggi sangat dipengaruhi oleh usaha, program dan sistem manajemen SDM perguruan tinggi itu sendiri.

Kualitas SDM dosen merupakan suatu barang/jasa dihasilkannya dari tenaga dan pikirannya akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang suatu perguruan tinggi. Bila perguruan tinggi memiliki reputasi dosen sebagai penyedia jasa keilmuan dan kecendekiawanan yang kualitasnya buruk, perkembangan dan kinerja perguruan tinggi tersebut akan berkurang.

Sedangkan pelayanan SDM dosen sering kali terlibat pada proses produksi jasa yang diberikan kepada customer perguruan tinggi. Manajemen SDM perguruan tinggi harus disertakan pada saat merancang proses tersebut. Pemecahan masalah harus melibatkan semua stakeholder perguruan tinggi, tidak hanya pimpinan puncak, karena sering kali membutuhkan perubahan pada budaya perguruan tinggi, gaya kepemimpinan dan kebijakan SDM.

Untuk mencapai sasaran tersebut, manajemen SDM perguruan tinggi haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang saling berkaitan, diantaranya perencanaan dan analisis SDM, kesetaraan kesempatan bekerja, rekrutmen, pengembangan budaya kerja, pendidikan dan pelatihan (diklat), kompensasi, insentif, kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja, hubungan kerja yang kondusif dan lain-lainnya. Semua aktivitas-aktivitas SDM yang ada di perguruan tinggi dikelola oleh unit kerja Manajemen SDM perguruan tinggi. Intinya manajemen SDM perguruan tinggi harus mampu menghadirkan dosen berkualitas yang memiliki budaya kerja profesional. Buku ini mencoba mengelaborasi manajemen SDM perguruan tinggi dengan pendekatan budaya kerja.

D. Mengenal Profesi Dosen sebagai Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi

Dosen adalah seseorang yang berprofesi sebagai pendidik berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara perguruan tinggi dengan tugas utama mendidik. Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 1, dikatakan bahwa “Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan,

penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat”. Regulasi ini memberikan penekanan pada profesi dosen bukan hanya merupakan seorang pendidik professional pada perguruan tinggi, melainkan secara bersamaan dosen juga seorang ilmuwan dan pelopor dalam pengabdian pada masyarakat. Semua pekerjaan yang ditekuni dosen dikenal sebagai perwujudan tri dharma perguruan tinggi.

Untuk melaksanakan tugas yang sangat kompleks tersebut, Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 pasal 45 dijelaskan bahwa dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”. Dengan demikian profesi dosen bisa dikategorikan sebagai pekerjaan khusus multi talenta dan keterampilan paripurna yang dilaksanakannya berdasarkan prinsip;

1. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
2. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme;
3. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia;
4. Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas;
5. Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan;
6. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja;
7. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat;
8. Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan;

Tugas pokok dosen terdiri dari tiga tugas besar bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Disamping itu tugas pokok lainnya, seorang dosen berkewajiban dalam pengembangan kegiatan akademik, organisasi profess dan partisipasi dalam perguruan tinggi tempat yang bersangkutan bekerja. Biasanya di buku panduan akademik perguruan tinggi dijelaskan secara spesifik tugas dosen, merujuk pedoman penjaminan mutu akademik Universitas Indonesia sebagai perguruan tinggi menginventarisir tugas-tugas dosen meliputi :

1. Memfasilitasi pembelajaran mahasiswa sehingga mereka dapat memperoleh pengetahuan sesuai dengan bidangnya masing-masing;
2. Membimbing mahasiswa untuk berpikir kritis dan analitis sehingga mereka dapat mandiri menggunakan dan mengembangkan ilmu pengetahuan yang telah dimilikinya;
3. Membina mahasiswa dari segi intelektual sekaligus sebagai konselor;
4. Menggunakan konsep, teori, dan metodologi dalam bidang yang ditekuninya sekaligus juga mampu menciptakan sejumlah konsep, teori dan metodologi yang operasional dalam konteks kegiatan ilmiahnya;
5. Melakukan penelitian yang hasilnya dipublikasikan melalui diskusi seminar (*peer group*), seminar, jurnal ilmiah atau kegiatan pameran, dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi, kebudayaan, dan atau kesenian;
6. Mengimplementasikan pengetahuannya di dalam kegiatan pengabdian dan pelayanan pada masyarakat;
7. Melaksanakan kerja dalam tim dengan pihak lain di dalam manajemen akademik untuk pencapaian visi universitas;
8. Mengembangkan keprofesian dengan berperan aktif dalam organisasi seminar; (BPMA-UI, 2007;5).

Tugas-tugas Dosen diatas dilaksanakan secara professional. Meminjam maksud Buku SPMA-UI dinyatakan bahwa dosen profesional adalah dosen yang bekerja berdasarkan nilai kultural, senantiasa menyuguhkan karya terbaik (*best practice*) secara terus-menerus tanpa batas (*infinite searching for excellence*) sesuai dengan profesinya. Profesionalisme seorang dosen bukan hanya terkait dengan penguasaannya terhadap suatu disiplin ilmu dan keahlian tertentu, tetapi juga dituntut amalan terbaiknya dalam penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengabdian pada pelayanan masyarakat. Dengan demikian seorang dosen professional mempunyai peran bukan hanya ganda melainkan multi, yaitu senantiasa memelihara dan mengembangkan profesionalisme dalam bidang keilmuan dan keahlian, sekaligus berusaha memahami dan meningkatkan kepuasan civitas akademiknya sebagai stakeholders perguruan tingginya. Pelanggan utama dosen adalah mahasiswa (BPMA-UI, 2007;6-7)

Dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, seorang dosen yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil (PNS) berhak atas profesinya, antara lain ;

1. Memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial;
2. Mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;
3. Memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual;
4. Memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
5. Memiliki kebebasan akademik, mimbar akademik, dan otonomi keilmuan;
6. Memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan menentukan kelulusan peserta didik; dan
7. Memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi/organisasi profesi keilmuan.

Begitu juga dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, seorang dosen mempunyai kewajiban, antara lain;

1. Melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat;
2. Merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
3. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
4. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu, atau latar belakang sosioekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
5. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik, serta nilai-nilai agama dan etika; dan
6. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

[Dosen adalah seseorang yang berprofesi sebagai pendidik berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara perguruan tinggi dengan tugas utama mendidik. Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 1, dikatakan bahwa “Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan,

dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat”. Regulasi ini memberikan penekanan pada profesi dosen bukan hanya merupakan seorang pendidik profesional pada perguruan tinggi, melainkan secara bersamaan dosen juga seorang ilmuwan dan pelopor dalam pengabdian pada masyarakat. Semua pekerjaan yang ditekuni dosen dikenal sebagai perwujudan tri dharma perguruan tinggi.

Untuk melaksanakan tugas yang sangat kompleks tersebut, Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 pasal 45 dijelaskan bahwa dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”. Dengan demikian profesi dosen bisa dikategorikan sebagai pekerjaan khusus multi talenta dan keterampilan paripurna yang dilaksanakannya berdasarkan prinsip;

9. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
10. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme;
11. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia;
12. Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas;
13. Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan;
14. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja;
15. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat;
16. Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan;

Tugas pokok dosen terdiri dari tiga tugas besar bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Disamping itu tugas pokok lainnya, seorang dosen berkewajiban dalam pengembangan kegiatan akademik, organisasi profess dan partisipasi dalam perguruan tinggi tempat yang bersangkutan bekerja. Biasanya di buku panduan akademik perguruan tinggi dijelaskan secara spesifik tugas dosen, merujuk pedoman penjaminan mutu akademik Universitas Indonesia sebagai perguruan tinggi menginventarisir tugas-tugas dosen meliputi :

9. Memfasilitasi pembelajaran mahasiswa sehingga mereka dapat memperoleh pengetahuan sesuai dengan bidangnya masing-masing;
10. Membimbing mahasiswa untuk berpikir kritis dan analitis sehingga mereka dapat mandiri menggunakan dan mengembangkan ilmu pengetahuan yang telah dimilikinya;
11. Membina mahasiswa dari segi intelektual sekaligus sebagai konselor;
12. Menggunakan konsep, teori, dan metodologi dalam bidang yang ditekuninya sekaligus juga mampu menciptakan sejumlah konsep, teori dan metodologi yang operasional dalam konteks kegiatan ilmiahnya;
13. Melakukan penelitian yang hasilnya dipublikasikan melalui diskusi seminar (*peer group*), seminar, jurnal ilmiah atau kegiatan pameran, dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi, kebudayaan, dan atau kesenian;
14. Mengimplementasikan pengetahuannya di dalam kegiatan pengabdian dan pelayanan pada masyarakat;
15. Melaksanakan kerja dalam tim dengan pihak lain di dalam manajemen akademik untuk pencapaian visi universitas;
16. Mengembangkan keprofesian dengan berperan aktif dalam organisasi seminar; (BPMA-UI, 2007;5).

Tugas-tugas Dosen diatas dilaksanakan secara professional. Meminjam maksud Buku SPMA-UI dinyatakan bahwa dosen profesional adalah dosen yang bekerja berdasarkan nilai kultural, senantiasa menyuguhkan karya terbaik (*best practice*) secara terus-menerus tanpa batas (*infinite searching for excellence*) sesuai dengan profesinya. Profesionalisme seorang dosen bukan hanya terkait dengan penguasaannya terhadap suatu disiplin ilmu dan keahlian tertentu, tetapi juga dituntut amalan terbaiknya dalam penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengabdian pada pelayanan masyarakat. Dengan demikian seorang dosen professional mempunyai peran bukan hanya ganda melainkan multi, yaitu senantiasa memelihara dan mengembangkan profesionalisme dalam bidang keilmuan dan keahlian, sekaligus berusaha memahami dan meningkatkan kepuasan civitas akademiknya sebagai stakeholders perguruan tingginya. Pelanggan utama dosen adalah mahasiswa (BPMA-UI, 2007;6-7)

Dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, seorang dosen yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil (PNS) berhak atas profesinya, antara lain ;

8. Memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial;
9. Mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja;
10. Memperoleh perlindungan dalam melaksanakan tugas dan hak atas kekayaan intelektual;
11. Memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
12. Memiliki kebebasan akademik, mimbar akademik, dan otonomi keilmuan;
13. Memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan menentukan kelulusan peserta didik; dan
14. Memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi/organisasi profesi keilmuan.

Begitu juga dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, seorang dosen mempunyai kewajiban, antara lain;

7. Melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat;
8. Merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
9. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
10. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, kondisi fisik tertentu, atau latar belakang sosioekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
11. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik, serta nilai-nilai agama dan etika; dan
12. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa.

BAB II

DOSEN SUMBER DAYA MANUSIA PERGURUAN TINGGI

A. Standar Mutu Kerja Dosen

Manajemen SDM di perguruan tinggi dalam melaksanakan fungsi, perlu menetapkan standar mutu kerja dosen. Maksudnya dosen yang bekerja mampu menghasilkan jasa-jasa yang sesuai dengan kebutuhan para pelanggan perguruan tinggi. Standar mutu kerja dosen ini menjadi pondasi maupun acuan untuk meningkatkan mutu dan profesionalisme kerja dosen. Untuk mengukur standar mutu kerja dosen, Wibowo (2003;1) menjelaskan ada lima faktor yang menentukan, yaitu;

1. Kemampuan professional;
2. Uupaya professional;
3. Kesesuaian antara waktu yang dicurahkan untuk kegiatan professional
4. Kesesuaian antara keahlian dan pekerjaan; dan
5. Kesejahteraan yang memadai.

Kompetensi professional dosen berkenaan dengan penguasaan materi, struktur konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata kuliah yang diampuh (dibinanya), menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata kuliah yang diampuh, mengembangkan materi perkuliahan yang diampuh secara kreatif, mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif, memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.

Untuk merealisasikan kompetensi professional kerja dosen di atas, tentu harus ada upaya professional, menurut Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dalam pasal 51 ayat 1 huruf d menyatakan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, dosen berhak memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, akses ke sumber belajar, informasi, sarana dan prasarana pembelajaran, serta penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Peran perguruan tinggi disini

mempersiapkan sumber daya dosen melalui pendidikan tinggi. Dalam prosesnya, kualitas tenaga dosen merupakan titik sentral yang akan sangat menentukan tinggi-rendahnya kualitas lulusan perguruan tinggi itu sendiri. Untuk itu dosen perguruan tinggi haruslah memiliki kemampuan akademik satu tingkat dari program pendidikan mahasiswa yang diajarkannya, dan juga mengharuskan agar setiap dosen memiliki sertifikat profesi.

Disamping itu pengaturan waktu kerja dosen yang dicurahkan untuk kegiatan professional perlu dilakukan. Dosen bukan hanya dituntut pakar dalam bidang kajian ilmunya (mengajarkan, meneliti, dan mengabdikannya kepada masyarakat) tetapi juga dituntut untuk mampu berkomunikasi (verbal dan tulisan); mampu menguasai dan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (ICT); memiliki jejaring (*networking*) yang luas; peka terhadap perubahan dan perkembangan yang terjadi di dunia luar, bersikap *outward looking*, dan lain-lain. Pembagian waktu bekerja dosen harus dilakukan secara proporsional dan berkeadilan. Jangan terjadi penumpukan beban mengajar pada salah seorang dosen, padahal yang lainnya tidak. Akibatnya yang bersangkutan tidak bisa melaksanakan kewajibannya dalam penelitian dan pengabdian masyarakat. Akibatnya dosen tidak bisa memenuhi ekivalensi wajib mengajar penuh (EWMP). Implikasinya proses kenaikan pangkatnya tidak bisa berjalan normal. Termasuk waktu untuk bersosialisasi dan membangun jaringan luas di tengah masyarakat.

Kesusaian keahlian dan kepakaran juga menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari peningkatan mutu kerja dosen. Dosen memang dituntut untuk mengatur dan merencanakan kepakaran keilmuan yang ditekuninya, sehingga upaya melanjutkan studinya juga menjadi pertimbangan mana jurusan yang relevan dengan tugasnya. Studi lanjut bukan hanya sekedar menyelesaikan jenjang pendidikan yang lebih tinggi, melainkan juga berhubungan dengan pengembangan keilmuan dan kepakarannya dengan disiplin ilmu yang diajarkannya.

Yang tidak kalah pentingnya lagi, tingkat kesejahteraan dosen juga menjadi alat (instrumen) dalam meningkatkan mutu kerja dosen. Program sertifikasi dosen dilaksanakan mendorong dosen bekerja lebih fokus, dan professional. Apresiasi negara

terhadap profesi dosen mesti sebanding dengan professional kerja yang ditampilkan.

Untuk mencapai itu, manajemen SDM perguruan tinggi perlu menetapkan standar manajemen mutu kerja dosen. Barangkali tidak salah kita mengelaborasi berbagai terobosan yang dilakukan Universitas Indonesia, dimana perguruan tinggi tersebut sudah *leading* dalam dalam pengelolaan dan pembinaan kerja dosen. Dalam buku Standar Penjaminan Mutu Akademik-Universitas Indonesia (SPMA-UI) dijelaskan standar mutu kerja dosen, kriteria dan indikator profesionalisme seorang dosen dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai berikut;

Tabel 2.1: Standar Mutu, Kriteria, dan Indikator Profesionalisme Dosen

Standar kerja	Kriteria	Indikator
Profesionalisme yang tinggi	a. Kepakaran	✓ Adanya pengakuan atas kepakarannya, atau penguasaan terhadap disiplin ilmunya, oleh kelompok sejawat (<i>peer group</i>)
	b. Pengembangan kepakaran dan penguasaan ilmu	✓ Adanya kegiatan penelitian ilmiah ✓ Adanya penulisan makalah/buku ilmiah
	c. Menerapkan teknologi instruksional	✓ Sertifikasi dalam bidang pengajaran ✓ Kepuasan mahasiswa
	d. Menerapkan etika pada waktu mengajar, meneliti dan kegiatan profesi	✓ Tidak terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang melanggar etika, nilai-nilai akademik dan profesi

(Sumber SPMA-UI, 2007;10).

Mutu kerja dosen yang professional dalam menjalankan tugas di bidang tridharma perguruan, menuntun seorang dosen untuk selalu menampilkan amalan dan karya terbaiknya secara berkelanjutan. Konsistensi kerja dari waktu ke waktu terus menunjukkan progress yang sesuai dengan amanat undang-undang tentang profesi dosen, sesuai dengan harapan institusional, sekaligus sesuai dengan harapan cita-cita personal dosen itu sendiri. Mengorganisasikan harapan itu, manajemen SDM dosen di masing-masing perguruan tinggi mesti mendisain standar mutu kerja, kriteria dan indikator keberhasilannya. Seperti yang dilakukan Universitas Indonesia dimana unit kerja Penjaminan Mutu Internal dan Manajemen SDM bekerja untuk mengaudit kerja

profesional dosen. Dalam melakukan itu mereka di pandu instrumen sistem penjaminan mutu akademik (SPMA)-UI diuraikan standar mutu kerja dosen, kriteria, dan indikator dosen dalam amalaan terbaik sebagai berikut:

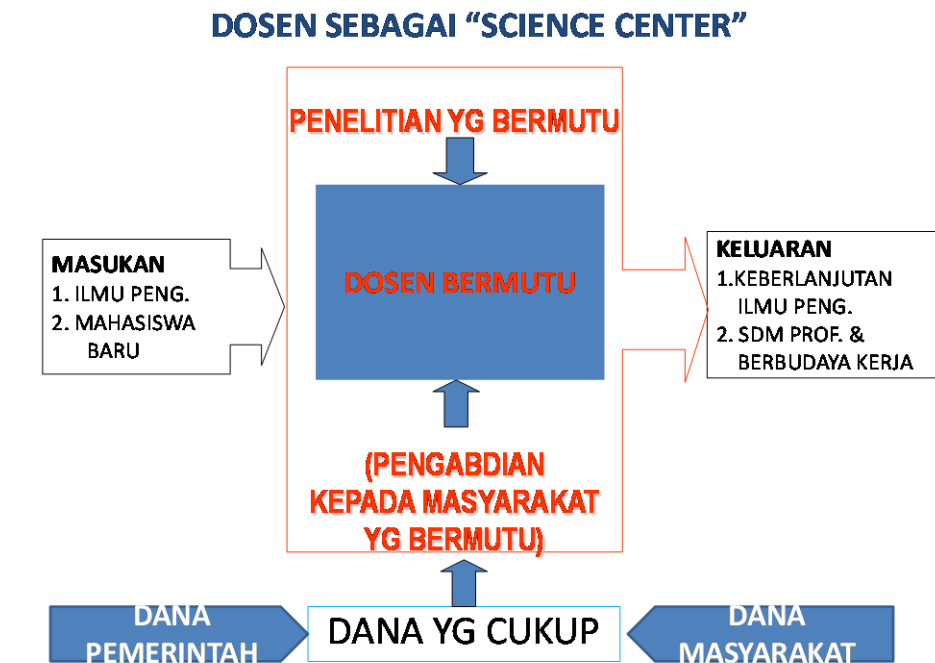
Tabel 2.2: Standar Mutu, Kriteria, dan Indikator Amalan Terbaik Dosen

Standar Mutu	Kriteria	Indikator
1. Amalan terbaik dalam pengajaran	a. Membangkitkan minat dan mengembangkan kemampuan peserta didik untuk berargumentasi secara ilmiah	✓ Metode pengajaran memungkinkan komunikasi dua arah ✓ Memberikan contoh-contoh nyata dan menarik dalam pembelajaran. ✓ Materi pengajaran merangsang mahasiswa untuk aktif bertanya dan berdiskusi ✓ Materi pengajaran mendorong mahasiswa tertarik untuk mengetahui lebih jauh
	b. Mempunyai tujuan pengajaran yang jelas	✓ Tersedia rancangan pengajaran yang sesuai dengan kaidah yang berlaku. ✓ Materi pengajaran disusun sesuai dengan kompetensi utama, penunjang dan pendukungnya.
	c. Menyukai tantangan intelektual	✓ Materi pengajaran mengacu pada referensi mutakhir. ✓ Memberikan respon positif terhadap pertanyaan mahasiswa
	d. Peduli dan menghargai mahasiswa dan pembelajarannya	✓ Suasana kelas membuat mahasiswa aktif dan membangkitkan motivasi. ✓ Mahasiswa dimungkinkan memilih cara pembelajaran yang sesuai untuk dirinya dalam jadwal yang telah ditetapkan tetapi dengan tetap menerapkan kaidah ilmiah.
	e. Melakukan penilaian yang tepat (<i>appropriate assessment</i>) dan pemberian umpan balik	Instrumen penilaian dapat mengukur kemampuan mahasiswa yang sesungguhnya sesuai dengan kapasitasnya.
	f. Mandiri, mampu mengontrol diri dan memungkinkan keterlibatan aktif mahasiswa	✓ Mentaati kode etik dosen yang berlaku. ✓ Tersedia Satuan Acara Pengajaran yang disusun oleh dosen sesuai dengan sasaran pembelajaran yang membuat mahasiswa aktif ✓ Adanya mahasiswa aktif
	g. Belajar dari peserta	Evaluasi rancangan pengajaran

	didik	berdasarkan umpan balik dari mahasiswa
2. Amalan terbaik dalam penelitian	a. Memacu keuanggulan penelitian	✓ Adanya publikasi ilmiah di jurnal internasional/nasional. ✓ Adanya sitasi karya ilmiah staf akademik ✓ Memperoleh dana penelitian melalui kompetisi ✓ Sebagai anggota komunitas ilmiah internasional
	b. Keikutsertaan mahasiswa dalam penelitian	✓ Banyaknya mahasiswa yang dilibatkan dalam penelitian. ✓ Meningkatnya mutu penelitian mahasiswa.
	c. Penerapan etika penilaian	Penilaian berlangsung sesuai etika yang berlaku.
	d. Menciptakan peluang/jaringan kolaborasi	Terlibat dalam kerjasama dengan lembaga penelitian internasional/nasional
	e. Memacu terbentuknya kelompok penelitian	Terbentuknya kelompok penelitian yang tangguh dan mampu bersaing.
3. Amalan terbaik pengabdian dan pelayanan pada masyarakat	a. Kepuasan pelanggan	Meningkatnya permintaan jasa pelayanan sosial atas kepakarannya.
	b. Bermanfaat untuk kepentingan masyarakat dan industry	Meningkatnya jumlah dana yang bersumber dari kegiatan pelayanan.
	c. Profesional dalam memberikan pelayanan kepakaran	Mendapatkan penghargaan dalam pelayanan sosial dan kepakaran.
4. Amalan akademik yang integrative	a. Mengintegrasikan kegiatan pengajaran, penelitian dan pelayanan masyarakat yang relevan	✓ Keterlibatan aktif dalam ketiga darma akademik (pengajaran, penelitian, pengabdian dan pelayanan kepada masyarakat). ✓ Pengajaran yang dirancang berbasis padafakta yang berasal dari penelitian ilmiah terkini. ✓ Dilibatkannya mahasiswa dalam kegiatan penelitian. ✓ Pelayanan professional yang dilaksanakan berbasis pada fakta-fakta yang berasal dari penelitian ilmiah terkini.
	b. Wawasan ilmu pengetahuan yang luas dalam perspektif interdisiplin	✓ Dirancang kurikulum terintegrasi (<i>integrated curriculum</i>) ✓ Terlibat aktif dalam kerjasama penelitian interdisiplin

(Sumber SPMA-UI, 2007;11-12)

Mutu kerja dosen menjadi bagian tidak terpisah dari arah dan tujuan perguruan tinggi menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas juga. Mutu kerja dosen sebagai pusat keilmuan dan kepakarannya, sebagaimana di jelaskan dalam gambar di bawah ini



Gambar 2.1. Dosen bermutu (Diadaptasi dari bahan ajar pendidikan doktor)

B. Beban Kerja Dosen dalam Perwujudan Tridharma Perguruan Tinggi

Peraturan Pemerintah Nomor 5 tahun 1980 pasal 26 menyatakan bahwa beban kerja dosen adalah jumlah pekerjaan yang wajib dilakukan seorang dosen perguruan tinggi negeri sebagai tugas institusional dalam menyelenggarakan fungsi pendidikan tinggi. Tugas utama dosen dalam menyelenggarakan fungsi pendidikan tinggi adalah melaksanakan tridharma perguruan tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) SKS dan paling banyak 16 (enam belas) SKS pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi akademik.

Tugas institusional dosen merupakan pekerjaan dalam batas-batas fungsi pendidikan tinggi yang dilakukan secara terjadwal ataupun tidak terjadwal oleh dosen; 1) ditugaskan oleh pimpinan perguruan tinggi untuk dilaksanakan di tingkat universitas atau institute, fakultas, lembaga, jurusan, pusat, laboratorium atau studio

dan balai, 2) ditugaskan atas prakarsa pribadi atau kelompok dan disetujui, di catat dan hasilnya diajukan kepada pimpinan perguruan tinggi untuk dinilai oleh sejawat perguruan tinggi, 3) dilakukan dalam rangka kerjasama pihak luar perguruan tinggi yang disetujui, dicatat dan hasilnya diajukan melalui pimpinan perguruan tinggi. Pelaksanaan tugas utama dosen ini perlu dievaluasi dan dilaporkan secara periodik sebagai bentuk akuntabilitas kinerja dosen kepada para pemangku kepentingan perguruan tinggi.

Adapun tujuan dilakukannya analisis beban kerja dosen, dalam rangka 1) meningkatkan profesionalisme dosen dalam melaksanakan tugas; 2) meningkatkan proses dan hasil pendidikan; 3) menilai akuntabilitas kinerja dosen di perguruan tinggi 4) meningkatkan atmosfer akademik di semua jenjang perguruan tinggi dan; 5) mempercepat terwujudnya tujuan pendidikan nasional (Dirjen Dikti Kemendiknas, 2010;8).

Prinsip Evaluasi penetapan beban kerja dosen dan evaluasi pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi adalah sebagai berikut; 1) berbasis evaluasi diri; 2) saling asah, asih dan asuh; 3) meningkatkan profesionalisme dosen; 4) meningkatkan atmosfer akademik, 5) mendorong kemandirian perguruan tinggi

Kegiatan Evaluasi Pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi dimulai oleh dosen dengan membuat evaluasi diri terkait semua kegiatan yang dilaksanakan baik pada bidang; 1) pendidikan dan pengajaran; (2) penelitian dan pengembangan karya ilmiah; 3) pengabdian kepada masyarakat maupun; 4) kegiatan penunjang lainnya (Dirjen Dikti Kemendiknas RI, 2008;19)

Untuk menentukan keberhasilan pelaksanaan beban kerja dosen, maka perlu keterampilan menghitung beban kerja dosen oleh manajemen SDM dosen yang ada di perguruan tinggi. Pertanyaan yang muncul, bagaimana menghitung beban kerja dosen negeri?

Beban tugas mengajar dosen negeri dinyatakan dengan Ekuivalensi Wktu Mengajar Penuh (EWMP) yang setara dengan 38 jam kerja perminggu, yaitu jam kerja wajib bagi seorang dosen sebagai pegawai negeri menerima imbalan terhadap gaji dan hak lain yang diterima dari uang negara. Universitas Negeri Padang (UNP), Universitas Negeri Gorontalo (UNG), Universitas Bengkulu (UNIB) dan perguruan tinggi lainnya menggunakan EWMP menghitung beban kerja dosennya masing-

masing. Penerapan EWMP dosen biasanya di atur dalam Peraturan Akademik atau ada ketentuan lainnya, seperti dalam di UNP, sebagai berikut 1) Setiap dosen wajib menjalankan tugas pokok minimal setara 12 sks per semester. Dihitung untuk setiap semester dengan 3 jam kerja per minggu/selama 1 semester atau 6 bulan, setara dengan 50 jam kerja per semester (SK Dirjen Dikti 43/1983). Sedangkan berdasarkan SK Dirjend Dikti Nomor 3298/D/T/99 tanggal 29 Desember 1999 ditetapkan rasionalitas jumlah jam kerja perminggu 1 SKS (satua kredit semester) ekuivalen dengan 3 jam pelaksanaan yang terdiri dari 1 jam tatap muka di kelas, dan 2 jam persiapan menyusun bahan kuliah. Total beban kerja dosen adalah 40.5 jam per bulan; 2) Jabatan struktural dan non struktural yang dipegang oleh dosen dapat dipertimbangkan sebagai EWMP sesuai dengan peraturan yang berlaku. Ketentuan perhitungan lebih lanjut EWMP bisa dilihat dalam lampiran.

Disamping itu ada juga konsep *Full Time Equivalen* (FTE) menghitung beban kerja dosen, termasuk menghitung kecukupan dosen. Misalnya, Universitas Indonesia menerapkan FTE sebagai satu unit untuk menghitung time investmen oleh dosen menurut criteria AUN: 1 FTE adalah 40 jam per minggu, bagi dosen tetap (*full time job*).

Beban kerja dosen bukan hanya berlaku bagi perguruan tinggi negeri, untuk perguruan tinggi swasta juga mempunyai beban kerja dosen. Misalnya Universitas Gunadarma memiliki rata-rata beban kerja dosennya dalam jumlah jam per semester bagi Dosen Senior dan Dosen Yuniior untuk kegiatan pengajaran antara 40-50 jam dan antara 310-330 jam, pembimbingan antara 50-60 jam dan antara 30-40 jam, penelitian antara 50-70 jam dan antara 30-40 jam, Seminar atau Diskusi 30-50 jam dan antara 30-50 jam, pengabdian kepada masyarakat antara 15-20 jam dan antara 30-50 jam serta untuk kegiatan administrasi antara 10-30 jam dan antara 30-50 jam (lihat tata krama dosen Universitas Gunadharma).

Perhitungan EWMP berbeda dengan perhitungan kum untuk kenaikan pangkat. EWMP merupakan ukuran beban kerja dosen dalam satu semester selesai atau tidak selesai; pengakuan terhadap suatu kegiatan yang belum selesai dibatasi dengan suatu kurum waktu. Kum kenaikan pangkat merupakan suatu kegiatan akademik untuk kenaikan pangkat diakui hanya kalau kegiatan tersebut sudah selesai.

Persoalan beban kerja dosen ini menjadi menarik untuk di urai, sehingga manajemen SDM perguruan tinggi berkewajiban memenej dengan sempurna karena menyangkut rencana kebutuhan dosen masa depan, menentukan beban kerja utama dan kelebihan jam mengajar yang mesti diikuti dengan pemberian insentif. Sebaliknya bagi dosen yang tidak memenuhi EWMP maka sudah sebaiknya diberikan suatu teguran dan sanksi sehingga ada peningkatan dari budaya kerja yang ditampilkannya. Jika EWMP dosen ini dilaksanakan dan sudah menjadi budaya kerja yang kokoh di antara dosen, maka kita yakin perguruan tinggi akan bergerak lebih cepat, progresif seiring dengan kemajuan dan perkembangan zaman dan masyarakat yang bersifat dinamis (contoh tabel lihat dalam lampiran)

C. Relevansi Manajemen SDM Perguruan Tinggi Profesi terhadap Budaya Kerja Dosen

Profesionalisme kerja dosen merupakan salah satu tolok ukur dalam sistem penjaminan mutu akademik. Profesionalisme kerja dosen harus menjadi nilai kultural yang dimiliki dosen untuk selalu menampilkan karya terbaik dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai dosen. Namun demikian pencapaian profesionalisme kerja dosen bukan hanya menjadi tanggung jawab personal dosen, melainkan menjadi tanggungjawab institusional oleh manajemen SDM perguruan tinggi. Untuk itu, relevansi manajemen SDM perguruan tinggi terhadap Budaya kerja dosen menjadi hal yang tidak bisa dipisahkan. Perecanaan, pengorganisasi, pengembangan, pembinaan dan penilaian dosen menjadi profesional menjadi kewenangan sekaligus tugas dan fungsinya.

Dosen di suatu perguruan tinggi bisa berasal dari berbagai kultural dan latar belakang yang berbeda satu dan lainnya. Perguruan tinggi berkewajiban menciptakan kultur institusi dan kerja untuk menyelaraskan perbedaan yang ada di antara berbagai budaya yang dibawa oleh masing-masing individu dosen sehingga menjadi kultur yang diterima di lingkungan perguruan tinggi tersebut. Untuk itulah perlu tanamkan budaya kerja yang sesuai dengan misi, visi dan tujuan program kerja perguruan tinggi serta selaras dengan budaya yang tumbuh dan berkembang di lingkungannya (*adaptif*).

Banyak orang cerdas yang berkumpul di perguruan tinggi bukan hanya memberikan percepatan dalam membangun budaya, melainkan menimbulkan perdebatan dan pertarungan nilai-nilai yang di introdusir dari masing-masing dosen yang menganggap dirinya ilmuwan, cendekiawan. Bahkan peluang konflik dan perbedaan pikiran dalam merespon gejala sosial maupun kebijakan yang berkembang dan diambil pimpinan tidak bisa dipungkiri sering menjadi realitas..

Namun kelompok orang cerdas seperti dosen kadang mereka juga sering lupa bahwa ada kekuatan untuk memberikan budaya kerja apa yang mau kita tanamkan. Selintas barangkali kita perlu membuka mata dan pikiran, bagaimana korporasi besar sukses dalam usahanya dan beberapa instansi pemerintah mampu mengembangkan diri lebih progresif, tak lain ia belajar dari budaya kerja yang ditanamkan pada segenap anggotanya. Kita lihat korporasi penerbangan nasional Garuda Indonesia, memperkenalkan budaya kerja perusahaan “*Smile ‘n care*”. Akronim yang ditanamkan memiliki pesan, S=*sincere* (tulus ikhlas), M=*motivated* (bermotivasi), I=*innovative* (inovatif), L=*loyal* (setia), E=*emphaty* (mempunyai sifat memahami), N=*noble* (mulia atau terhormat), C=*competent & Committed* (cakap dan berkomitmen), A=*attentive* (penuh perhatian), *Reliable & Respected* (dapat diandalkan & dihargai), E=*effective & efficient* (efektif & efektif).

Pegadaian pun terkenal dengan budaya korporasinya “mengatasi masalah tanpa masalah, turunan budaya kerjanya terkenal dengan SI INTAN yang memiliki akronim Inovatif, nilai moral tinggi, terampil, adi layanan dan nuansa cipta.

Disamping itu, kita bisa mengamati budaya kerja BNI 46 yang memiliki pegawai-pegawai yang beretos kerja tinggi menampilkan Perilaku Insan BNI, yang terdiri dari 4 (empat) nilai Budaya Kerja;

1. Profesionalisme;
2. Integritas;
3. Orientasi pelanggan,
4. Perbaikan tiada henti.

Banyak lagi Badan Usaha Milik Negara (BUMN yang sukses dengan budaya kerja yang dimilikinya. Lalu pertanyaannya bagaimana perguruan tinggi Indonesia, apakah sudah memberikan nilai-nilai yang kokoh pada dosennya untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya?

Realitasnya belum, masih minim dosen yang berpikiran seperti rektor Universitas Mercu Buana dalam pidatonya yang disampaikan pada acara pertemuan dosen dan karyawan pada acara tahun baru 2011 yang menjelaskan bahwa ... “Sebelum mengakhiri pidato saya ini, ada beberapa hal yang perlu saya sampaikan terkait dengan budaya kerja yang ingin dikembangkan dalam 5 tahun mendatang di Universitas Mercu Buana ini, yaitu;

1. Budaya kerja disiplin, jujur dan tanggungjawab. Tiga hal ini harus menjadi nafas bagi insan UMB dalam melakukan aktivitas di UMB. Disiplin dimulai tidak telat masuk kantor, memberikan layanan, dan memberikan kuliah. Jujur dimulai dengan menjalankan prinsip akuntabilitas yaitu menjalankan pekerjaan sesuai dengan target dan cara kerja. Serta tanggungjawab yaitu memenuhi kewajiban setiap karyawan sesuai dengan tugas pekerjaan masing-masing dengan memberikan laporan secara berjenjang pada waktunya;
2. Mengembangkan budaya kerja yang kreatif. Seluruh unit, karyawan, dosen dan pimpinan diharapkan dapat meningkatkan kreativitas dalam bidang masing-masing, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat. Kreativitas ini dapat dimulai dari kecil yaitu bagaimana memberikan layanan yang baik di tata usaha serta efisien dalam penggunaan sarana dan prasarana, memecahkan lama skripsi dan bimbingan tugas akhir, serta dalam jangka panjang dapat menghasilkan alumni yang memiliki jiwa wirausaha dan kompetensi sesuai kebutuhan industry;
3. Mengembangkan budaya kerja yang ramah lingkungan. Tidak dapat dipungkiri bahwa masa depan adalah masalah ramah lingkungan. Seluruh unit kerja, karyawan dan dosen diharapkan peka terhadap masalah ramah lingkungan. Kegiatan ini dimulai dengan adanya kesadaran dan peran serta dari seluruh karyawan dalam menjaga kebersihan ruang kerja di lingkungan UMB, menggunakan sarana yang ramah lingkungan, mematikan listrik jika tidak diperlukan, dan peduli terhadap kebersihan kampus, larangan merokok. Gerakan ini harus menjadi kepedulian seluruh karyawan dan dosen;
4. Mengembangkan budaya kerja yang sadar nilai lokal. Membangun kreativitas local dengan melihat budaya local sangat diperlukan untuk memenangkan kompetisi global. Budaya lokal juga searah dengan kebijakan *domestic resource based* atau mengutamakan budaya lokal. Diharapkan bahwa setiap prodi dalam tugas mata kuliah, dan tugas akhir dapat memasukkan unsur kajian budaya lokal seperti batik,

gaya kepemimpinan lokal dalam manajemen, serta komunikasi masyarakat lokal. Hal ini kedepan harus dikembangkan.

Perguruan tinggi lainnya masih banyak mengembangkan budaya kerja secara alamiah tanpa ada semacam skenario dan bentuk-bentuk konstruksi nilai-nilai budaya kerja yang ingin diwujudkan. Padahal output pengembangan budaya kerja dosen ini dilakukan bisa dirasakan dalam tempo yang panjang. Jika pimpinan puncak tidak menanamkan budaya kerja dosen, maka identitas dosen perguruan tinggi tersebut semakin tidak jelas. Perguruan tinggi diyakini tidak akan bergerak lebih agresif dan progresif. Apalagi jika dihadapkan pada kondisi kehidupan di masa depan yang penuh nilai-nilai konsumtif, instan, hedonis menjadi tantangan berat perguruan tinggi merubah cara pikir dan tradisi kerja dosen yang dirasuki nilai-nilai metropolis dan glamor.

Untuk menahan arus dan pengaruh globalisasi, serta infiltrasi budaya kerja yang berorientasi instan, materialitis, maka tugas pimpinan puncak yang didelegasikan kepada manajemen SDM dalam mengembangkan dan menanamkan nilai-nilai budaya kerja dosen profesional bersama-sama pimpinan puncak lainnya. Untuk mencapai itu tugas manajemen SDM perguruan tinggi semakin diharapkan bekerja dalam tingkat mutu yang terukur, seperti yang dilakukan Universitas Indonesia seperti di jelaskan dalam tabel 2.3.

Tabel 2.3 Standar Mutu Manajemen Sumber Daya Manusia, Kriteria dan Indikator

Standar Manajemen SDM	Kriteria	Indikator
1. <i>Managing ability</i>	a. Kecukupan dosen	✓ Rasio dosen tetap : mahasiswa 1:20 ✓ Beban tugas dosen 12 sks per smt ✓ Full Time Equivalent (FTE)*
	b. Kualifikasi dosen yang diperlukan	Memperhatikan kualifikasi yang diterima dengan memperhatikan linearitas disiplin ilmu masing-masing jenjang studi
	c. Sistem rekrutmen	✓ Ada pedoman tertulis yang lengkap mengenai rekrutmen dan seleksi dosen ✓ Implementasi pedoman dilakukan secara periodic dan konsisten

	d. Program pembinaan dan pengembangan	✓ Adanya pedoman pembinaan dan pengembangan dosen ✓ Pedoman dijalankan secara konsisten
2. <i>Managing opportunity</i>	Pengembangan lingkungan kerja yang sehat dan kompetitif	✓ Adanya buku peraturan mengenai status, hak dan kewajiban dosen. ✓ Buku peraturan dijalankan dengan konsisten
3. <i>Managing motivation</i>	Sistem penghargaan dan sanksi serta sistem remunerasi	✓ Adanya pedoman mengenai penghargaan dan sanksi, serta remunerasi dosen ✓ Pedoman dijalankan secara konsisten

* FTE adalah satuan unit untuk menghitung time investment oleh dosen.

Kriteria AUN: 1 FTE adalah 40 jam per minggu, bagi dosen tetap (*full time job*) (Sumber SPMA-UI, 2007;13)

Untuk memberikan spirit dan semangat serta pencerahan mestinya menjadi kebutuhan pimpinan dan manajemen sumber daya manusia perguruan tinggi, agar segenap kebijakan peningkatan dan penjaminan mutu yang menjadi perhatiannya bisa menjawab melalui budaya kerja sebagai terapi alternative yang populer dari banyak kebijakan *reward* dan *punishment* yang belum maksimal di dunia kerja. Terutama dalam Manajemen SDM perguruan tinggi yang notabene komunitas yang dikelola terdiri dari mereka yang terpelajar, cerdas, dan memiliki pengetahuan yang mumpuni, pendekatan budaya kerja sangat tepat dikembangkan dan diterapkan.

Kebutuhan akan eksplorasi budaya kerja khususnya pada masyarakat terpelajar yang berstatus dosen juga didukung oleh pernyataan Evan (1993;256) bahwa kajian tentang budaya kerja penting dilakukan melalui pengamatan dan telaah yang mendalam terhadap lintas budaya orang yang bekerja dalam institusi, agar diketahui budaya kerja masing-masing sekaligus memberikan solusi atas penampilan kerja yang belum memadai sesuai harapan institusi.

Begitu juga laporan penelitian yang dilakukan *Human Resource Development Indonesia* (HRD Indonesia; 2005;1) menyimpulkan bahwa budaya kerja menyumbangkan 70% terhadap keberhasilan atau kegagalan organisasi (institusi). Budaya kerja berperan sebagai katalisator ataupun *inhibitor* proses kerja. Budaya kerja merupakan strategi bagi setiap institusi yang ingin *survive* dan unggul di arena global.

BAB III

MENGELABORASI BUDAYA KERJA

DOSEN

A. Konsepsi Budaya Kerja Dosen

Masing-masing perguruan tinggi memiliki budaya berbeda secara substantif. Budaya ini mampu mendefinisikan standar-standar perilaku dosen yang dapat diterima maupun yang ditolak oleh komunitas perguruan tinggi tersebut. Simon (1997;24-25) menyatakan memahami budaya yang berlaku di institusi kerja seperti perguruan tinggi bisa dilihat dari *property* pakaian untuk kerja, aturan-aturan yang diterapkan di dalamnya, nilai-nilai yang berlaku secara ketat, seperti mengedepankan kejujuran (*honesty*), profesionalisme dan integritas.

Untuk memahami budaya lebih detail, mendalam dan menyeluruh maka manajer pendidikan tinggi perlu memahami terlebih dahulu budaya dalam kontemplasi kerja. meminjan penjelasan Wibowo (2004;43) menyatakan budaya secara etimologi diistilahkan dengan *kultur* (Indonesia), *cultuur* (Belanda), *culture* (Inggris), atau *tsaqfah* (Arab), *colere* (Latin) merupakan segala daya dan aktivitas manusia demi mengolah dan mengubah alam dan lingkungannya. Dalam konteks yang lebih luas, Komaruddin (1996;187) mendefinisikan budaya sebagai totalitas kebiasaan dan perilaku yang tampil dalam masyarakat, mencakup pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, kebiasaan, dan kemampuan yang diperoleh sebagai anggota komunitas. Budaya merupakan pemahaman bersama dan perilaku yang mapan dari masyarakat, oleh karena itu budaya dibangun atas dasar pemahaman orang per orang dalam masyarakat dan ditampilkan dalam bentuk sikap, perilaku yang positif.

Dalam pandangan Antropologi, Murphi (1986;25) memahami budaya dua sudut pandang, dimana budaya merupakan bentuk (*body*) dari pengetahuan dan piranti

(*tools*) dimana orang beradaptasi terhadap lingkungan fisik, seperangkat aturan-aturan (*rules*) untuk berhubungan dengan orang lain, dan merupakan gudang pengetahuan, kepercayaan, dan formula yang digunakan orang untuk mencoba memahami alam dan tempat ia berada (bekerja). Budaya berarti sarana berkomunikasi dengan orang lain dan menggunakan cara-cara yang benar dan etis dan merupakan bahasa isyarat dan ekspresi. Budaya berupa sebuah sistem dari simbol-simbol dengan pengertian yang umum dan abstraks, dan merupakan produk aktivitas dan pikiran manusia. Sedangkan dari sudut pandang sosiolog budaya bisa di-katakan sebagai ekspektasi yang lebih bersifat instruktif. Budaya tidak hanya mengatakan bagaimana orang seharusnya bertindak, tetapi juga menyatakan apa yang orang dapat harapkan dari orang lain.



Gambar 3.1. Ilustrasi kerja profesional

Pengertian lain dari budaya dikemukakan Krech, Graves dalam Moeljono (2003;16-17) yang menyatakan bahwa budaya adalah suatu pola semua susunan, baik materi maupun perilaku yang sudah diadopsi masyarakat sebagai suatu cara tradisional dalam memecahkan masalah-masalah para anggotanya. Budaya di dalamnya juga termasuk semua cara yang telah terorganisir, kepercayaan, norma, nilai-nilai budaya implisit, serta premis-premis yang mendasar dan mengandung suatu perintah.

Dalam perspektif manajemen Steers dan Porter (1991;245) mendefenisikan budaya sebagai sebuah sistem pengendalian sosial. Sebuah definisi yang praktis tentang budaya di pandang sebagai suatu pola keyakinan dan harapan yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Keyakinan dan harapan ini menghasilkan norma-norma yang mampu membentuk perilaku seseorang dan perilaku kelompok.

Elashmawi dan Harris (1993;50) mendefenisikan budaya sebagai norma-norma perilaku yang dalam waktu dan tempat tertentu disepakati oleh sekelompok orang untuk bertahan hidup dan berada bersama. Begitu juga Kooter dan Hesket mendefenisikan budaya sebagai totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan,

kelembagaan dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan suatu masyarakat atau penduduk, yang ditransmisikan bersama.

Hal yang sama juga dijelaskan oleh Sachari dan Sunarya (2001;9) yang menyatakan budaya sebagai totalitas dari proses dan hasil segala aktivitas suatu bangsa dalam bidang estetis, moral, dan ideasional yang terjadi melalui proses integrasi, baik integrasi historis maupun pengaruh jangka panjangnya. Produknya sendiri dapat berwujud barang buatan (*artifact*), kelembagaan sosial (*socifact*), dan buah pikiran (*mentifact*).

Berkaitan dengan perbaikan kerja, budaya mengandung norma dan nilai yang dapat membantu institusi (organisasi) menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah adalah budaya adaptif. Dalam kaitan budaya dan generasi mendatang, Kotter dan Heskett (1992;4) merumuskan budaya sebagai *the integrated pattern of human knowledge, belief and behavior that depend upon mans capacity for learning and transmitting knowlegde to succeeding generation*.

Sedangkan Koentjaningrat (1983;19) mendefenisikan budaya sebagai keseluruhan gagasan dan karya manusia, yang harus dibiasakannya dengan belajar, beserta keseluruhan hasil budi dan karyanya yang positif. Disamping itu Purwanto (2011;1) menyatakan budaya merupakan faktor yang sangat menentukan perjalanan dalam membangun kualitas sumber daya manusia (SDM), karena dari sisi budaya diidentifikasi sejauh mana kualitas SDM suatu bangsa. Untuk membangun SDM, budaya mempunyai pengaruh yang signifikan, sebab awal pembentukan kualitas manusia adalah lingkungan. Lingkungan adalah suatu tempat dimana manusia terbentuk dengan berbagai karakteristik dan secara langsung dapat berpengaruh terhadap pembentukan kualitas pola pikir dan tata cara kehidupan.

Schein dan Hoffstede dalam Silalahi (2004;2) menyatakan bahwa budaya lokal perlu dijadikan landasan berpijak bagi operasional institusi (organisasi) dalam rangka meningkatkan kerja organisasi tersebut. Sedangkan yang dimaksudkan dengan kerja, Thomason dalam Ndraha (1999;40) mendefenisikan kerja *an activity which demand the expenditure of energy effort to create from "raw materials" those products or service which people value*. As'ad (2000;47) juga mendefenisikan kerja sebagai suatu tugas dan diakhiri dengan hasil karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan.

Berdasarkan kedua definisi kerja di atas, maka yang dimaksud dengan kerja adalah suatu aktivitas yang memerlukan energi baik fisik maupun mental, untuk menghasilkan barang atau jasa yang dapat dinikmati.

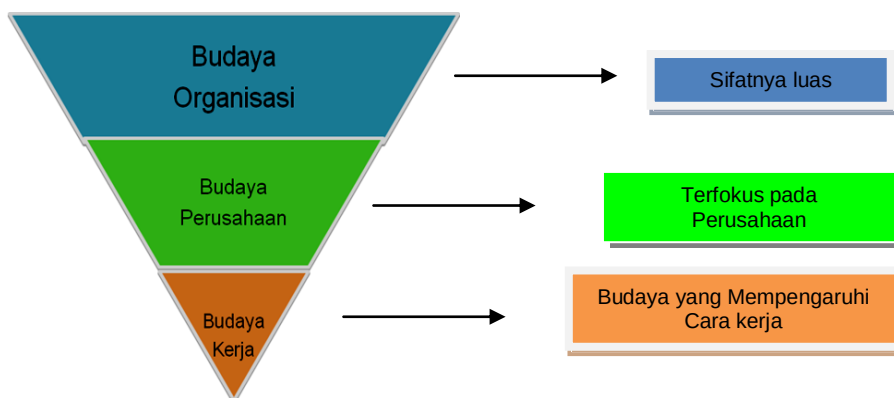


Gambar 3.2 Ilustrasi Budaya kerja Dosen

Pertanyaan lebih lanjut bagaimana hakekat budaya kerja. Secara sederhana budaya kerja dapat didefinisikan sebagai sikap, ketaatan, kepatuhan, terhadap norma-norma, etika, yang menjadi aturan dan berlaku dalam melaksanakan aktivitas tugas baik fisik maupun mental untuk

menghasilkan barang atau jasa dalam suatu institusi (organisasi). Aneka Rencana (2011;2) menyatakan bahwa budaya kerja dalam suatu jabatan ataupun organisasi menjadi faktor utama dalam menentukan maju atau mundurnya sebuah organisasi. Suhud (2011;13) mendefinisikan budaya kerja sebagai energi dalam menggerakkan organisasi, budaya kerja tidak bisa dipelajari tapi harus dirasakan.

Moeljono (2003;17) menjelaskan budaya kerja, tampaknya tidak dapat dipisahkan dengan budaya organisasi, budaya korporat. Dimana budaya kerja menjadi nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan menjadi acuan filosofi kerja karyawan. Silalahi (2004;37) menggambarkan terminologi budaya kerja dalam gambar 3.3 di bawah ini :



Gambar 3.3 Bangunan budaya organisasi, budaya perusahaan dan budaya kerja.

Melihat gambar 3.3 di atas, jelas bahwa budaya kerja itu lebih spesifik dan mengkhususkan pada bidang-bidang tertentu. Paramitha dalam Ndaraha (1999;80-81) memberikan batasan tentang apa yang dikatakan budaya kerja itu sebagai “pikiran dasar yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki suatu golongan masyarakat yang ditampilkan dalam dua bentuk, yaitu;

1. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain seperti bersantai-santai semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri.
2. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin berdedikasi bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya suka membantu sesama atau bekerja dengan sebaik-baiknya.

Tasmara (2002;164) juga mendefinisikan budaya kerja sebagai pola kebiasaan yang didasarkan cara pandang atau cara seseorang memberikan makna terhadap kerja yang mewarnai suasana hati dan keyakinan yang kuat atas nilai-nilai yang diyakininya, serta memiliki semangat bersungguh-sungguh untuk mewujudkannya dalam bentuk prestasi kerja.

Misalnya Divisi Sumber Daya Manusia Bank BNI (1996;3) mendefinisikan budaya kerja sebagai rangkaian dari nilai asumsi, dan norma yang dimiliki oleh orang dalam suatu organisasi (institusi), sehingga mampu membedakan institusi itu dengan institusi lainnya. Martowardojo (2011;4) memahami budaya kerja sebagai prinsip-prinsip yang diyakini baik dan benar dalam mencapai tujuan institusi. Budaya kerja menjadi landasan setiap kebijakan dan aturan, serta mengarahkan perilaku individu di dalam bekerja. Prinsip-prinsipnya dikenal sebagai nilai-nilai lembaga dan keyakinan. Kebijakan dan aturan antara lain norma-norma, standar-standar, ukuran-ukuran kerja.

Pandangan lain yang lebih menonjolkan pada sikap dikemukakan oleh Soedjadi (1999;80) bahwa budaya kerja itu adalah *life attitude* (budi+daya=budaya) serta *life style* yang didasari *life view*, bertumpu pada *value* terpuji dan berlaku umum dan telah menjadi sifat kebiasaan serta kekuatan pendorong yang memberikan daya positif pada manusia untuk senantiasa *sukses* dalam bekerja.

Welly dan kawan-kawan (2011;5) menyatakan dalam seminar tentang pikiran dasar yang Pengembangan budaya kerja dalam perspektif Islam, bahwa budaya kerja merupakan bagian dari budaya organisasi yang terdiri dari pola tingkah laku dan nilai-nilai yang disepakati anggotanya dalam beraktivitas (berperilaku dalam menjalankan tugas, karir dan sebagainya). Sasarannya adalah mempertahankan nilai-nilai dan tingkah laku positif yang ada dan menerima serta menyesuaikan nilai-nilai positif dari berbagai organisasi yang baik *performance*-nya (*world class operator/ activity*).

Memahami makna dasar budaya kerja di atas, secara implisit dicerminkan adanya korelasi signifikan antara kekuatan pendorong kerja dan perilaku yang menghasilkan wujud kerja manusia, untuk selalu bekerja secara baik sesuai dengan tuntutan zaman. Setiap pribadi dalam institusi apapun, selayaknya memahami bahwa kerja bukanlah semata-mata untuk memenuhi kebutuhan dasar pangan, sandang, papan (perumahan), keamanan (keselamatan), melainkan juga suatu pemenuhan kebutuhan untuk diakui, dihargai dan mencapai aktualisasi diri yang sempurna dan prestasi maksimal.

Triguno (1999;3) mendefenisikan budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

Berdasarkan pendapat dan uraian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya kerja dosen merupakan pengendali sosial dan pengatur jalannya organisasi atau institusi perguruan tinggi atas manifestasi nilai-nilai, keyakinan, norma, kebiasaan yang dipegang teguh oleh dosen dalam bekerja untuk mencapai produktivitas kerja dan kesuksesan (prestasi) lainnya. Semua itu ditampilkan dalam bentuk tradisi kerja, sikap terhadap pekerjaan, dan perilaku kerja dengan mengedepankan nilai universal, disiplin, inovatif, produktif, bertanggung-jawab menuju dosen profesional.

B. Urgensi Budaya Kerja Dosen

Penerapana budaya kerja menurut Ahmad Ali (2007;2) adalah untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah melalui pembinaan kerja yang etis, berdisiplin, profesional, produktif, dan bertanggung jawab untuk mewujudkan pemerintah yang baik, *clean government* dan *good government*.

Suprawoto (2004;2) menjelaskan pentingnya budaya kerja bagi pegawai untuk meningkatkan motivasi kerja yang tinggi, terampil dan berkepribadian, sehingga mampu mengembangkan prestasi dan menumbuhkan rasa kesetiakawanan dan kerja keras serta berorientasi ke masa depan. Poernomo (2011;2) juga menjelaskan bahwa bila kita ingin memenangkan persaingan di era pasar global, mari kita merubah budaya kerja menjadi yang bermutu.

Disamping itu, pentingnya budaya kerja di perguruan tinggi juga dapat dijadikan norma kerja bagi seluruh orang yang ada dalam institusi perguruan tinggi tersebut, dengan harapan terjadi peningkatan mutu kerja dan efisiensi. Hal ini ditegaskan dalam Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Tanggal 25 April 2002 No. 25/Kep/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara. Dalam surat tersebut dijelaskan pentingnya budaya kerja untuk menumbuhkan etos kerja, tanggung jawab moral dan guna meningkatkan produktivitas serta kinerja dalam memberikan pelayanan kepada stakeholder institusi tempatnya bekerja yaitu di perguruan tinggi dimiliki oleh dosen sebagai tenaga pengajar dan pendidik yang bertugas menghasilkan tenaga kerja yang handal dan profesional guna memasuki dunia kerja.

Gordon dalam Moeljono (2003;20) menyatakan bahwa dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya kerja berperan sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan institusi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk menjelaskan apa dan yang harus dilakukan oleh pegawai. Dalam hal budaya kerja dosen di perguruan tinggi berfungsi untuk membangkitkan komitmen bersama, meningkatkan stabilitas sistem sosial, dan melaksanakan pengendalian sikap dan perilaku dosen sendiri. Pernyataan ini jelas memberikan implikasi bahwa budaya kerja dosen di perguruan tinggi akan dapat menumbuhkan komitmen yang tinggi bagi setiap

dosen yang ada di perguruan tinggi untuk melakukan yang terbaik bagi kemajuan perguruan tingginya.

Budaya kerja dapat meningkatkan sistem sosial yang terjadi di lembaga perguruan tinggi, seperti iklim persaingan yang sehat dalam pengembangan karir, dapat melaksanakan pengendalian sikap dan perilaku dosen. Sikap dan pengendalian itu lebih mengacu pada hal-hal yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai pengajar dan pendidik mengedepankan nilai-nilai universal, professional, inovatif dan bertanggungjawab.

Prinsip dasar budaya kerja merupakan mata rantai dari sebuah proses, dimana suatu kegiatan berkaitan pula dengan proses lainnya atau suatu pekerjaan merupakan masukan bagi pekerjaan lainnya. Dengan demikian dalam suatu organisasi atau institusi, bekerja secara sistematis dan sistemik merupakan prinsip dasar yang membangun budaya kerja. Prinsip dasar budaya kerja yang sistematis, sistemik yang dimiliki oleh organisasi akan mampu memberikan warna, identitas, jati dirinya sendiri dengan organisasi lain. Untuk itu organisasi bekerja melalui serangkaian proses yang saling berkaitan. Harun (2010;3) menyatakan bahwa prinsip budaya kerja yang baik terdiri dari a) mementingkan mutu dan kesan pendidikan, b) mengamalkan kerja secara rapi, c) mengamalkan perkhidmatan penyayang, d) berusaha memimpin dan menilai diri sendiri, e) berusaha mempertimbangkan ilmu dan kemahiran, dan f) kerja adalah ibadah.

Wirawan (2004;2) juga mengatakan bahwa kekuatan mata rantai proses budaya kerja secara terpadu tergantung pada rangkaian terlemah pada proses individual. Untuk meningkatkan mutu pelayanan institusi pemerintah, maka segenap Pegawai Negeri Sipil (PNS) termasuk juga dosen harus dilakukan pendekatan baru yaitu pendekatan kebudayaan. Asumsinya adalah jika selama ini upaya pengembangan kinerja aparatur pemerintah melalui pendekatan perilaku, baik berupa pemberian ganjaran, tanda jasa, promosi jabatan, pemberian insentif *financial* atau materi seperti rumah dinas, kendaraan dinas, maupun hukuman (mutasi, penundaan kenaikan pangkat, penurunan pangkat dan jabatan) ternyata belum memberikan hasil yang memadai). Maka perlu dilakukan intervensi kebudayaan, dengan harapan perubahan

perilaku kerja individu, sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja aparaturnya pemerintah. Prinsip dasar pengembangan budaya kerja mensyaratkan adanya aktivitas yang dipenuhi dengan perilaku disiplin, memiliki kualitas mental dan moral.

Setiap organisasi yang memiliki banyak dan aneka ragam kerja baik yang bersifat administratif maupun struktural, tidak terkecuali di perguruan tinggi. Dosen yang ada di perguruan tinggi akan dapat bekerja secara individual maupun *team work*. Sedangkan yang lainnya dalam suatu tahapan proses harus mampu berperan dalam mengajarkan timnya. Semua itu berbeda tetapi mempunyai kesamaan dalam meningkatkan produktivitas kerja dosen di perguruan tinggi tersebut. Setiap proses mempunyai sifat peran sebagai pengguna jasa dan pemberi jasa atau saling melayani untuk internal instansi perguruan tingginya.

Prinsip dasar budaya kerja dosen di perguruan tinggi adalah membangun sumber daya manusia seutuhnya, agar setiap lulusan perguruan tinggi menjadi masyarakat yang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran interaktif dengan orang lain secara efektif dan efisien. Oleh karena itu prinsip budaya kerja berupaya merubah nilai-nilai tradisional menjadi perilaku yang modern, globalisasi sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman dan dunia kerja yang mengedepankan nilai-nilai universal, professional, inovatif, kerja-sama yang tinggi, bertanggung jawab dan lainnya.

Era globalisasi dalam berbagai bentuk kini mengubah wajah kehidupan di seluruh dunia. Pengaruhnya di bidang komunikasi telah mengubah pola aliran informasi secara mendasar dan menjadi kebutuhan sehari-hari. Azahari (2000;78), mengungkapkan bahwa era globalisasi memunculkan suatu kebudayaan dunia dengan peradaban yang bersifat universal, yang ditandai dengan diterimanya nilai-nilai demokratik, nilai-nilai urban, nilai-nilai teknologi, nilai-nilai pluralitas.

Globalisasi menjadikan dunia sebagai satu tempat yang tunggal tanpa batas (*borderless world dan only one earth*) dengan nasib yang sama, serta tantangan yang sama juga. Pengaruhnya memunculkan suatu pergerakan *political-economic* yang dapat merubah dunia menjadi pasar bebas (*free trade*). Arus barang dan jasa, serta tenaga ahli dari berbagai disiplin, melintas batas negara tanpa hambatan.

Keberhasilan dalam era globalisasi, menurut Soehendro (1996;1) sangat ditentukan oleh produktivitas dan efisiensi dalam bekerja. Modal penggeraknya adalah dana, penguasaan teknologi, dan sumber daya manusia yang berkualitas.

Menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan salah satu tugas penting dari penyelenggaraan perguruan tinggi. Jika tidak, maka perguruan tinggi itu akan lenyap ditelan seleksi alam (*survival of the fittest*). Hukum alam memang sederhana, namun sangat tegas tak pandang bulu. Soehendro (1996;100) lebih lanjut menjelaskan bahwa keberhasilan penyelenggaraan perguruan tinggi dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dapat dilakukan apabila dosen yang ada di perguruan tinggi tersebut memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, tingkah laku yang baik, handal dan profesional guna mendorong terlaksananya fungsi tridharma perguruan tinggi, yaitu pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

Dalam konteks yang lebih luas perguruan tinggi berperan membawa masyarakat ke arah yang lebih maju melalui kegiatan ilmiah atau pusat pembudayaan pemikiran ilmiah. Konsekuensinya perguruan tinggi dituntut untuk membangun budaya akademik dan etika keilmuan sehingga memberi pencerahan (*aufklarung*) pada masyarakat luas. Sekaligus, perguruan tinggi juga diharapkan berperan sebagai *agent of change* masyarakat ke arah yang lebih maju (*developed*). Jabar (2001;8) memberikan pemahaman bahwa budaya akademik di perguruan tinggi merupakan cara hidup komunitas ilmiah yang sepenuhnya mendasarkan diri pada nilai-nilai kebenaran, rasionalitas dan objektivitas. Budaya akademik berbasis kepada kebebasan berpikir dan mimbar akademik yang dilakukan melalui proses belajar mengajar yang dinamis, aktual, terbuka. Hal ini dapat dilaksanakan secara bebas selama perguruan tinggi bukan merupakan kepanjangan tangan dari penguasa (*government service unit*).

Lebih lanjut Warsa (2002;3), menyatakan bahwa perguruan tinggi bisa bertahan (*survive*) di era global harus berupaya mengembangkan budaya akademik secara egaliter dan profesional. Kuncinya terletak pada peningkatan sumber daya manusia sebagai urat nadi institusi perguruan tinggi, khususnya dosen.

Perguruan tinggi sebagai institusi pendidikan tinggi mengutamakan budaya akademik (atmosfir akademik). Soehendro (1996;66) menyatakan budaya akademik itu lebih menekankan pada kepuasan dan pemenuhan motivasi civitas akademika dalam pelaksanaan tugas. Banyak faktor yang menentukan budaya akademik diantaranya tujuan, aspirasi, keyakinan, tradisi, nilai pribadi atau masyarakat setempat, keterbukaan dan komitmen untuk meningkatkan produktivitas kerja. Eksistensi budaya akademik (*academic culture*) dalam perguruan tinggi mampu mempertahankan kualitas kecendekiawanan perguruan tinggi. Dengan budaya akademik, perguruan tinggi mampu melaksanakan kebebasan akademik, dan menjunjung tinggi prinsip-prinsip kebenaran, objektivitas, keterbukaan, serta dapat menjaga independensinya.

Membina dosen untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, tingkah laku yang baik, handal, kritis dan profesional dalam konteks mencapai fungsi tridharma perguruan tinggi dalam melaksanakan budaya akademik, menurut Panuju (2003;1) dapat dikembangkan bila perguruan tinggi memiliki kebebasan akademik secara kompleks, jauh dari budaya "*ewuh pakewuh*", dosennya berani menyampaikan pikiran secara kritis, dan profesional dengan tugasnya. Sedangkan Triguna 1999;v) menjelaskan pembinaan dosen bisa dilaksanakan melalui pengembangan budaya kerja. Karena budaya kerja merupakan salah satu peluang untuk membangun sumber daya manusia (*human resource development*) melalui penanaman nilai-nilai (*value*), keyakinan (*belief*), norma, kebiasaan dan kepemimpinan (*leadership*) untuk melakukan perubahan sikap (*change of attitude*) dan perilaku (*behavior*) dalam menyesuaikan diri dengan berbagai tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang.

Budaya kerja dosen akan menjadi kenyataan, menurut Triguna (1999;4) jika dilakukan pembinaan dengan menggunakan waktu yang cukup lama. Karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru, memakan waktu untuk menjadi kebiasaan. Usaha ini harus dilakukan tanpa henti-hentinya, diikuti upaya melakukan penyempurnaan dan perbaikan. Penampilan budaya kerja adalah produktivitas, yang dapat diamati berupa perilaku kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, dinamis, demokratis, konsisten, responsif, mandiri, makin lebih baik dan lainnya.

Hasri (2004;7) menyatakan budaya kerja mengacu pada suatu sistem pemaknaan bersama oleh anggota institusi itu terhadap nilai, norma, keyakinan (*belief*), tradisi dan prinsip kerja yang dianut, sehingga membedakan institusi itu dengan institusi lainnya. Di samping itu, Prawirosentono (1999;320) menyatakan bahwa pengembangan budaya kerja berhasil bila disertai dengan upaya mengoptimalkan perilaku positif dan me-minimalkan perilaku negatif.

Budaya kerja melekat pada semua institusi besar atau kecil, pemerintah atau swasta, dimanapun atau kapanpun, termasuk budaya kerja dosen. Pertanyaan yang muncul kemudian, kira-kira penting budaya kerja dosen ditanamkan secara maksimal untuk menghasilkan sumber daya manusia yang unggul dan bermartabat? Kasali (2010;xxx), menyatakan bahwa pengembangan budaya kerja di kampus mengisyaratkan kampus penting terus-menerus melakukan perubahan yang mencerminkan tuntutan baru dalam masyarakat, karena dari situlah elite bangsa ini dihasilkan. Kalau dunia usaha berubah dan melakukan pembenahan budaya kerja tapi dunia pendidikan jalan ditempat maka celaka suatu Negara.

Salah satu contoh perubahan budaya kerja yang terjadi di Universitas Indonesia (UI) tahun 2005. Memasuki usianya yang ke-55 tahun UI di bawah kepemimpinan Prof. dr. Usman Charib Warsa, Ph,d mencanangkan tahun 2005 dimulainya reformasi budaya. Perubahan struktural secara periodik terus dilakukan. Tapi perguruan tinggi seringkali lupa melakukan transformasi dari *bureaucratic university* menjadi *corporate university*. Dalam bahasa manajemen lebih dekat makna *corporate university* ke budaya kerja universitas.

Pengalaman Rektor Universitas Indonesia di atas menegaskan bahwa perguruan tinggi tidak cukup hanya melakukan perubahan dan pengembangan struktural institusi saja. Oleh sebabnya, harus dilakukan reformasi budaya berupa perubahan kultural dan pengembangan budaya kerja, agar seluruh civitas akademika bekerja dengan nilai-nilai baru yang cocok dengan tuntutan dan perkembangan zaman (Kasali, 2010;xxx). Dalam bahasa sederhana rektor Universitas Negeri Gorontalo Dr. H. Syamsu Qamar Badu, M.Pd (6/4/2011) bahwa dirinya tidak akan bosan-bosannya menyampaikan salah satu program kerja selama kepemimpinannya adalah perguruan

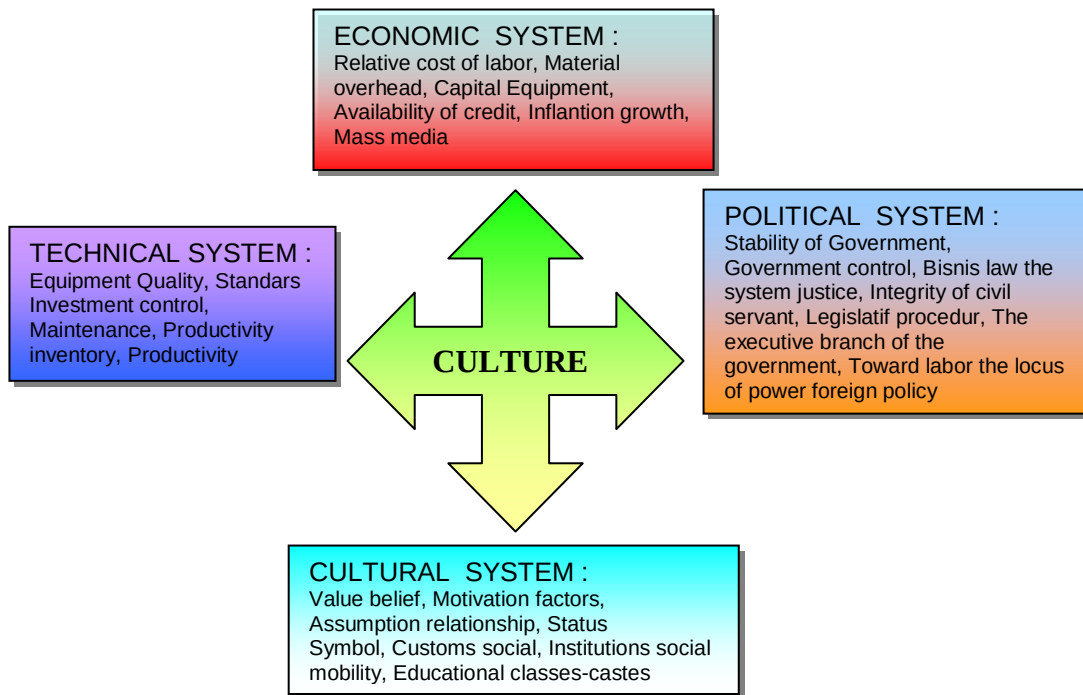
tinggi yang dipimpinnya menjamin terselenggaranya atmosfer akademik sebagai *agen of change* yang akan membawa masyarakat ke arah yang lebih maju melalui kegiatan ilmiah, pusat kebudayaan, maupun peningkatan soft skill yang dimiliki dosen yang dipimpinnya.

Tamin (2004;1) mengingatkan bahwa budaya kerja perlu dikembangkan, demi terwujudnya kesejahteraan dan pelayanan secara baik dan benar di masing-masing instansi pemerintah. Hal ini tentu tidak terkecuali pengembangan budaya kerja dosen di perguruan tinggi negeri. Wirawan (2004;2) menyatakan untuk meningkatkan mutu pelayanan institusi pemerintah, maka segenap Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam hal ini termasuk juga profesi dosen harus dilakukan pendekatan baru yaitu pendekatan kultural. Asumsinya adalah jika selama ini upaya pengembangan kinerja aparatur pemerintah melalui pendekatan perilaku (*behavioral*), baik berupa *reward* (tanda jasa, promosi jabatan, *insentif financial* pengadaan rumah dinas, kendaraan dinas, maupun *punishment* (mutasi, penundaan kenaikan pangkat, penurunan pangkat dan jabatan) ternyata belum memberikan hasil yang memadai. Maka perlu dilakukan intervensi budaya, dengan harapan perubahan perilaku kerja individu, sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja.

Untuk merealisasikan kebutuhan akan peningkatan budaya kerja, MENPAN-RI mengeluarkan Keputusan Menteri Nomor 04 tahun 1991 tentang Pedoman Pemasyarakatan Budaya Kerja dan Keputusan Menteri Nomor 25/Kep/M.PAN/ 4/2002 tanggal 25 April 2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja yang bertujuan menumbuhkembangkan etos kerja, tanggung jawab moral dan meningkatkan produktivitas serta kinerja pelayanan kepada stakeholders di pandang perlu mengembangkan nilai-nilai dasar budaya kerja secara intensif dan menyeluruh pada instansi tempatnya bekerja.

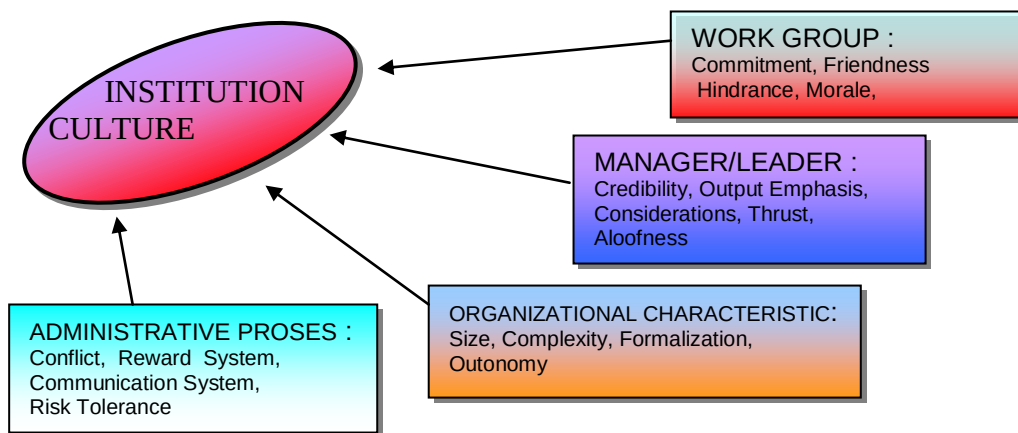
Uraian di atas memberikan pemahaman yang kuat bahwa pengembangan budaya kerja sangat urgen dilakukan. Persoalan, sekarang bagaimana budaya kerja itu terinternalisasi dalam diri pekerja dalam hal ini dosen atau mereka yang mengabdikan diri pada institusi perguruan tinggi?

Ndraha menjelaskan bahwa budaya kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya budaya masyarakat (*society culture*) dan budaya instansi (*institution culture*) dimana yang bersangkutan beraktivitas atau bekerja. Budaya masyarakat yang ada di sekitar lingkungan tempat kerjanya dipengaruhi pula oleh beberapa faktor, antara lain; 1) sistem budaya (*culture system*), 2) sistem ekonomi (*economic system*), 3) sistem politik (*political system*) dan sistem teknologi (*technology system*). Secara sederhana bisa dijelaskan seperti terlihat pada gambar 3.4. berikut ini :



Gambar 3.4 : Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya masyarakat.
(Sumber Ndraha, 1997;110)

Disamping itu budaya institusi (*institution culture*) sebagai tempat bekerja dosen juga dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagaimana terlihat pada gambar 3.2 berikut ini :



Gambar 3.5 : Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya institusi
(Sumber Ndraha, 1997;112)

Gambar 3.4 dan 3.5 di atas memberikan pemahaman bahwa budaya kerja dosen dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya adalah budaya bawaan berasal dari nilai-nilai yang diperoleh dari lingkungan keluarga, budaya masyarakat, dan budaya institusi tempat bekerja. Semua faktor yang membangun budaya kerja diduga memberikan warna tersendiri bagi penampilan kerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

BAB IV

PEMAKNAAN KERJA DAN FILOSOFI SEBAGAI LANDASAN BUDAYA KERJA DOSEN

A. Memahami Nilai-nilai Budaya Kerja Dosen

Pada bahasan sebelumnya sudah dijelaskan beberapa nilai-nilai dan filosofi budaya kerja, turunannya adalah bagaimana dosen memahami nilai-nilai dan filosofi kerja menjadi nilai-nilai budaya kerja dosen sangat tergantung pada pribadi maupun kelompok orang yang ada dalam institusi perguruan tinggi.

Nilai budaya kerja dosen merupakan suatu yang esensial dari pengembangan budaya kerja di perguruan tinggi. Karena itu nilai budaya kerja dosen dibangun dari fondasinya yakni nilai budaya yang bersifat universal maupun lokal. Linda dan Eyre (1999;14) mengatakan bahwa nilai budaya kerja yang bisa diterima secara universal adalah nilai yang menghasilkan suatu perilaku, sedangkan perilaku itu berdampak positif baik bagi yang menjalankan maupun bagi orang lain. Sedangkan nilai-nilai yang bersifat lokal berisikan tradisi kerja yang bersifat pewarisan untuk mendukung pelaksanaan kerja yang produktif dan berbasis kultural.

Subianto (2000;16-17) juga mengatakan bahwa nilai budaya kerja dalam pribadi seseorang atau kelompok tidak bisa di determinasi dalam dua kelompok kontrasi yang benar dan salah. Nilai budaya kerja yang berbeda harusnya dipandang sebagai khasanah hidup yang beraneka ragam, nilai budaya itu harus dihormati dijunjung tinggi seiring dengan konsep-konsep mengharga multi kultural dalam sebuah instansi.

Implementasi nilai-nilai budaya kerja memberikan makna yang sangat dalam, karena akan merubah sikap, perilaku, tradisi kerja dosen di perguruan tinggi untuk mencapai produktivitas, prestasi dan profesionalisme kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan yang begitu kompleks. Menjamin hasil kerja dengan kualitas yang baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan dan kebersamaan, kegotongroyongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat diperbaiki. Cepat menyesuaikan diri dengan perubahan, terutama memasuki era telematika ini semua pekerjaan akan lebih mengarah pada penggunaan alat-alat serba

“digital” akan memberikan nuansa baru dalam format kerja sesungguhnya. Perubahan zaman dari era industri ke era telematika akan memberikan perubahan pada sisi luar dunia kerja yang ditekuni. Perubahan dari luar menyangkut; perubahan karakteristik pelanggan perguruan tinggi yang lebih banyak menuntut “*service excellence*”. Penggunaan teknologi yang serba digital, status social yang terus berubah, ekonomi masyarakat memasuki ekonomi global. Disisi lain dinamika kerja tidak lagi menuntut kehadiran yang bersifat rutinitas, laporan yang harus dibuat secara manual sudah tidak populer lagi. Sehingga tingkat akurasi dan kebenaran data akan semakin tinggi.

Dilihat dari segi evaluasi masyarakat, secara ringkas masyarakat akan berkembang melalui tahap-tahap: masyarakat dengan peradaban pertanian, peradaban industri, dan peradaban pasca industri yang disebut era digital. Dissanayake (1990;87) menyatakan bahwa budaya kerja dalam masing-masing peradaban akan berbeda. Keseluruhan nilai-nilai budaya kerja dalam bentuk gagasan-gagasan, aktivitas-aktivitas hasil-hasil dan institusi yang membentuk masing-masing peradaban, sebagaimana dapat dilihat dalam tabel 4.1.berikut ini :

Tabel 4.1 Nilai-nilai Budaya Kerja Masing-masing Peradaban

INTEGRASI DALAM ERA GLOBAL					
No	Kategori Perubahan	Masyarakat Agrikultur	Masyarakat Industri	Masyarakat (Digital)	Informasi
1	Produk	Makanan	Barang	Informasi	
2	Faktor Produksi	Tanah	Modal	Keahlian	
3	Arena Produksi	Rumah Tangga	Pabrik	Penggunaan informasi	
4	Aktor	Petani/artisan	Buruh	Teknisi	
5	Hakekat Teknologi	Mengandalkan perkakas	Teknologi tenaga	Teknologi informasi	
6	Metodologi	Coba-coba	Eksperimen	Teori abstrak/asimulasi	
7	Faktor Pembimbing	Tradisi	Pertumbuhan	Akumulasi	
8	Syarat Kesuksesan	Lisan/Tutur	Melek Huruf	Melek Komputer	Visual/Aural/
9	Pemerintah	Hirarki/otoriter	Demokrasi Perwakilan	Demokrasi Partisipasi	
10	Prinsip Pemersatu	Regionalisme	Nasionalisme	Globalisasi	

Sumber : Imran Manan (1995;9)

Myrdal dan Magnis dalam Manan (1995;3) menyatakan bahwa nilai-nilai budaya kerja masyarakat modern di era globalisasi ditandai dengan selalu berpedoman pada etos kerja, efisiensi, kerajinan, kerapian, sikap tepat waktu, sederhana, kejujuran yang tulus, sikap mengikuti rasio dalam mengambil keputusan dan tindakan, kesedian untuk berubah, kegesitan dalam mempergunakan kesempatan yang muncul, sikap

bekerja secara energetik, sikap sabar kepada kekuatan sendiri, sikap mau bekerja sama, kesediaan untuk memandang jauh ke depan.

Disamping itu dengan adanya budaya kerja, maka kepuasan kerja akan meningkat, pergaulan tidak lagi bersifat sempit tetapi sudah berani memasuki ranah global, disiplin tertanam dalam diri, pengawasan fungsional semakin tidak efektif, efisiensi kerja dapat di dongkrak, absensi pekerja menurun drastis, prestasi pekerja dihargai dan aktualisasi pribadi disalurkan pada perangkat yang benar.

Tamin (2005) juga mengatakan bahwa budaya kerja yang tinggi akan mampu membentuk nilai-nilai budaya kerja pegawai yang etis, bermoral, profesional, disiplin, hemat, hidup sederhana, jujur, produktif, menghargai waktu, menjadi panutan dan teladan, di bangun atas nilai-nilai institusi, sistem kerja, sikap dan perilaku kerja serta lingkungan budaya lokal yang ada di sekitar institusi tersebut.

Wolseley dan Campbell dalam Triguno (1999;9-10) menyatakan bahwa sumber daya manusia yang terlatih dengan budaya kerja memiliki karakteristik nilai pribadi :

1. Menyukai kebebasan, diskusi, inovasi dan faktual dalam usaha mencari kebenaran, mencocokkan apa yang ada pada dirinya dengan kerendahan hati, keinsyafan serta daya imajinasi seteliti dan seobjektif mungkin.
2. Memecahkan masalah secara mandiri dengan *skill* dan *scientific knowledge*, dibangkitkan oleh ide, pemikiran yang kreatif, proaktif, tidak menghargai penyimpangan akal bulus dan pertentangan.
3. *Adjusted of environment* baik dari segi *spiritual value* maupun *ethic standard* yang fundamental untuk menyasikan *personality* dan *morale character*.
4. Meningkatkan diri dengan pengetahuan umum dan keahlian khusus dalam mengelola tugas atau kewajiban dalam bidangnya.
5. Menghargai lingkungan alam, ekonomi, status sosial, politik, budaya, memelihara stabilitas dan kontinuitas masyarakat yang bebas sebagai kondisi yang harus ada.
6. *Loyalty* pada kehidupan rumah tangganya, sekolah, masyarakat, dan bangsanya penuh tanggungjawab sebagai manusia merdeka dengan mengisi kemerdekaan-nya, serta memberi tempat secara berdampingan kepada oposisi yang beraksi dengan yang memegang kekuasaan sebaik mungkin.

B. Pemaknaan (*Meaning*) Kerja sebagai Landasan Budaya Kerja Dosen.

Temuan penelitian tentang budaya kerja dosen (2011) mengungkapkan bahwa nilai-nilai kerja yang ada pada masing-masing dosen beranekaragam, sesuai dengan persepsi dan pemaknaan (*meaning*) yang ada dalam pikirannya (*mindset*) masing-masing. Nilai-nilai kerja yang menjadi dasar memilih profesi dosen terungkap dari nilai yang sederhana sampai hal-hal yang mulia. Keanekaragaman nilai kerja yang dimiliki dosen sudah ada sebelum yang bersangkutan menjadi dosen. Misalnya, nilai-nilai yang mendorong seorang dosen memilih pekerjaan menjadi dosen beranekaragam mulai mengharapkan penghasilan sampai pada makrifatullah kerja jadi dosen bernilai ibadah.

Keanekaragaman nilai kerja yang ada dalam alam pikiran dosen merupakan representasi kognitif dari kebutuhan organisme, motif sosial, dan tuntutan institusi tempat yang bersangkutan bekerja. Pilihan nilai kerja yang dipilih masing-masing dosen, menurut Schwartz (1987;550-562) bisa muncul karena adanya minat kolektif (*benevolence, tradition, conformity*) atau adanya prioritas personal (*power, achievement, hedonism, stimulation, self-direction*), atau dorongan kedua-duanya (*universalism, security*).

Nilai kerja yang lebih diinginkan harus dibedakan dengan yang hanya “diinginkan”, di mana ‘lebih diinginkan’ mempengaruhi seleksi berbagai modus tingkah laku yang mungkin dilakukan dosen atau mempengaruhi pemilihan perilaku kerja yang tersusun berdasarkan derajat kepentingannya (Danandjaja, 1985;87).

Nilai kerja dosen juga mempunyai karakteristik tertentu untuk berubah. Karena nilai kerja diperoleh dengan cara terpisah, yaitu dihasilkan oleh pengalaman budaya, masyarakat dan pribadi yang tertuang dalam struktur psikologis individu, maka nilai menjadi tahan lama dan stabil. Jadi nilai memiliki kecenderungan untuk menetap, walaupun masih memungkinkan berubah oleh hal-hal tertentu. Salah satunya adalah bila terjadi perubahan sistem nilai budaya di mana individu tersebut menetap, maka akan terjadi akulturasi budaya kerja dosen.

Sumber nilai kerja dosen juga beranekaragam biasanya tertanam sebelum yang bersangkutan menjadi dosen, maupun pihak-pihak yang berkontribusi dalam penanaman nilai kerja diantara orang tua dosen itu sendiri, tokoh identifikasi dan tokoh agama atau tokoh masyarakat yang menjadi idolanya.

Sejalan dengan pihak-pihak dan lingkungan yang berkontribusi dalam penanaman nilai budaya kerja dosen Feather (1994;183-189) menjelaskan bahwa nilai kerja individu biasanya mengacu pada kelompok sosial dominan yang memiliki nilai tertentu, misalnya pengasuhan orang tua, agama, kelompok tempat kerja atau melalui pengalaman pribadi yang unik. Maddi (1989;63) menambahkan kontributor lain yang berperan mewarnai nilai kerja, antara lain ada kekuatan sosial, budaya, hubungan keluarga, dan keturunan. Peneliti memodifikasi beberapa kekuatan-keuatan yang turut mewarnai nilai kerja dosen, seperti gambar 4.2. di bawah ini.



Gambar 4.2. Kekuatan-keuatan yang Mewarnai Nilai Kerja Dosen

Nilai-nilai kerja yang terbangun pada masing-masing pribadi dosen merupakan konstelasi dari titik pandangnya dalam penilaian yang rasional maupun irrasional tentang pekerjaan yang ditekuninya. Hal ini juga sejalan dengan *Flowers and associates undertook a study of American Management Association Members. Questionnaires were mailed to 4.998 members, and the research were able to use 1.707 replies* menyimpulkan bahwa setiap kali seseorang menginternalisasi (*internalized*) nilai dengan beberapa nilai yang dominan, maka nilai-nilai itu akan menjadi bagian dari budaya pribadi (*personnal culture*) untuk menuntun perilaku kerja apa yang akan ditampilkannya.

Seorang manajer pendidikan tinggi mestinya memahami dosen yang dipimpinnya memiliki nilai-nilai kerja seperti apa? Sergiovanni dan Corbally (2006) menyatakan bahwa teori perspektif kultural relevan dengan pembentukan nilai-nilai

budaya kerja. Institusi kerja harus dilihat sebagai kegiatan yang mempunyai perspektif ganda (*a multiple-perspective activity*), diantaranya dipandang sebagai hasil kebudayaan sekaligus berperan melaksanakan kegiatan atau tugas administratif. Untuk itu, institusi kerja dipandang dari aspek kultural perlu memberikan tekanan pada aspek-aspek unik dengan menggunakan pendekatan dari bawah (*grass-roots approach*). Konkritnya pimpinan perguruan tinggi mesti melakukan penekanan kultural dengan memberikan otonomi pada Ketua Jurusan/Program Studi sebagai struktur organisasi yang terendah berperan lebih dalam pembentukan budaya kerja pada calon dosen yang akan diterimanya. Karena proses tertanamnya nilai-nilai kerja dosen akan berlangsung dalam waktu yang tidak singkat. Sejak dini, sampai menjadi dosen banyaknya pihak yang berkontribusi mengintroduksi nilai kerja dengan latar tempat yang bervariasi.

Perjalanan waktu yang lama dalam menanamkan nilai-nilai budaya kerja dosen memberikan peran strategis mengarahkan tingkah laku dosen dalam situasi sehari-hari, sedangkan fungsi tidak langsungnya adalah untuk mengekspresikan kebutuhan dasar sehingga nilai kerja memiliki fungsi motivasional. Nilai kerja dapat memotivasi dosen untuk melakukan suatu tindakan tertentu sesuai visi, misi, cita-cita dan program kerja pimpinan perguruan tinggi, memberi arah dan intensitas emosional tertentu terhadap perilaku kerja, nilai kerja juga merepresentasikan kebutuhan biologis dan tuntutan sosial masyarakat di sekitar perguruan tinggi itu beraktivitas.

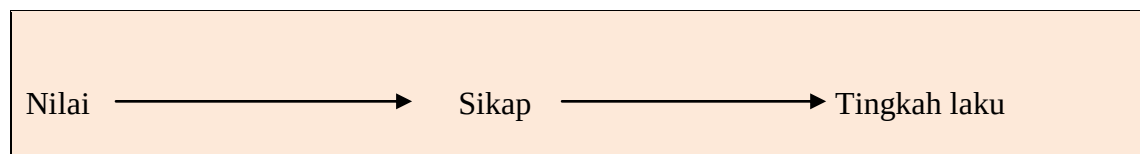
Disamping itu, dalam perspektif kultural dosen memahami nilai-nilai kerjanya tidak dapat lepas dari situasi unik institusinya yang menjadi bagian sentiment dan keyakinan yang menyatu pada masing-masing dosen sebagai pribadi dalam interaksi kolegialnya (Sergiovanni dan Corbally, 2006;16).

Sementara itu, Richard L Daft dalam Rhenald (1999;12) menyatakan bahwa budaya kerja institusi perguruan tinggi merupakan penerapan nilai-nilai komunitas, civitas yang terikat kerja dengan institusi tersebut. Budaya kerja institusi perguruan tinggi dibangun dalam dua lapisan, *pertama* lapisan yang mudah dilihat seringkali dianggap mewakili budaya institusi secara menyeluruh atau yang dikenal dengan *visible artifact*, yang terdiri dari cara dosen berperilaku, berbicara, simbol-simbol yang digunakan dalam keseharian. Sedangkan lapisan *kedua* dikenal dengan nilai, filosofi, asumsi, dasar, kepercayaan dan prinsip kerja orang yang ada di dalamnya.

Lapisan kedua inilah yang umumnya mewarnai budaya kerja dosen menjadi beranekaragam.

Keragaman nilai kerja dosen di masing-masing perguruan tinggi, memberikan pemahaman bagi pimpinan perguruan tinggi bahwa ada sebagian dari pada nilai dosen yang dipimpinnya belum memadai untuk menekuni profesi menjadi dosen, untuk itu diperlukan pengawasan dan pembinaan kerja dosen lebih lanjut. Penulis mengamati nilai kerja dosen secara proporsional dan profesional beranekaragam. Sejalan dengan itu Araro dalam Ansharullah (1999;60) merekomendasikan bahwa seseorang yang akan menjadi dosen dipersyaratkan memiliki nilai, sikap dan tingkah laku a) berminat menjadi dosen karena menghargai pekerjaan dosen, b) memutuskan menjadi dosen atas kemauan mengembangkan diri, c) kepuasan menjadi dosen bukan semata-mata karena faktor finansial, melainkan memperoleh hasil kerja yang baik, pergaulan harmoni dengan mahasiswa, rekan sejawat dan stakeholder lainnya.

Persyaratan kemampuan dan nilai yang dimiliki dosen dapat dipahami jika dikaitkan dengan sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan pekerjaan, seperti dalam sebuah model metodologis yang dikembangkan J.M. Soebijanta dalam Ndraha (1997;18).

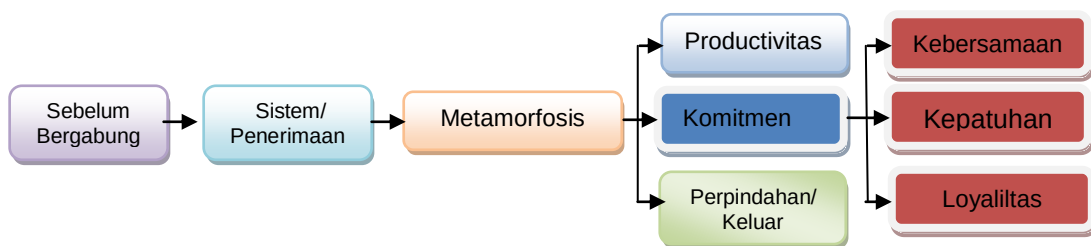


Gambar 4.3. Nilai sebagai variabel bebas dalam sebuah model metodologis.

Untuk itu, peran kepemimpinan rektor dalam pembentukan budaya kerja dosen didistribusikan melalui pendelegasian wewenang pada pimpinan bawah (*lower management*) yang diwakili oleh pimpinan Jurusan/Program studi. Penanaman nilai-nilai utama dalam bekerja yang dijadikan pegangan dalam merekrut dosen baru. Nilai budaya kerja dosen terbentuk atas peran pimpinan puncak sebagai pemegang otoritas sebagian perannya didelegasikan pada pimpinan Jurusan, terutama di mulai pada calon dosen

Proses penanaman nilai-nilai kerja itu dikenal dengan proses sosialisasi, yang merupakan suatu kegiatan pimpinan Jurusan/Program studi mengadaptasi para calon

dosen baru dengan budaya kerja institusi yang akan diberlakukan. Goldhar dan Barnett dalam Mulyono (2003;23) menjelaskan proses sosialisasi terdiri dari tiga tahap, antara lain kedatangan, pertemuan dan metamorphosis menghasilkan komitmen yang memiliki nilai-nilai loyalitas, kepatuhan dan kebersamaan, seperti terlihat pada gambar yang sudah penulis modifikasi dari pemikiran Robbin (2001;552) sebagai berikut :



Gambar 4.4 Model Sosialisasi Budaya Kerja Dosen

Tahap *pertama*, merupakan tahap pra-kedatangan (*pre-arrival*), terjadi sebelum seorang dosen yang baru bergabung dengan institusi kerja. Tahap *kedua*, sistem penerimaan dosen baru, melihat seperti apa institusi tempat bekerjanya sebenarnya dan menghadapi kemungkinan harapan dan kenyataan yang berbeda dari masing-masing Jurusan/Program studi. Dalam tahap *ketiga*, perubahan yang relatif lama akan terjadi. Dosen baru diangkat menguasai keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaannya, dengan berhasil melakukan perannya dan melakukan penyesuaian nilai dan norma yang berlaku di jurusannya, yang kita kenal nanti dengan istilah akulturasi budaya akan dibahas pada bagian lain lebih mendalam. Proses tiga tahap ini berdampak pada produktivitas kerja dosen, komitmen pada nilai-nilai yang ditanam institusi melalui peran kepemimpinan puncak maupun pendelegasian wewenang pada pimpinan jurusan atau program studi.

Teknik-teknik penanaman budaya kerja dosen baru, nilai-nilai yang ditanamkan Pimpinan Jurusan/Program Studi, menurut Ndraha (1997;83) bisa dilakukan melalui berbagai kegiatan didaktik-metodik pembinaan, pengarahan, pelatihan, dan *brainwashing*. Nilai-nilai kerja yang ditanamkan kepada calon dosen dalam rangka membentuk identitas dan peningkatan produktivitas kerja, kebersamaan, kepatuhan dan loyalitas.

Nilai-nilai yang dibentuk oleh pimpinan Jurusan/Program Studi berfungsi sebagai dasar membuat *judgment* baik dan buruknya setiap perilaku kerja yang

ditampilkan dosen di lingkungan kampus dan menjadi nilai penggerak (*value driven*) bagi institusi. Dikatakan demikian, Ambroise (1993;20) memandang nilai juga menduduki tempat yang penting dalam kehidupan dosen, termasuk dalam penampilan kerja dimana nilai berperan sebagai pendorong, pedoman dalam bekerja.



Gambar 4.5. Kajian Menjaga dan Melindungi Budaya Kerja
Sumber dari Internet

Pimpinan Jurusan/Program Studi yang melaksanakan sosialisasi nilai-nilai kerja institusi perguruan tinggi umumnya berada dalam kelompok koalisi dari kekuasaan Rektor, Ketua maupun Direktur dari perguruan tinggi tersebut. Proses ini menurut Munandar (2001;265-266) sejalan dengan penanaman nilai-nilai kerja dengan model “Cagliardi” yakni melalui 1) nilai-nilai dasar dari koalisi dominan (*basic values of the dominant coalition*), 2) strategi primer (*the primary strategy*) dan 3) strategi sekunder (*secondary strategies*).

Nilai-nilai dasar dari koalisi dominan, yaitu kelompok yang sedang memiliki kekuasaan dan kendali di perguruan tinggi memiliki peluang yang besar dalam menanamkan nilai-nilai kebersamaan, loyalitas dan kepatuhan yang harus dikerjakan dosen baru. Upaya ini menentukan pengaruh dari kekuatan nilai-nilai koalisi yang sedang berkuasa apakah mampu melanjutkan kepemimpinannya atau tidak.

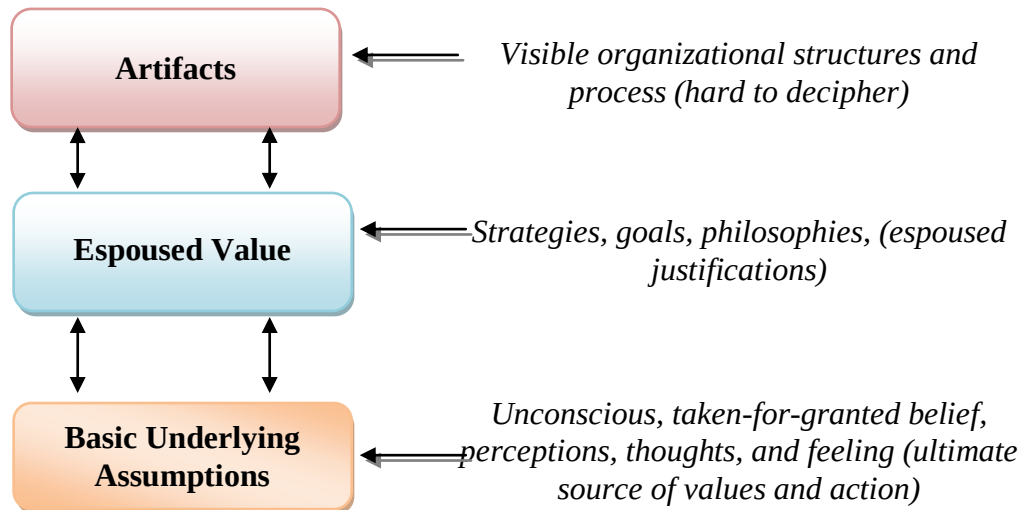
Lebih lanjut strategi primer dari koalisi dominan adalah mempertahankan jati diri (identitas) budaya kerja, dengan cara menyebarluaskan nilai-nilai dominan berupa kepatuhan, loyalitas dan kebersamaan pada banyak dosen yang dipimpinnya. Sejauh ini strategi primer berhasil dilaksanakan di kepemimpinan rektor. Hal ini bisa di tandai dari banyaknya perguruan tinggi yang sedang berkuasa bisa mampu mempertahankan kekuasaan dan kendalinya sampai periode kedua. Strategi primer ini didukung perangkat *value*, rasionalitas dan pembenaran atau justifikasi dari kebijakan, praktek dan keputusan pimpinan institusi yang penting seperti promosi dosen untuk jabatan struktural. Strategi primer diimplementasikan dengan menterjemahkan nilai-nilai dari koalisi dominan ke dalam praktek, kebijakan dan produk layanan jasa yang diberikan kepada stakeholders perguruan tinggi yang dipimpinnya.

Lebih dalam lagi penanaman nilai dilakukan pimpinan perguruan tinggi melalui pencerahan tentang cara-cara bersaing, orientasi kerja, dan pandangan tentang kendali atau control dosen merupakan strategi sekunder. Contohnya bisa berupa; strategi ekspresif menyalami dosen, mengucapkan salam dan bertanya keadaannya. Strategi ini biasanya juga turut membangun kekuatan nilai koalisi dominan yang sedang berkuasa di perguruan tinggi.

C. Filosofi Kerja Dosen dalam Konteks Manajemen Pendidikan

Budaya kerja dosen biasanya terkait dengan interaksi antara individu dalam institusi. Memahami budaya kerja dosen bisa dilakukan melalui analisis simbol-simbol, artifak yang ada dan digunakan dalam melakukan interaksi tersebut. Seperti filosofi kerja dosen di salah satu lokasi penelitian di Universitas “X” disosialisasikan melalui penataan lingkungan, artifak bangunan ala “rumah gadang”, *relief* dan *ornament*. Kehadiran berbagai property ini memberikan pesan agar ada keseimbangan antara sisi kognitif dan afektif dosen dalam menampilkan perilaku kerjanya yang berprestasi, harmoni, persaudaraan kekeluargaan, sikap instropeksi dan memiliki peradaban serta perkembangan zaman. Diperguruan tinggi lainnya tentu memiliki ragam yang berbeda, sesuai dengan dominasi budaya yang berkembang di sekitarnya.

Untuk memahami tentang simbol-simbol budaya yang digunakan dalam menggerakkan orang-orang yang bekerja di institusi tersebut, Schein dalam Ndraha (1997;44) membagi budaya dalam tiga tingkatan (*level*), terdiri dari, a) *lowest level* (tingkatan yang paling rendah) berisi kepercayaan yang dianut begitu saja (*unconscious*) berupa pemikiran dan perasaan dan lainnya yang menjadi nilai dan tindakan, dikenal juga dengan istilah *basic underlying assumptions*, b) *espoused values*, berisikan strategi, tujuan, dan filosofi kerja institusi, c), *most visible level contain*, tingkatan yang paling atas dan dapat diamati, diantaranya adalah struktur organisasi, situs, ritual, dekorasi, sistem *reward* dan proses penyelenggaraan manajemen pendidikan dikenal dengan sebagai artifak, sebagaimana gambar tingkatan budaya kerja dosen :



Gambar 4.6 Tingkatan Budaya dan Institusi Kerja (Schein, 2004;27).

Di antara tiga tingkatan budaya tersebut di atas, budaya yang banyak ditemukan di perguruan tinggi adalah filosofi kerja yang termasuk pada level budaya yang kedua yakni *espoused value*. Seperti Universitas “X” diidentifikasi ada tiga filosofi kerja, antara lain filosofi “*alam takambang jadikan guru, rumah gadang, tungku tiga sajarangan dan tali tiga sepilin*”.

Filosofi *alam takambang jadikan guru* diambil dari falsafah masyarakat Minangkabau yang mengandung sekurang-kurangnya empat makna, antara lain pembelajaran otodidak--sepanjang hayat tanpa batas waktu dan tempat, nilai-nilai keislaman, menjauhi diri dari dunia mistis. Filosofi *rumah gadang* mempunyai makna persaudaraan, kekerabatan, kekeluargaan, mufakat, harmoni, instropeksi, peradaban dan kesadaran budaya dan prestasi kerja serta *alua jo patuik* (alur dan patut). Begitu juga filosofi *tungku nan tigo sajarangan* dan *tali tigo sepilin* mempunyai makna kepemimpinan partisipatif, dan regulasi yang mengatur tata kerja dan perilaku manusia.

Pemaknaan terhadap nilai dari filosofi kerja yang dianut oleh dosen memiliki multi fungsi, antara lain 1) fungsi nilai ditinjau dari kebutuhan personal dosen, 2) fungsi nilai ditinjau dari kebutuhan institusional tempat bekerjanya dosen,

dan 3) fungsi nilai ditinjau dari komunal dimana tempat dosen beraktivitas dan beradanya perguruan tinggi.

Ditinjau dari kebutuhan personal dosen, nilai yang terkandung dalam filosofi kerja berfungsi menggerakkan aktivitas kerja dosen secara sadar maupun dalam tidak sadar, membimbing cara berpikir dosen, bertingkah laku dan merasa (*feeling*). Filosofi kerja disimpulkan sebagai energi, amunisi yang menggerakkan aktivitas dosen baik secara sadar maupun tidak dalam melaksanakan pekerjaannya. Sosialisasi filosofi kerja contohnya "*alam takambang jadikan guru*" yang bisa ditemukan di rencana strategi (Renstra) Universitas "X", di berbagai media promosi yang dimiliki Universitas "X" termasuk di berbagai website resmi milik komunitas.

Filosofi "*alam takambang jadikan guru, rumah gadang, tungku nan tigo sajarangan dan tali nan tigo sapilin*" adalah penggerak aktivitas (kerja). Doktrin seperti ini bersumber dari tradisi komunitas Minangkabau yang menyakini bahwa alam semesta dengan segala isinya merupakan guru, sumber ilmu pengetahuan yang akan membimbing manusia memahami dirinya dan mencari sumber kekuatan dalam hidupnya. Filosofi kerja institusi Universitas "X" ini merupakan kontribusi kultural Minangkabau dalam falsafah "*Alam Takambang Jadikan Guru*" cerminan hubungan manusia dengan Allah Tuhan Maha Pencipta dan alam beserta isinya.

Secara teologis filosofi kerja Universitas "X" ini memiliki kekuatan ilahiyah yang berporos pada sang khalik. Dalam kehidupan kekuatan ilahiyah berperan sebagai pengembangan dan pemeliharaan kualitas insaniah melalui amal shaleh pancaran dari keimanan seseorang dosen yang bekerja di lembaga tersebut

Dalam sistem adat Minangkabau, nilai yang terkandung dalam filosofi *alam takambang jadikan guru*, bertumpuh pada kekuatan budi sebagai landasan perilaku dan perbuatan. Tindakan dan kerja sosial seorang dosen diarahkan untuk peningkatan dan pengayaan kualitas dirinya selalu mempertinggi, memperkuat dan memelihara harkat dan martabat kemanusiaan dan kualitas kerja berlandaskan ibadah.

Untuk membuktikan hipotesis di atas, lingkungan kerja dan tempat tinggal komunitas Minangkabau biasanya dilengkapi dengan sarana ibadah, seperti mesjid. Begitu juga di lingkungan kerja kampus seperti di Universitas "X" terdapat mesjid juga, bahkan setiap fakultas ada mushalla tempat melaksanakan ibadah shalat sebagai pemenuhan kewajiban pada sang pencipta alam. Mesjid kampus memiliki fungsi sebagai tempat ibadah, dakwah dan pusat pembelajaran. Keberadaannya semakin

penting dalam menanamkan nilai-nilai kerja baik untuk dosen maupun mahasiswa yang keluar menjadi masyarakat terdidik, terpelajar, cendekiawan, ilmuwan.

Filosofi kerja *alam takambang jadikan guru* yang menjadi moto kerja semua dosen di Universitas “X” bersumber dari falsafah hidup masyarakat Minangkabau, seperti terdapat dalam pepatah berikut ini :

*Panakiak pisau sirawik,
ambiak galah batang lintabuang,
silodang ambiak kanyiru,
Satitiak jadikan lawik,
sakapa jadikan gunuang,
Alam takambang jadi guru*

Makna dari pepatah di atas adalah perilaku kerja dosen dibimbing oleh pemahamannya tentang nilai yang dipegang bersama seperti berupaya meningkatkan wawasan keilmuan mencapai prestasi kerja gemilang dengan membaca, merenungkan, memahami alam yang berkembang sehingga sebagai dosen yang bersangkutan dapat memetik intisari ajaran alam itu menjadi sumber ilmu pengetahuan yang dapat digunakan untuk membimbing dan membina manusia menuju masyarakat yang lebih baik. Filosofi *Alam takambang jadi guru* memberikan makna bahwa fenomena yang terjadi pada alam merupakan sumber ilmu/media pembelajaran sepanjang hayat, tanpa batas waktu dan tempat. Tujuannya filosofi alam menumbuhkan semangat belajar yang lebih tinggi, sepanjang hayat tanpa batas waktu dan tempat

Irman Gusman, Ketua DPD-RI yang juga tokoh masyarakat Minangkabau menjelaskan filosofi *alam takambang jadtani guru* selaras nilai-nilai keislaman, sebagai dijelaskan dalam Al-Qur'an Allah SWT berfirman, *Inna fiikholqissamaawaati wal-ardhi, wakhtilaafillaili wannahaari, la-aayatun liuulil Albaab* artinya, sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi dan pergantian siang dan malam, terdapat tanda-tanda dan sumber pengetahuan bagi hambanya yang berakal dan suka mengambil pelajaran. Pernyataan Irman Gusman (2005;12) tentang filosofi alam, lebih lengkapnya adalah “*Alam Takambang Jadi Guru*” (Alam berkembang jadi guru) memberikan makna bahwa pandangan hidup, nilai-nilai dasar kerja dinukilkan dalam pituah adat Minangkabau serta berhikmah dari bentuk, sifat dan kehidupan alam.

Makna dari pernyataan di atas adalah perilaku kerja dosen yang dituntun oleh pemahaman tentang nilai kerja harmoni, dan dinamis sesuai tuntutan pekerjaan dan perkembangan zaman. Apalagi secara informal pimpinan Universitas “X” selalu

mengingatkan dosen harus berorientasi kerja kepada layanan bermutu meningkatkan prestasi kerja, ditopang nilai pengorbanan, kejujuran akademik dan tanggungjawab.

Mempertegas pernyataan di atas, Hadi Nur (2004;8) menjelaskan bahwa pekerjaan dosen melaksanakan proses perkuliahan dan pengabdian pada masyarakat, tanpa diikuti dengan kegiatan riset yang bersifat perkalian bukan pertambahan. Karena sifat utama yang melekat kepada seorang dosen juga digelar ilmuwan. Ini tidak akan berarti apa-apa, jika seorang dosen tidak melakukan salah satu fungsi tridharma perguruan tinggi maka akan “nol” sebagai ilmunannya.

Pemikiran lain yang relevan dengan filosofi kerja Universitas “X” dalam ilmu pengetahuan yaitu konsep “eko-etika”. Dasar-dasar etika, berakar pada dasar kepentingan dinamika ekologis bagi kehidupan manusia di bumi, sehingga disebut eko-etika. Eko-etika berbeda dengan etika sejarah. Akar etiketika bukanlah wahyu, keyakinan ataupun filosofi, melainkan penelitian ilmiah, pengetahuan dan keserasian antara alam dan manusia. Subyek eko-etika bukanlah satu kelompok manusia melainkan berbagai komunitas yang keberadaannya saling tergantung. Wawasan kita yang selalu bertambah, menguk jalan menuju pada kehidupan manusia masa depan (Otto Kinne 2007;1)

Konsep *eko-etika* bertujuan membangun suatu komunitas yang diibaratkan membangun sebuah rumah. Suatu rumah yang berlandaskan cinta pada alam, menghargai alam, dan menambah pengetahuan tentang pola dan pengaturan alam yang sebenarnya (Otto Kinne, 2007, 2).

Pada komunitas yang menganut etika tradisional biasanya tidak mau menerima perubahan, mereka tetap mempertahankan aturan atau etika yang telah berlaku turun temurun di masyarakat. Sedangkan dengan adanya komunitas yang menganut eko-etika, mereka akan menerima aturan baru yang berlaku secara dinamis sesuai dengan perkembangan zaman dan dilandasi keseimbangan dan ilmu pengetahuan. Perubahan ini seperti air yang mengalir, yaitu tidak statis dan serasi dengan filosofi *alam takambang jadikan guru, filosofi rumah gadang, tungku tigo sajarangan dan tali tigo sapilin*. Hal ini didukung oleh proposisi,

Filosofi kerja dari arsitektur rumah gadang yang memadukan unsur etnik dengan modernitas memberi nilai tambah bagi dosen yang ada di kampus ini untuk me-miliki kesadaran budaya yang tinggi menjadi kepribadi-annya dalam bekerja.

Makna dari pernyataan proposisi tersebut di atas dalam konteks manajemen pendidikan adalah tertanamnya kesadaran budaya yang tinggi dan menjadi kepribadian dari masing-masing dosen dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya memberikan energi bagi usaha mewujudkan budaya kerja yang lebih baik. Kesadaran budaya ini juga memudahkan pimpinan puncak untuk melakukan “*control*” pada dosen-dosen yang dipimpinnya. Bahkan bisa jadi kegiatan “*span of control*” tidak memerlukan semua tingkatan pimpinan terlibat langsung. Kesadaran budaya kerja ini sungguh berarti dalam mengelola dosen sebagai kaum intelektual, cerdas dan kritis.

Pernyataan di atas didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilaksanakan pada di tiga perguruan tinggi di kota Malang menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan produktivitas kerja dosen perlu dilakukan upaya penyadaran (*awardnesses*) kepada para dosen menekankan bahwa hakikat kerja adalah ibadah (Anon). Para pimpinan perguruan tinggi terteliti sadar bahwa mereka memimpin manusia yang memiliki dua aspek yang sama-sama penting, yaitu jiwa dan raga. Seorang dosen tentu memiliki kedua aspek tersebut, dimana aspek raganya merupakan aspek yang mengikut kepada perilaku jiwa dosen itu sendiri, sehingga jika jiwanya sehat maka raganya juga ikut sehat. Sebaliknya, jika jiwanya sakit, meskipun raganya sehat, maka tidak akan bisa berbuat secara wajar. Karena itu, upaya pertama yang dilakukan para manajer pendidikan tinggi untuk meningkatkan kinerja dosen adalah membangun jiwa dengan memberikan penyadaran (*awardnesses*) kepada mereka bahwa bekerja adalah ibadah.

Suatu pekerjaan yang tidak didasari nilai ibadah berakibat pada formalitas belaka, tidak disertai dengan nilai spiritualitas. Keseimbangan formalitas & spiritualitas dalam kerja sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja para dosen, sehingga apa yang mereka lakukan memiliki dua nilai sekaligus, yaitu dunia dan akhirat.

BAB V

PENAMPILAN PERILAKU BUDAYA KERJA DOSEN

A. Konsep Penampilan Perilaku Budaya Kerja Dosen

Melihat nilai-nilai budaya kerja dalam masyarakat global, masyarakat informasi maka terlihat bahwa budaya kerja dosen mesti dicirikan oleh budaya kerja yang berbasiskan informasi, keahlian, penggunaan informasi, komputer, demokrasi. Semua itu merupakan penampilan hasil kerja, cara kerja, alat kerja, organisasi kerja, prinsip kerja di masa depan.

Mendukung pernyataan di atas, Abdullah (2004) menjelaskan bahwa penampilan budaya kerja termasuk di dalamnya profesi dosen terdiri dari dua dimensi yaitu dimensi yang “nampak” (*tangible*) dan yang “tidak nampak” (*intangible*). Kedua dimensi penampilan budaya kerja itu bersumber dari ilmu pengetahuan yang dimiliki dan aplikasi dari bentuk teknologi yang berkembang. Dengan demikian budaya kerja di era globalisasi berpusat pada informasi dan teknologi (iptek) yang penggunaannya terletak di otak manusia.

Feather (1989;21) menyatakan bahwa penampilan budaya kerja dosen di atur oleh otaknya sendiri, dan oleh sebab itu pengisian otak diperlukan terutama bagi pekerja sebagai dosen yang menuntut tingkat kecerdasan yang tinggi. Karena menurutnya *education enable people to do they have never done before. The world biggest single requirement is to maximize its resource, and we must therefore invest in their brain power---the intellectual capital; with which are genuinely rich future will be build and sustained.*

Pernyataan di atas menunjukkan kedudukan lembaga pendidikan tinggi dalam rangka mengembangkan nilai-nilai budaya kerja terutama yang dilakukan oleh dosen yang berhadapan langsung dengan mahasiswa sangat penting. Penampilan perilaku dosen diharapkan sesuai dengan perubahan zaman untuk hidup di era globalisasi.

Sinamo (2000;8) menyatakan penampilan perilaku budaya kerja seorang dalam suatu instansi secara sederhana ditandai dengan bekerja keras penuh semangat, tulus penuh syukur, tuntas penuh tanggungjawab, benar penuh integritas, serius penuh pengabdian, kreatif sukacita, unggul penuh ketekunan.

Ndaraha (1999;80-81) juga menyatakan bahwa penampilan budaya kerja bisa dilihat dari pemahaman (anggapan dasar seseorang tentang pekerjaannya), sikap terhadap pekerjaan, perilaku ketika melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawabnya serta etos kerja yang ditunjukkannya.

Soedjadi (1999;81-82) lebih lanjut menjelaskan beberapa anggapan dasar tentang budaya kerja sekaligus rincian penampilan perilaku budaya kerja yang dapat di lihat dalam tabel 5.1. berikut ini.

Tabel 5.1. : Anggapan Dasar Budaya Kerja dan Penampilan Perilaku Budaya Kerja

No	Anggapan Dasar tentang Budaya Kerja	Penampilan perilaku Budaya kerja
1	Kerja adalah hukuman	Negatif: menolak kerja, kerja adalah siksaan, menakutkan
2	Kerja adalah beban	Negatif: kerja itu berat, karena terpaksa, tak sanggup menanggungnya
3	Kerja adalah kewajiban	Positif: kerja untuk memenuhi janji, kerja menaati perintah, jika tidak resikonya besar, kerja terus!
4	Kerja adalah sumber	Positif: kerja untuk hidup, tidak bekerja mati, kerja apa saja, asal halal
5	Kerja adalah kesenangan	Positif: jika menyenangkan Negatif: jika tidak pilih-pilih pekerjaan, kerja membosankan
6	Kerja adalah gengsi	Positif: kerja yang membanggakan Negatif: pekerjaan itu hina, menjijikan (walaupun halal) sangat dipilih-pilih kerja
7	Kerja adalah aktualisasi	Positif: sedia berkorban materi, dengan mengharapkan imbalan spiritual, pekerjaan menggairahkan. Negatif: jika tidak sesuai dengan harapan kerja terasa membosankan
8	Kerja adalah panggilan jiwa	Positif: sangat selektif memilih pekerjaan, mengabdikan diri pada pekerjaan, profesionalisme, berani berkorban.
9	Kerja adalah pengabdian kepada sesama	Positif: tanpa pamrih, berani berkorban
10	Kerja adalah hidup	Positif: hidup untuk bekerja, waktu diisi dengan bekerja
11	Kerja adalah ibadah	Positif: bekerja sesuai dengan firman tuhan, bekerja sebagai pernyataan syukur
12	Kerja adalah suci	Positif: kerja tanpa cela, jangan tercemar.

Catatan : kerja adalah ibadah, termasuk kerja adalah suci yang ditandai kerja tanpa cela dan tidak tercemar menurut keyakinan penulis dapat dikategorikan dalam kerja sebagai ibadah juga

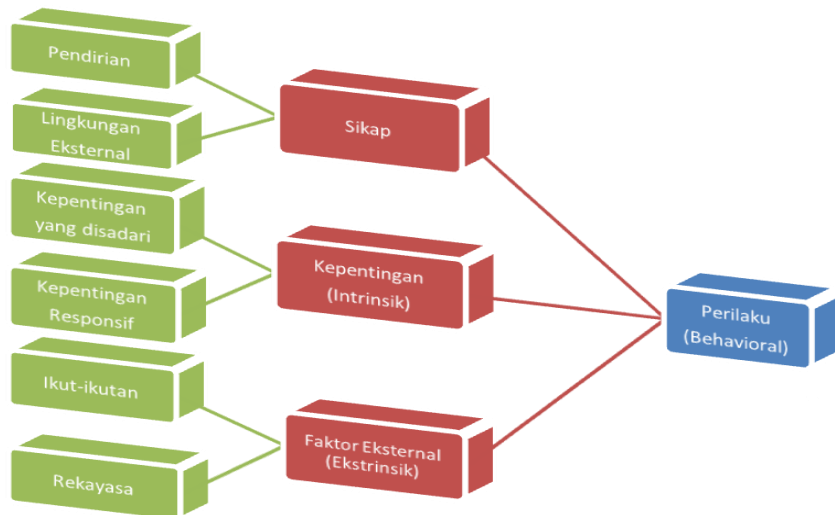
Penampilan perilaku budaya kerja seperti di atas juga berlaku bagi dosen di perguruan tinggi. Dosen bekerja melayani mahasiswa dan stakeholders perguruan tinggi lainnya. Araro (1987;21) merekomendasikan dosen bekerja mendahulukan kepentingan mahasiswanya. Itikad dan tanggungjawab ini merupakan wawasan, sikap dan nilai kepribadian yang disyaratkan bagi seorang dosen yang professional. Hal ini dapat dilihat dari penampilan budaya kerjanya: 1) berminat menjadi dosen karena menghargai pekerjaan mendidik, dan mengajar, 2) menjadi dosen atas kemauan sendiri, dan 3) kepuasan kerja menjadi dosen bukan semata-mata karena financial, melainkan memperoleh hasil kerja yang baik, pergaulan dengan mahasiswa dan stakeholders perguruan tinggi lainnya berjalan dengan baik.

Penampilan perilaku budaya kerja dosen di perguruan tinggi terhadap pekerjaan sebagai pendidik dan pengajar akan nampak dalam budaya kerja yang ditampilkannya saat bekerja. Misalnya dari "*belief*" bahwa kerja adalah ibadah, lahir penampilan perilaku budaya kerja "*enthusiastic*", bersemangat terhadap pekerjaan yang sedang dilaksanakannya. Dosen bekerja antusias ditampilkan dengan bekerja penuh semangat, rajin dan bertanggungjawab.

Penampilan budaya kerja berupa perilaku dapat diibaratkan dengan "*software*". Supaya perilaku dosen dapat diamati, dihayati dan diaktualisasikan, ia harus direkam--selanjutnya diperagakan, yang dalam bahasa antropologi dikenal dengan istilah "*artifact*".

Penampilan budaya kerja dosen di perguruan tinggi biasanya dipengaruhi oleh kuatnya motif kepentingan dan kondisi lingkungan (dari luar). Penampilan perilaku budaya kerja itu timbul secara spontan (gerak reflek). Namun demikian penampilan perilaku budaya kerja juga muncul akibat pengaruh respon terhadap lingkungan. Penampilan ini muncul karena ikut-ikutan, terhanyut bersama lingkungan.

Selanjutnya ada perilaku dosen yang direkayasa dari luar, sehingga menjadi komoditas (daya tarik). Daya tarik itu dikemas sedemikian rupa, bisa berupa warna pakaian yang digunakan waktu mengajar, aroma parfum, tampilan sisir rambut, *lipstick*, *make up*, dan *property* lainnya yang digunakan selama melaksanakan pekerjaan di kampus. Semua penampilan perilaku budaya kerja itu disebut juga perilaku ekstrinsik, sebagaimana terlihat dalam gambar 4 di bawah ini :



Gambar 5.1 Penampilan Perilaku Budaya Kerja (Ndraha, 1997;37)

Dari penjelasan di atas, termasuk gambaran perilaku budaya kerja, Purwinarto (2004;3) menjelaskan bahwa ada 17 perilaku yang perlu dipahami dalam penampilan perilaku budaya kerja termasuk juga profesi dosen di perguruan tinggi. Menurut Wirawan (2005;2), Ketujuhbelas perilaku budaya kerja itu, antara lain :

1. Komitmen terhadap visi, misi organisasi, tujuan, konsistensinya dalam pelaksanaan kebijakan/peraturan .
2. Wewenang dan tanggungjawab
3. Keikhlasan dan kejujuran
4. Integritas dan profesionalisme
5. Kreativitas dan kepekaan (sensitivitas) terhadap lingkungan tugas.
6. Kepemimpinan dan keteladanan
7. Kebersamaan dan dinamika kelompok/organisasi
8. Ketepatan (keakurasian) dan kecepatan
9. Rasionalisasi dan emosi
10. Keteguhan dan ketegasan
11. Disiplin dan keteraturan bekerja
12. Keberanian dan kearifan dalam mengambil keputusan/ konflik
13. Dedikasi dan loyalitas
14. Semangat dan motivasi
15. Ketekunan dan kesabaran
16. Keadilan dan keterbukaan
17. Penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk melaksanakan tugas.

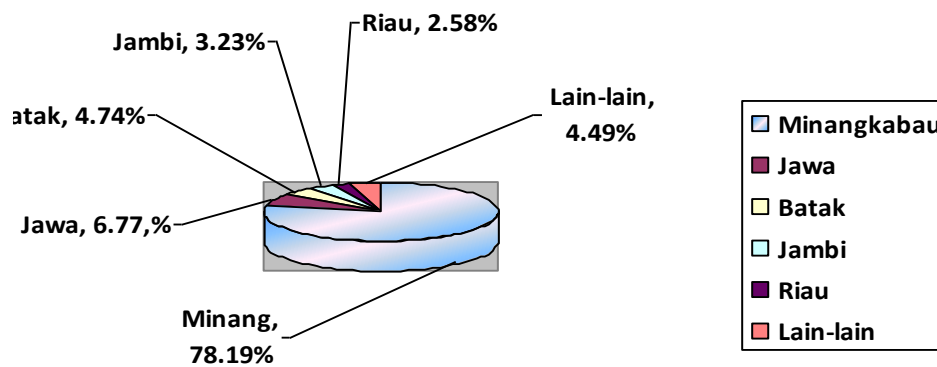
B. Penampilan Budaya Dosen dalam Keanekaragaman Entitas

Penampilan budaya kerja dosen dapat dilihat dari beberapa wujud, antara lain budaya lisan, budaya melayani, budaya akademik dan tanggungjawab serta budaya mutu kerja. Dari keempat penampilan budaya kerja dosen di perguruan tinggi “X” teramati, perilaku kerja yang unik dan menjadi premis mayor untuk dibahas adalah penampilan budaya kerja dosen yang memiliki pengalaman urban (pendatang maupun dosen lokal yang pernah merantau) lebih fokus dalam melaksanakan tugasnya dan kewajiban sebagai pengajar dan pendidik, sekaligus memiliki kecenderungan menampilkan pekerjaan yang bermutu.

Kesimpulan ini sebenarnya agak sensitif untuk di kemukakan. Peneliti sendiri, awalnya masih ragu menerima kesimpulan ini, namun setelah melakukan pengembangan dan pemaknaan (*meaning*) secara mendalam, peneliti memandang bahwa memang proses penelitian tentang budaya kerja dosen ini sebagai *locus* untuk menemukan pengalaman dalam kategori baru. Inilah yang memberikan keberanian dan keyakinan pada peneliti untuk meneruskan hipotesis yang menyatakan dosen yang memiliki pengalaman urban lebih fokus dan menampilkan budaya mutu kerja yang lebih baik dalam melaksanakan tugas mendidik dan mengajar, melakukan pengabdian pada masyarakat serta melaksanakan kegiatan penelitian.

Sebelum peneliti menjelaskan realitas yang bisa memperkuat kesimpulan di atas, terlebih dahulu peneliti memberikan pemahaman yang holistik berkenaan dengan yang dimaksudkan dosen urban disini adalah dosen yang memiliki pengalaman urban (hidup berpindah-pindah) lebih fokus, yaitu dosen pendatang yang berasal dari berbagai daerah di luar lokasi perguruan tinggi itu berada. Perpindahan dosen yang bersangkutan bukan akibat kelakuan dan perbuatannya tidak diterima, melainkan dosen bepergian dalam rangka melanjutkan pendidikan atau mengikuti kegiatan ilmiah yang menyangkut pengembangan kompetensinya sebagai dosen. Atau memang di bawah keluarga besarnya dalam melaksanakan tugas dan pengabdian.

Data yang ditemui dari hasil studi dokumentasi, jumlah dosen urban di Universitas “X” berkisar 22% dari total 930 orang dosen, lihat pada gambar 5.2 di bawah ini.



Gambar 4.6. komposisi entitas budaya asal dosen Universitas “X”

Fenomena kerja yang ditampilkan dari dosen urban menunjukkan perilaku kerja yang lebih fokus dalam kegiatan pendidikan dan pengajaran, kegiatan pengabdian pada masyarakat maupun kegiatan penelitian. Dosen urban tingkat kehadirannya di kampus lebih tinggi, sehingga aktivitas melayani mahasiswa lebih maksimal.

Fenomena ini dukung oleh proposisi, antara lain 1) budaya lisan merupakan budaya dosen yang berasal dari etnis lokal sudah menjadi darah daging. 2) Tradisi lisan membuka jalan bagi dosen berkiprah diluar kampus menjadi tokoh politik, birokrat di pemerintah, dan tokoh adat di dalam masyarakat.

Proposisi di atas menegaskan, ada sebagian dosen Universitas “X” yang banyak melibatkan diri diluar kampus dengan berbagai alasan, antara lain mendapatkan amanah dari pihak eksternal. Dilihat dari daerah asalnya, dosen Universitas “X” yang banyak beraktivitas di luar kampus berasal dari etnis lokal. Diantaranya, ada yang menjadi kepala daerah, kepala dinas, tenaga ahli, konsultan, maupun pimpinan perguruan tinggi.

Partisipasi dosen lokal dalam kegiatan di luar kampus memiliki dampak, diantaranya waktu yang tersedia baginya berkurang dalam memberikan pelayanan pada stakeholdernya khususnya bagi mahasiswa. Kegiatan tridharma perguruan tinggi berupa mendidik dan mengajar, pengabdian dan penelitian juga menjadi tidak maksimal.

Sedangkan fenomena kerja dosen urban, tidak banyak yang bersentuhan dengan kegiatan di luar kampus. Penyebabnya dosen urban tidak berafiliasi dengan status kelahiran, kesukuan, maupun budaya dari kelompok dosen lokal dari berbagai

daerah yang ada disekitar Universitas “X”. Penyebab lainnya, dosen urban memiliki tradisi lisan yang kurang mendukung keterlibatannya secara maksimal di luar kampus. Kondisi inilah yang menjadikan dosen urban bisa lebih fokus melaksanakan tridharma perguruan tinggi sebagai tugas dan kewajibannya.

Catatan menarik dari fenomena budaya kerja yang terjadi di Universitas “X” baik dosen lokal maupun dosen urban. Sama-sama kurang produktif menghasilkan karya ilmiah selama memiliki jabatan di luar kampus maupun dalam kampus. Penyebabnya budaya birokrasi yang mengikatnya, berupa aktivitas kerja, kegiatan lobby dan acara seremonial berupa pelantikan, pembukaan, pesta maupun pertunjukkan lainnya.

Lebih lanjut dijelaskan fenomena yang teramati menyimpulkan bahwa dosen yang memiliki **pengalaman urban**, penampilan budaya kerjanya mengedepankan mutu kerja. Kesimpulan ini, di dukung proposisi; 1) penggunaan teknologi dalam perkuliahan sudah akrab sebagian dosen, berupa *e-learning* lebih didominasi dosen yang memiliki pengalaman urban, 2) dosen yang memiliki pengalaman urban aktif menggunakan kegiatan pembelajaran berbasis teknologi, 3) budaya kerja dosen urban ini terjadi didorong tuntutan lingkungan, terutama bagi dosen yang berpengalaman menempuh studi luar negeri maupun diberbagai kota besar di Indonesia, mereka akan kreatif melihat peluang dan tantangan yang dihadapinya, 4) Pendidikan yang ditempuh dosen diluar daerah mempengaruhi daya kreativitas kerjanya.

Disamping mitra kerja dosen urban yang sangat luas berada di lintas daerah, lintas budaya menuntut komunikasi diantara mereka mesti dibantu oleh dukungan teknologi, berupa *e-learning*, pembelajaran *teleconference*, jejaring sosial (*facebook*, dan *twitter*).

Barangkali disini kita menemukan esensi program *sandwich-like* dan *academic recharging* yang dilaksanakan Kementerian Pendidikan Nasional, agar dosen-dosen memiliki *networking* dalam skala internasional untuk “*sharing*” keilmuan.

Bahkan tidak salahnya perguruan tinggi belajar dari pengalaman Microsoft dalam membangun budaya kerja dosen mampu memaksimalnya teknologi dalam kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan dengan menerapkan *enterprise knowledge community*. Artinya dosen dirangsang untuk berbagi pengetahuan (*knowledge*

sharing). *Reward* diberikan pada dosen yang proaktif dalam kegiatan tersebut pembelajaran menggunakan perangkat teknologi. (Dedi Effendi Lingga, 2005;15)

Disisi lain, keberadaan dosen urban di Universitas “X” sebenarnya menghidupkan suasana akademik yang tinggi. Hal ini didukung proposisi 1) Fakultas Teknik merupakan fakultas yang dinamis. Realitasnya di Fakultas Teknik Universitas “X” forum ilmiah, karya ilmiah dan kegiatan ilmiah berlangsung dengan semarak, ini memberikan penguatan bahwa semakin beragamnya latar etnik masing-masing dosen dalam unit kerja itu semakin dinamis, jika dibandingkan dengan unit yang didominasi hanya kelompok tertentu justru akan semakin membentuk polarisasi nilai ke arah *homogeny*. Kesimpulan penelitian ini sejalan dengan kesimpulan hasil penelitian Hansson dan Slade (1977) dalam David O. Sears (1985;252-253) menyimpulkan semakin kecil jumlah orang dalam komunitas cenderung membangun nilai yang *homogeny* dan mempertahankan tradisi lama, sedangkan semakin banyak jumlah orang dalam komunitas nilai yang terbentuk justru semakin universal dan beragam serta iklim kerja tumbuh secara dinamis. Suasana dinamis yang dimaksud disini terjadinya persaingan kerja secara sehat, ide dan kreativitas berkembang sehingga frekuensi pelaksanaan forum ilmiah, kegiatan ilmiah dan karya ilmiah yang dihasil dosen semakin banyak.

Tumbuhnya suasana kerja yang dinamis dalam keanekaragaman budaya kerja yang dimiliki masing-masing dosen tidak terbentuk dalam waktu singkat. Melainkan melalui berbagai konflik, dan akulturasi budaya sampai menemukan jati diri yang sempurna. Biasanya dosen urban tidak terlalu memaksakan nilai-nilai kerja yang dibawanya untuk diterima menjadi budaya institusi. Dosen urban cenderung melaksanakan budaya adaptif untuk menghindari konflik dan ketidaknyaman kerja akibat kontak lintas budaya.

Disamping itu suasana dinamis terjadi diunit kerja dosen yang didalam terdiri dari beranekaragam budaya disebabkan masing-masing dosen memiliki waktu cukup untuk melaksanakan tugasnya. Ritual budaya, kegiatan lainnya tidak banyak mengganggu kesibukannya. Kesempatan yang cukup ini memberikan peluang bagi dosen urban untuk bisa mencurahkan segenap tenaga, pikirannya bagi kegiatan di kampus. Kesimpulan ini didukung oleh proposisi; 1) penampilan kerja dosen urban lebih fokus. Disamping itu mereka tidak merasa asing dengan lingkungan tempat

mengajarnya, bahkan dalam pergaulan sehari-hari, dosen urban Universitas “X” selalu memposisikan dirinya “kita”, tidak memposisikan “kami”.

Kehadiran dosen urban selama ini di Universitas “X” dengan latar belakang perbedaan budaya maupun agama memberikan suasana dinamis. Kajian religious maupun psikologi sosial, kita mengenal konsep *Adversity Quotient* (AQ) yang merupakan kecerdasan yang dimiliki seseorang dalam mengatasi kesulitan dan bertahan hidup. Fenomena ini hanya dialami oleh mereka-mereka yang pernah urban (hijrah), Rasulullah sukses setelah melakukan hijrah, termasuk personal-personal yang sukses di bisnis, pemerintahan, maupun sebagai dosen karena faktor urban (hijrah). Banyak pengalaman maupun relasi membuat jalan menuju sukses. Termasuk rintangan yang dialami manusia merupakan energi penggerak untuk bangkit dan keluar kondisi tersebut serta upaya mempertahankan kelangsungan hidup. Termasuk dosen urban, suasana perantauan yang jauh dari keluarga memunculkan energi dalam dirinya untuk tetap bertahan hidup dan energi yang memiliki lompatan jauh untuk menggapai sukses, tetap fokus dengan pekerjaan dengan tidak berputus asa. Paul G Stoltz dalam Ary Ginanjar Agustiar (2008;385) menjelaskan bahwa *Intelligence Quotient* (IQ) dan *Emotional Quotient* (EQ) tidak lagi memadai untuk meraih sukses, mesti ada faktor lain berupa motivasi dalam diri, sikap pantang menyerah dengan kondisi, keadaan dan hambatan, faktor itu ada pada dosen urban yakni *Adversity Quotient*.

Dosen urban bagaikan seorang *climbers* (pendaki) yang selalu memiliki rasa *optimistic* melihat *opportunity*, celah, senokhtah harapan di balik berbagai hambatan dan keadaan yang terbatas. Selalu bergairah untuk maju. Noktah kecil yang oleh orang lain di anggap sepele, bagi climber bisa dijadikan cahaya pencerah kesuksesan. Ketika ilmu psikologi dipergunakan Stoltz sebagai titik pijakan, maka karakters *climbers* ditempatkan pada puncak piramida hirarki kebutuhan dalam teori Maslow sebagai aktualisasi diri. Potensi-potensi ke arah itu ada pada dosen urban maupun yang mengalami urban dalam proses pendidikannya.

C. Karakteristik Kerja Dosen dalam Keanekaragaman Entitas

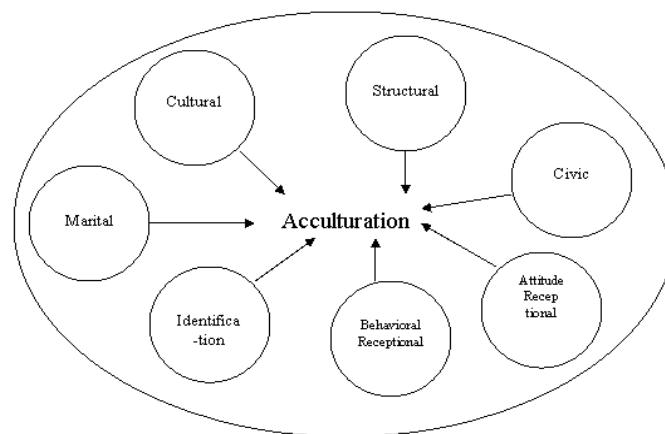
Lokasi Universitas “X” yang berada di tengah-tengah komunitas Minangkabau telah memberikan warna tersendiri dalam dinamika kerja dosen. Unsur-unsur budaya Minangkabau menjadi bagian dari kelompok dominan telah memungkinkan terjadinya kontak lintas budaya yang di bawah masing-masing dosen.

Kondisi ini telah memberikan ruang yang sempurna bagi perubahan budaya yang lebih universal dalam keanekaragaman budaya. Kesimpulan ini di dukung oleh proposisi 1) pembauran (akulturasi) di Universitas “X” yang di dominasi oleh etnis Minangkabau bercorak *egaliter*.

Secara konseptual, John W. Berri (1999;528) bahwa akulturasi dipahami sebagai fenomena yang terjadi tatkala kelompok-kelompok individu yang memiliki budaya berbeda terlibat dalam kontak secara langsung, disertai dengan perubahan terus-menerus, sejalan pola budaya asal dari masing-masing dosen.

Teori akulturasi dari Harsono dan teori akulturasi Robert Redfield membuktikan bahwa proses akulturasi di perguruan akan berdampak pada perubahan budaya kerja dosen yang berasal dari etnis dominan dan dosen urban mengalami kontak budaya secara aktif.

Akulturasi bisa terjadi dalam keanekaragaman budaya, struktural, komunitas, sikap bawaan, perilaku bawaan, tokoh identifikasi, perkawinan dan aspek lainnya. Gambaran sederhana dinamika akulturasi budaya dari masing-masing budaya yang dibawa oleh dosen, dilihat pada gambar 5.8 di bawah ini.



Gambar 5.8. Dinamika Akulturasi Budaya Kerja dan Aspek-aspek yang mempengaruhinya.

Kontak budaya bisa terjadi dalam berbagai peristiwa di kalangan dosen yang ada di perguruan tinggi. Hasil pengamatan yang unik menunjukkan dosen yang sudah melakukan perkawinan dengan dosen yang berasal dari budaya dominan cenderung untuk melakukan pembauran dengan budaya dominan. Begitu juga dosen yang berasal dari budaya urban membawa keluarga secara utuh (sudah melakukan perkawinan cenderung tetap mempertahankan nilai-nilai yang dimilikinya.

Kontak budaya dalam proses akulturasi bisa merubah budaya dominan dalam hal ini budaya Minangkabau termasuk juga budaya yang dibawa oleh dosen yang berasal dari luar etnis Minangkabau melebur menjadi satu budaya ‘baru’ yang lebih modifikatif dan berkualitas dengan asumsi individu yang terlibat di dalamnya memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk menyesuaikan nilai-nilai kebudayaan sendiri dengan nilai-nilai kebudayaan lain.

Selain budaya kerja dosen yang di dominasi dari pengaruh budaya Minangkabau, budaya kerja dosen urban lainnya yang turut mewarnai budaya kerja dosen yang berasal dari etnis Jawa. Kesimpulan ini didukung oleh proposisi 1) dosen yang berasal dari etnis Jawa memegang prinsip kerja “*Wani ngalah luhur wahasane*” mengalah untuk mencapai tujuan yang lebih mulia, 2) dosen yang berasal dari etnis Jawa telah memberikan warna bagi penampilan kerja dosen. Diantaranya berkembang nilai-nilai kerja yang berorientasi pada nilai *kaprawiran* (kepahlawanan), dan *kaprayitnan* (kewaspadaan) nilai *tulada* (contoh nyata) dan nilai ngawat-awati (supervisi). Bahkan, tidak jarang mereka memberikan dorongan berkreasi (*manun karso*), menggunakan ungkapan *nyuwun sewu* (maaf) dan *sumonggo* (silahkan) dalam interaksi kerja maupun silaturahmi dengan dosen lainnya.

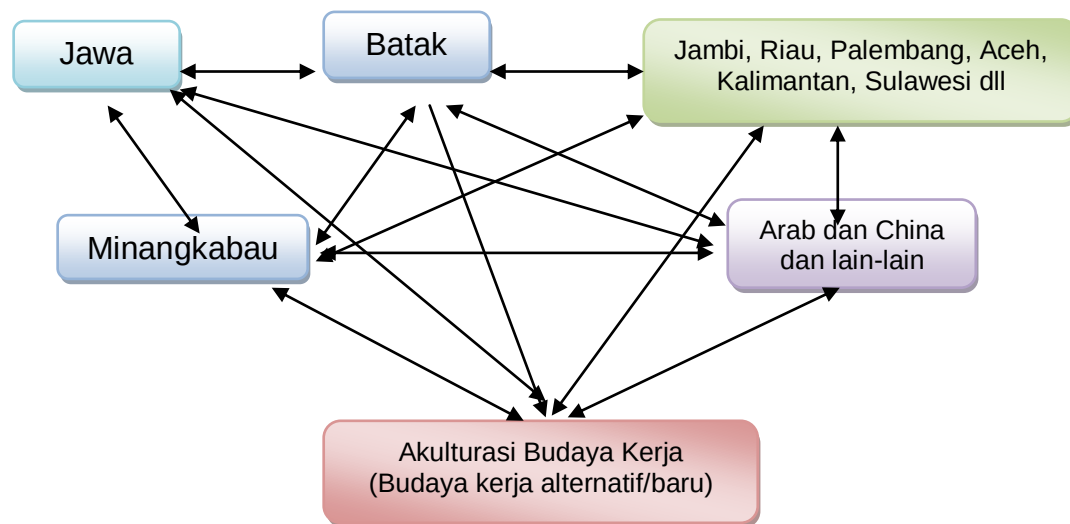
Dalam berinteraksi dengan warga kampus, dosen yang berasal dari Jawa memiliki rasa sungkan yang tinggi. Hal ini berkaitan dengan penerapan prinsip *ngajeni liyan* (menghormati orang lain) dan *njaga ketentreman* (kerukunan). Sehingga banyak pihak (dosen dan mahasiswa) merasa senang berhubungan dengan mereka.

Filosofi kerja lain yang dimiliki dosen yang berasal dari etnis Jawa adalah pola kepemimpinan yang patut dicontoh. Kesimpulan ini didukung oleh proposisi *Ing Ngarso Sungtulado, Ing Madya Mangun Karso dan Tut Wuri Handayani* maknanya dosen (pemimpin harus memberikan tauladan kepada mahasiswa atau bawahan).

Sedangkan etnis lain yang turut memberikan pengaruh dan warna bagi budaya kerja dosen Universitas “X” adalah dosen yang berasal dari etnis Batak (Sumatera Utara). Nilai-nilai kerja yang dimilikinya banyak bersumber dari falsafah *dalihan na tolu*. Kesimpulan ini didukung oleh proposisi 1) memahami budaya *dalihan na tolu* dalam bekerja, 2) mengabdikan pada suatu institusi dituntut untuk menjunjung tinggi nilai-nilai agama, termasuk hidup bermasyarakat prinsip utamanya, 4) menjaga keharmonisan, mengobarkan semangat solidaritas, mewujudkan keadilan.

Makna falsafah kerja *dalihan na tolu* menurut Parmono (1985;51) merupakan prinsip etika sosial masyarakat Batak yang dikiaskan seperti kualiti, *dalihan na tolu* adalah tungkunya yang berfungsi memberikan keseimbangan dan keharmonisan dalam masyarakat serta dari tungku itu pula menyala api solidaritas. Jadi prinsip kerja *dalihan na tolu* mengedepankan nilai kemanusiaan yang beradab, bermoral, saling menghormati.

Dari berbagai entitas budaya yang ada di kampus baik yang dominan maupun urban satu sama lainnya saling memberikan pengaruh dan warna budaya kerja dosen, bisa digambarkan secara sederhana proses akulturasi budaya yang terjadi, sebagai gambar 5.9 di bawah ini.



Gambar 5.9. Proses akulturasi budaya kerja dosen Universitas “X” dalam Keragaman Etnis.

Usaha untuk mengelola akulturasi budaya kerja yang terbentuk dari gabungan budaya yang dibawa masing-masing dosen perlu dilakukan untuk menghindari kesalahpahaman dan konflik yang merupakan suatu tindakan dalam mengelola perbedaan budaya. Manajemen akulturasi budaya kerja dosen bisa mendisain pergeseran budaya kerja asal antar dosen dalam melaksanakan pekerjaan. Pergeseran budaya kerja dapat membentuk suatu budaya kerja alternatif (baru) sesuai dengan kebutuhan dan impian perguruan tinggi ke depan.

Mengelola akulturasi budaya kerja dosen bukan pekerjaan yang mudah. Pimpinan puncak perguruan bisa mengadopsi pemikiran Lisa Hoeklin (1995;81) dalam suatu model pembelajaran budaya (*a model of cultural learning*) yang terdiri dari 4 tingkat praktikal pengelolaan budaya kerja.

Pertama, perlu diberikan pemahaman dan pertimbangan secara matang bagi semua dosen untuk menjadikan keanekaragaman budaya menjadi pengetahuan yang implisit menjadi eksplisit. Nilai-nilai budaya dan kepercayaan (*cultural beliefs*) termasuk di dalamnya *mindset* dosen tentang nilai baik dan buruk, benar dan salah dari masing-masing budaya yang saling berinteraksi dalam institusi perguruan tinggi. Seringkali dosen memahami asumsi-asumsi implisit yang diterima begitu saja (*taken for granted*) dan seringkali tidak secara gamblang dikemukakan. Seringkali dosen melakukan sesuatu tanpa sadar dan merasa bahwa memang sudah seharusnya begitu cara dia bekerja tanpa tahu bahwa sesungguhnya apa yang dilakukannya berdasarkan budaya yang selama ini di anutnya. Padahal institusi memerlukan tuntutan perubahan dari cara, kualitas kerja dan produktivitas kerja yang lebih tinggi lagi

Disamping itu diperlukan suatu pertimbangan dan pemahaman holistik dari dosen untuk memiliki kesadaran bahwa ada alasan-alasan tertentu mitra koleganya melakukan pekerjaan dengan cara berbeda-beda dengannya. Apabila sudah diketahui nilai-nilai apa yang melatarbelakanginya segala perbuatan dan pekerjaannya, maka bisa dipahami nilai-nilai yang melatarbelakangi pekerjaan dan perbuatan orang lain yang berbeda.

Nilai-nilai ini termasuk juga nilai kerja yang diamatinya melalui interaksi dosen dalam pekerjaan. Melalui proses pemahaman yang matang dapat diketahui nilai kerja yang mendasari koleganya dosen dalam melakukan sesuatu, bagaimana cara rekannya melakukan pekerjaan dan alasan mengapa mereka melakukannya.

Pertimbangan yang matang untuk mengatasi kesalahpahaman akibat perbedaan budaya dan mencapai hasil yang diinginkan dalam situasi dimana terjadi komunikasi lintas budaya. Bagaimana dosen yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda bekerja dan memecahkan persoalan, melakukan sesuatu dan seterusnya.

Kedua, membuat suatu persetujuan terhadap hasil yang spesifik dan diharapkan dari interaksi yang dilakukan. Kesepakatan untuk melakukan akulturasi diperlukan dalam mencapai produktivitas kerja yang diinginkan. Apakah memakai salah satu cara yang ditawarkan atau kombinasi dari berbagai cara yang ditawarkan.

Ketiga, memahami mengapa tiap budaya melakukan segala sesuatu menurut caranya dan menyetujui pendekatan atau kombinasi pendekatan tertentu untuk menghasilkan penampilan kerja yang diinginkan. Pemahaman mengenai perbedaan pendekatan dalam menyelesaikan suatu masalah atau menanamkan nilai-nilai kerja

baru dari perbedaan latar belakang budaya penting untuk dimiliki oleh dosen-dosen yang bekerja dilembaga pendidikan tinggi yang memiliki keanekaragaman budaya. Kombinasi dari pendekatan ini berarti adalah suatu jalan tengah dari pendekatan-pendekatan yang ditawarkan, dapat berupa suatu pendekatan baru yang berbeda dari yang ditawarkan masing-masing dosen, atau suatu alternatif baru sebagai kombinasi. Alternatif baru ini kemudian akan digunakan, berupa nilai-nilai baru yang mau diterapkan dalam institusi, yang relative berbeda dari nilai-nilai yang menjadi panutan sebelumnya atau pula kombinasi dari nilai-nilai dari pendekatan yang ditawarkan yang tidak terlalu jauh berbeda tetapi hanya merupakan pergeseran dari masing-masing nilai. Apabila terus dilakukan maka terbentuklah budaya kerja baru sebagai alternatif pilihan bersama yang disepakati.

Keempat, meninjau kembali hasil modifikasi pendekatan agar sesuai dan cocok dengan budaya yang diinginkan institusi. Alternatif baru yang diterapkan dan menjadi pilihan bersama menimbulkan munculnya budaya kerja baru, juga perlu ditinjau kembali dengan maksud apakah sesuai dengan budaya kerja yang diharapkan dan dapat mendukung kerja dosen-dosen yang bekerja di perguruan tinggi tersebut.

Proses pengelolaan akulturasi budaya kerja dosen bisa digambarkan, yaitu;



Gambar 5.10. Model pengelolaan akulturasi budaya kerja dosen modifikasi dari pemikiran Hoecklin (1995;82).

Pengelolaan akulturasi budaya kerja dosen dilakukan dalam rangka pengembangan perguruan tinggi dapat memberikan nilai tambah. Hal ini disebabkan dosen-dosen yang ada tidak terpaku pada perbedaan yang melatarbelakangi mereka tetapi mencari jalan untuk mengatasi perbedaan. Alternatif formulasi yang bisa dilakukan sesuai dengan gambar di atas, yaitu masing-masing dosen belajar berusaha memahami budaya koleganya (*we understand from them, they understand from us*), tiap dosen berusaha memahami budaya pihak lainnya (*each understand from each others*), tiap dosen memahami sesuatu yang baru dari budaya koleganya (*each understand something new*) satu sama lainnya.

Akulturasi seperti ini adalah suatu pendekatan proaktif pada tingkatan praktis yaitu langsung dilakukan oleh orang-orang yang bekerja. Masing-masing dosen yang memiliki perbedaan latar belakang budaya kerja yang berbeda tidak berdiam diri saja tetap aktif mencari jalan tengah menghindari atau menyelesaikan salah paham, distorsi yang mungkin terjadi. Para pimpinan puncak (rektor) dapat bekerja sama melalui beberapa langkah, 1) mengetahui apa yang ingin dituju, hasil apa yang ingin dicapai institusi yang dipimpin, 2) apa yang dilakukan oleh tiap (latar belakang) budaya dalam melaksanakan pekerjaan, 3) mengapa mereka bekerja dengan cara tertentu, 4) cara-cara manakah yang membawa pada hasil yang diinginkan, 5) melakukan persetujuan untuk melakukan suatu pendekatan atau menciptakan suatu budaya kerja baru, 6) mengimplementasikan solusi yang dicapai dan meninjau kembali dampak dari kombinasi disepakati, 7) menyaring solusi berdasarkan pada masukan (*feedback*) multikultural.

Dengan langkah-langkah di atas maka kesalahpahaman, ketidaknyamanan, ketidakharmonisan yang mungkin terjadi dapat dihilangkan atau dikurangi sehingga mutu kerja bisa diraih. Begitu juga akulturasi budaya ini juga mampu mengidentifikasi budaya masing-masing yang berbeda dan mencari jalan tengah membangun jembatan antar perbedaan nilai-nilai budaya yang dibawa masing-masing individu.

BAB VI

PERAN KEPEMIMPINAN PUNCAK DALAM PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA DOSEN

A. Makna Pengembangan Budaya Kerja Dosen

Kotter dan Heskett (1992;141-142) menjelaskan bahwa upaya pengembangan budaya kerja sejalan dengan realitas lingkungan. Kondisi ini merupakan norma-norma perilaku yang didorong oleh suatu sistem nilai yang menekankan pencapaian kebutuhan dan merupakan kunci keberhasilan kerja yang unggul dewasa ini. Upaya pengembangan budaya kerja dosen di perguruan tinggi harus dilakukan oleh pimpinan. Karena kepemimpinannya cenderung memberikan daya dorong bagi dosen agar mereka melakukan apa yang dibutuhkan perguruan tinggi untuk dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan menghadapi persaingan yang semakin kompetitif.

Soenarjo (2005;2) mengatakan bahwa budaya kerja dapat terlaksana dengan baik dan sesuai dengan harapan, apabila diawali dengan komitmen pucuk pimpinan, dan diikuti oleh pimpinan di bawahnya, sehingga seluruh pegawai melaksanakan budaya kerja dengan sepenuh hati. Triguna (1999;17) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang dimaksud diatas adalah seni menggerakkan segala sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan dengan strategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan dan tantangan. Kepemimpinan dapat dipelajari, namun pengguna strategi dalam mencapai tujuan diperlukan pengalaman, dituntut kreativitas, memiliki ke-pekaan yang tinggi menghadapi perubahan lingkungan yang cepat.

Pengembangan budaya kerja oleh pimpinan harus meng-utamakan aspek prestasi (*achievement*), dan kerjasama (*teamwork*) dengan tujuan meningkatkan kepuasan bekerja, kepuasan *customers* dan kinerja institusi serta keunggulan bersaing dengan institusi lainnya, seperti yang digambarkan berikut ini :



Gambar 6.1. Elemen-elemen Pengembangan Budaya Kerja.
(HRD Indonesia,2005;2)

Uraian di atas memberikan gambaran apa yang harus dilakukan pimpinan perguruan tinggi dalam mengembangkan dan meningkatkan budaya kerja dosen yang dipimpinnya. Usaha itu berawal dari pembinaan visi, misi, dan nilai yang terdapat di dalam institusi, perilaku, sistem pengembangan sumber daya, dan kepemimpinannya melakukan komunikasi secara intensif serta adanya komitmen yang kuat untuk mengembangkan budaya kerja dosen. Pembentukan kepribadian setiap dosen oleh pimpinan perguruan tinggi sesuai dengan tuntutan era globalisasi. Berkenaan dengan itu, Manan (1995;4-5) memandang bahwa pimpinan lembaga perguruan tinggi perlu :

1. Menuntun, membentuk sikap, perilaku dosen yang ada di lembaganya agar mau dan mampu melaksanakan strategi perguruan tinggi demi pencapaian misinya;
2. Membangkitkan komitmen terhadap pencapaian tujuan lembaga perguruan tinggi yang lebih utama dari pada kepentingan pribadi;
3. Memberikan identitas bagi para dosen;
4. Menopang kesatuan organisasi dengan standar-standar yang memadai mengenai apa yang seharusnya dikerjakan oleh dosen.

Pengembangan budaya kerja dosen oleh rektor perlu dilakukan dengan beberapa perubahan agar lembaga perguruan tinggi menunjukkan identitas khusus dengan lembaga perguruan tinggi lainnya. Menurut Manan (1995;5) bahwa perubahan itu hendaknya 1) berorientasi pada hasil kerja, 2) komitmen untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus, 3) menekankan pentingnya kualitas kerja, 4) fokus

manajemen perlu dirubah ke arah pemenuhan kebutuhan pasar, proaktif, melihat ke depan, hari ini lebih baik dari kemaren, mendapatkan ide-ide dan cara baru, dukungan kuat untuk bekerja sam, serta 5) nilai-nilai organisasi pun ikut dirubah ke arah mengerti dengan jelas strategi usaha, kenaikan pangkat atas prestasi, imbalan atas prestasi kerja, *responsibility, accountability*, loyalitas tinggi, kemauan untuk mencoba hal-hal baru, berupa mengedepankan nilai-nilai universal.

Didasarkan pada teori-teori di atas, menyiratkan bahwa dosen yang mempunyai budaya kerja yang baik ditandai dengan adanya komitmen untuk mencapai tujuan perguruan tinggi tempat ia bekerja yang lebih besar daripada kepentingan pribadi, proaktif, melihat kedepan, berusaha mendapatkan ide dan cara baru, berusaha mencoba hal-hal baru, dukungan kuat atas kerjasama, mengerti dengan jelas, usaha institusi, loyalitas tinggi, pembentukan keterampilan disesuaikan dengan kebutuhan pasar, kenaikan pangkat pemberian insentif didasari atas prestasi dan sikap kerja yang positif.

B. Peran Pimpinan Puncak dalam Pengembangan Budaya Kerja Dosen

Kepemimpinan puncak berperan dalam mewujudkan budaya kerja dosen. Pimpinan puncak ikut bertanggungjawab mensosialisasikan program pengembangan budaya kerja dosen yang dipimpinnya. Ada empat aktivitas yang dilakukan, antara lain 1) forum ilmiah, 2) kegiatan keagamaan, 3) rapat pimpinan, dan 4) interaksi sehari-hari. Nilai-nilai dikembangkan atau yang disampaikan sesuai dengan peristiwa atau moment kejadian, diantaranya adalah mutu keilmuan dosen ditandai dengan produktivitas menulis, kejujuran akademik dan tanggungjawab sebagai pendidikan dan pengajar di perguruan tinggi, kerja itu adalah ibadah serta melayani *stakeholders* perguruan tinggi dengan setulus hati. Perwujudan budaya kerja dosen berlangsung setiap saat yang dapat dirangkum dalam tabel 4.11 di bawah ini :

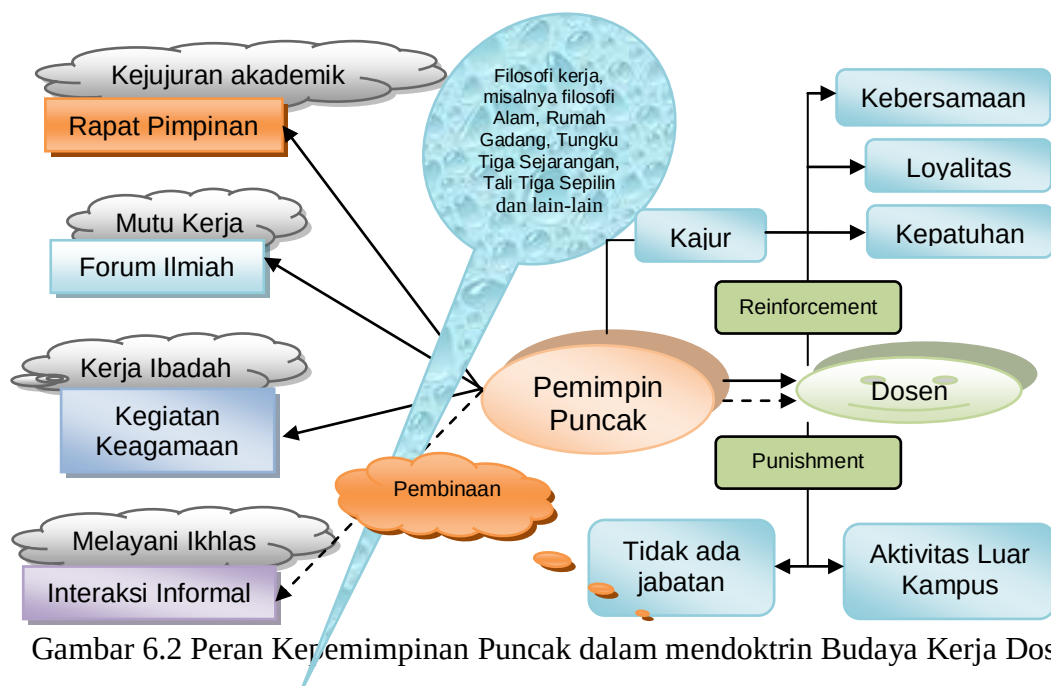
Tabel 6.1 Aktivitas Pimpinan Puncak dalam Perwujudan Nilai Budaya Kerja.

No.	Aktivitas Rektor	Waktu	Pesan Nilai kerja
1	Forum Ilmiah	Pengukuhan guru besar	Mutu Keilmuan/kerja ditandai dengan produktivitas menulis
2	Rapat Pimpinan	Insidentil	Kejujuran Akademik, Tanggungjawab
3	Acara Keagamaan	Bulan Ramadhan	Kerja adalah ibadah
4	Interaksi informal	Sehari-hari	Melayani setulus hati

Disamping itu, kepemimpinan puncak juga menjadi pendorong terwujudnya budaya kerja dosen. Dikatakan pendorong karena dengan kepemimpinan puncak akan memberikan warna bagi penampilan budaya kerja dosen yang dipimpinnya. Dengan kepemimpinan puncak yang kuat akan mampu mengikat dan mempertahankan nilai-nilai yang selama ini berlaku di Universitas “X”, yakni kepatuhan, kebersamaan dan loyalitas.

Peran kepemimpinan puncak juga bisa dikembangkan dengan melakukan pendelegasian tugas dan wewenang kepada pimpinan Jurusan/Program Studi didasarkan pada nilai organisasi, filosofi kerja dan loyalitas dosen tersebut kepada pimpinannya. Tujuannya untuk menumbuhkan kebersamaan dan kepatuhan pada pimpinan. Selanjutnya dengan kebersamaan kepatuhan itu meningkatkan penampilan kerja dosen.

Dalam pembinaan budaya kerja, pimpinan puncak dituntut melakukan pembinaan dosen dalam perwujudan budaya kerja, sebagaimana dilukiskan pada gambar 6.2 di bawah ini. Dosen yang tidak patuh, tidak mau bekerjasama diberikan *punishment*, mereka lebih banyak aktif di luar kampus, sedangkan bagi dosen yang mendukung diberikan *reinforcement*, dan diberikan amanah jabatan struktural.



Gambar 6.2 Peran Kepemimpinan Puncak dalam mendoktrin Budaya Kerja Dosen.

Gambar 6.2. di atas memberikan pemahaman bahwa kepemimpinan puncak berperan dalam pembinaan budaya kerja dosen. Banyak forum yang digunakan, antara lain pada kegiatan rapat pimpinan, kegiatan wisuda, acara keagamaan. Bagi dosen yang tidak mengindahkan diberikan penekanan (*punishment*), sedangkan bagi dosen yang peduli diberikan apresiasi (*reward*).

C. Posisi Strategis Pimpinan Puncak dalam Pembinaan Budaya Kerja Dosen

Temuan penelitian tentang budaya kerja dosen Universitas “X” mengungkapkan bahwa peran pimpinan puncak sangat strategis dalam menamakan nilai-nilai, tradisi budaya kerja dosen yang dipimpinnya. Adapun nilai-nilai yang ditanamkan adalah nilai kebersamaan, kepatuhan dan loyalitas. Berbagai peran dilakoni pimpinan puncak dalam berbagai kegiatan memberikan pemahaman dan sosialisasi budaya kerja dosen. Kepemimpinan puncak memiliki peran untuk mewujudkan, membina dan menanamkan nilai, prinsip budaya kerja. Kegiatan dan peran yang dilakukan pimpinan puncak biasanya seiring dengan model manajemen strategik yang memandang suatu nilai yang ditanamkan pimpinan puncak berfungsi sebagai penggerak ataupun pendorong lebih mengarah kepada nilai dalam arti etika dari pada nilai dalam arti ekonomi.

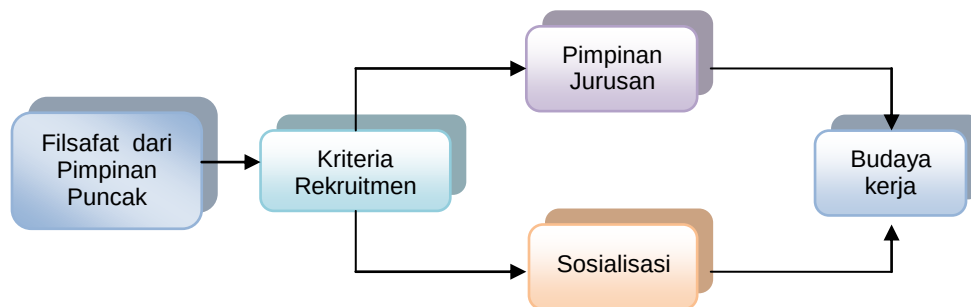
Membudayakan nilai-nilai kerja dosen maupun mensosialisasikan visi misi institusi oleh pimpinan puncak tidak cukup dengan kata-kata, apalagi komando yang sifatnya memerintah. Juga tidak cukup dengan rekaman untuk di dengar dan tulisan untuk di lihat dan di baca dosen di berbagai tempat, maupun untuk stakeholder universitas lainnya. Pimpinan puncak harus berpikir bahwa bekerja dan hidup dalam suasana keterbukaan dan kebersamaan dengan orang-orang yang di pimpinnya yang berada dalam kelompok komunitas cerdas, kritis dan berpengetahuan tidak bisa dengan kata-kata saja. Mereka perlu diberi kesempatan untuk menyaksikan secara langsung tentang apa yang dikerjakan pimpinan puncak dan apa cita-cita ke depan yang akan dicapai institusinya. Kesaksian itu pada saatnya mempengaruhi cara berpikir, perasaan dan perilaku dosen yang dipimpinnya, sehingga masing-masing mereka secara sadar bisa mengambil keputusan mengubah perilakunya untuk bekerja maksimal dan berkualitas.

Kemampuan kepemimpinan puncak untuk mempengaruhi dosen yang dipimpinnya terkait dengan kelebihan, keunikan atau kekhususan dalam hal di mana orang lain kurang biasa atau biasa saja dibandingkan dengan dirinya. Artinya kepemimpinan puncak mesti “*getting things done through others, do right things atau do things right*. Hal ini di dukung oleh proposisi “kepemimpinan puncak yang dilakukan kepada segenap dosen untuk memberikan pelayanan setulus hati dan bermutu kepada stakeholder universitas”.

Kelebihan, keunikan dan kekhususan pimpinan puncak belum cukup, seperti yang dijelaskan di atas. Pimpinan puncak harus bisa membuktikan, menunjukkan bahwa kata-katanya sesuai dengan perbuatannya, bahwa cita-cita dapat direalisasikan. Robbins (2001;520) menjelaskan bahwa budaya kerja dibangun dan dipertahankan oleh pendiri atau pimpinan puncak.

Tindakan pimpinan puncak akan sangat berpengaruh terhadap karakteristik kerja dosen. Bentuk sosialisasi tergantung pada kesuksesannya menetapkan nilai-nilai dalam proses seleksi dosen yang akan dipimpinnya sekaligus kesediaannya membagi kewenangan dengan pimpinan jurusan/program studi

Secara teoritis peran kepemimpinan puncak dalam sosialisasi, penanaman budaya kerja dilakukan dalam berbagai kegiatan universitas “X” di distribusikan pada pimpinan dibawahnya seperti dijelaskan pada gambar 6.2 berikut ini.



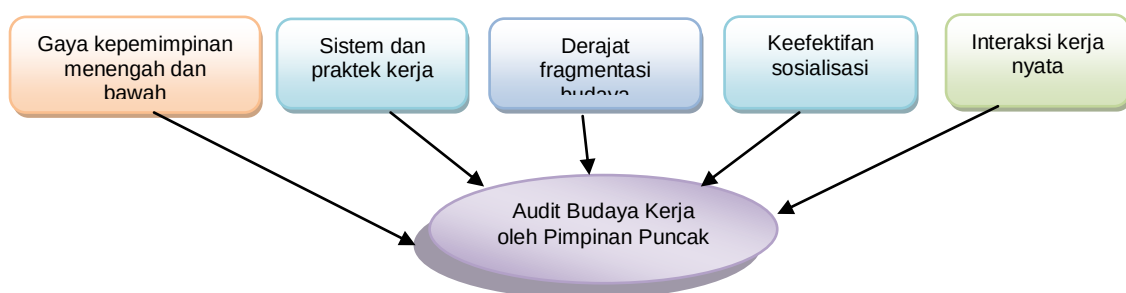
Gambar 6.2 Peran Pimpinan Puncak dalam Sosialisasi Budaya Kerja sebagian Didelegasikan pada Pimpinan Jurusan (Robbin, 1994;759).

Disamping itu secara perlahan nilai-nilai yang kurang produktif di seleksi untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang pada akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan, kompatibel dengan kebutuhan terkini dan perkembangan zaman. Sujak (1990;370) menjelaskan bahwa budaya kerja dosen akan mewarnai cara bertindak dalam melaksanakan aktivitas, kegiatannya sehari-hari. Karena itu, setiap pimpinan atau peng-ambil keputusan harus bisa berperan sebagai pengembang budaya

atau pembaharu budaya. Menurutny ada beberapa faktor yang menuntut terjadinya perubahan budaya kerja institusi yaitu: 1) perubahan pada faktor internal institusi sebagai konsekuensi perkembangan faktor-faktor eksternal institusi, 2) institusi menghadapi kompetisi yang berat dari luar institusi, 3) terjadi perubahan supra sistem dimana institusi itu menjadi salah satu di dalamnya dan perubahan itu datangnya tiba-tiba sehingga menuntut usaha adaptasi demi reputasi kualitas hasil institusi, 4) terjadi penurunan produktivitas kerja dosen berada diambang perubahan menuju organisasi yang semakin besar sehingga menuntut restrukturisasi prosedur kerja, sistem pelaporan, reorganisasi pekerjaan dan lain-lain.

Karena itu, perubahan budaya kerja merupakan faktor yang sangat urgen dalam meningkatkan kinerja para dosen di perguruan tinggi. Perubahan budaya kerja akan berjalan dengan baik jika para pimpinan menerapkan keadilan (*equity*) dalam memberikan perlakuan kepada para dosen. Sujak (1990;372-373) merekomendasikan bahwa untuk mendorong perubahan budaya yang positif dalam institusi, pekerjaan harus didasarkan pada pola: 1) prestasi kerja adalah segala-galanya, 2) tidak ada pengkotaan dosen dalam kelompok yang berpredikat senior, 3) ketidakhadiran, kelambanan, dan sikap malas tidak akan ditolerir, 4) target nyata yang membanggakan harus mereka hasilkan dalam pekerjaan. Dalam hal ini pimpinan puncak mesti bersikap adil menerapkan aturan dan kebijakan yang dibuatnya, jika tidak maka akan memunculkan konflik. (lihat penyebab konflik sebagai kendala budaya kerja dosen pada pembahasan berikut).

Untuk mengetahui peran lain dari pimpinan puncak adalah kemampuan rektor dalam melakukan audit budaya yang masuk ke dalam institusi yang dipimpinnya. Karena diketahui bahwa budaya dosen yang ada saat ini beranekaragam, ini menuntut inventarisasi sisi mana diperlukan penekanannya, sebagaimana gambarkan 6.3 di bawah ini



Gambar 6.3. Peran Pimpinan Puncak dalam Pembinaan Budaya Kerja.

Selanjutnya penjelasan di atas dihipotesiskan bahwa pimpinan puncak memegang posisi strategis dalam pembinaan nilai, tradisi dan kebiasaan kerja dosen. Untuk mewujudkan itu nilai perlu dijadikan sebagai alat manajemen strategik (*strategic management*) institusi pendidikan. Cara praktis, nilai disosialisasikan kepada segenap dosen yang bekerja di Universitas “X” terutama dimulai dari dosen yang mendukung kepemimpinannya. Mulyadi dan Setyawan (2000;12) menjelaskan bahwa strategi dalam konsep manajemen adalah cara yang dipilih oleh pimpinan puncak untuk mewujudkan hasil kerja dosen yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan institusi. Proses pembinaan nilai kerja dosen didukung proposisi “dosen yang mempunyai nilai loyalitas, kebersamaan, dan kepatuhan di angkat menjadi pejabat dan diberikan fasilitas yang memadai”. Cara ini merupakan usaha merawat dan mengelola tim pendukung sekaligus mengembangkan sayap mendapatkan simpatik dan empati dari dosen-dosen yang pernah menyeberang atau tidak mendukung kepemimpinan. Jika tim pendukung yang berbelok arah ke luar dari kepemimpinan puncak, maka dosen yang berada di luar kekuasaannya juga akan semakin sering menyerang dan menjustifikasi kepemimpinannya tidak solid. Hal ini berimplikasi kepada kerja dosen yang dipimpinnya baik dari orang-orang yang mendukung maupun dari dosen yang diluar itu akan menampilkan kerja asal jadi, tanpa di dukung loyalitas, kebersamaan, kepatuhan dan profesionalisme. Untuk itu diperlukan kepemimpinan puncak yang mau merangkul dan merawat nilai-nilai loyalitas, kebersamaan, kepatuhan dan profesionalisme mulai dari kelompok yang mendukungnya terus ekspansi pada dosen-dosen yang selama ini berseberangan pikiran, pendapat maupun pilihannya.

D. Kepemimpinan Nudge dalam Pengembangan Budaya Kerja Dosen

Peran lain yang dilakukan pimpinan puncak dalam pembinaan nilai-nilai budaya kerja adalah mengingatkan dosen yang dipimpinnya secara berulang-ulang dalam berbagai kesempatan dan forum. Nilai-nilai kerja yang relevan disampaikan, agar ada kesadaran dan keikhlasan dosen untuk berubah bekerja ke arah yang lebih baik. Motivasinya adalah hari ini lebih baik dari kemaren, dan hari esok lebih baik dari hari ini. Kegigihan dan kemauan pimpinan puncak dalam memberikan pembinaan kerja pada dosennya, didukung oleh proposisi “kepemimpinan puncak tidak bosan-

bosan mengingatkan supaya dosen-dosen serius meningkatkan kerjanya, mengajar, menulis, meneliti dan mengabdikan”.

Realitas membuktikan bahwa di awal kepemimpinan puncak di Universitas “X” menghadapi tantangan adanya resistensi terhadap kepemimpinannya. Namun seiring dengan perjalanan waktu, kepemimpinan puncak melakukan pembinaan dosen tentang nilai-nilai kerja yang mesti mewarnai dinamika kampus. Pimpinan puncak selalu mengingatkan dosen yang merasa tidak mendapatkan sosialisasi tentang budaya kerja termasuk program dan capaian kerja institusi dalam berbagai kesempatan, yang pada akhirnya mereka merasakan juga manfaatnya. Pendekatan yang dilakukan pimpinan puncak universitas “X” memiliki kedekatan dengan konsep manajemen memimpin dengan “*Nudge*”.

Istilah *nudge* memang belum populer di kalangan akademisi. Karena manajemen *nudge* pertama kali dipopulerkan oleh *Chief Executive Officer* (CEO) Walt Disney, Michael Eisner. Menurutnya, manajemen *nudge* adalah salah satu peran yang bisa dilakukan pimpinan puncak (Fahmi, 2000;7). *Nudge* dalam kamus Webster dan Oxford diartikan sentuhan (dorongan) lembut dari pimpinan puncak dengan bantuan fisik untuk menarik perhatian dan membangun empati dosen yang dipimpin.

Eisner memaknai “*nudge*” sebagai aktivitas pimpinan puncak mengingatkan orang yang dipimpinnya (kalau perlu berulang-ulang) akan suatu gagasan, program, ide dan nilai-nilai yang ingin ditanamkan, sampai gagasan melekat di kepala orang yang dipimpinnya dan akhirnya menjadi kenyataan. Penulis menilai, ini penting dilakukan oleh manajer pendidikan tinggi terutama pimpinan puncak untuk menjelaskan berbagai gagasan, program, nilai kerja yang baik agar mereka yang dipimpin tidak mudah melupakannya. Caranya, mengingatkan dan menanyakan berulang-ulang apa yang ingin dicapai pimpinan (*Nudging*).

Dengan kepemimpinan *Nudging* pimpinan puncak menjadi kunci sukses terpilihnya untuk periode kedua. Hal ini didukung pernyataan mantan dosen Universitas “X” yang saat ini menjadi pejabat di salah satu perguruan tinggi negeri di Provinsi Riau. Dalam wawancara ketika melakukan akreditasi jurusan Manajemen Pendidikan FIP UNG di Gorontalo (2009) beliau menjelaskan bahwa pimpinan puncak

Universitas “X” sering kali bertemu dan menyampaikan pesan-pesan moral untuk rajin menulis, dan meneliti bahkan bertanya kira-kira apa kesulitan yang dihadapinya. Inilah yang memunculkan energi simpati dan menjadi daya gerak melakukan kerja dosen lebih baik.

Kepemimpinan *nudging* yang diperankan pimpinan puncak Universitas “X” selaras dengan filosofi “*tungku tiga sejarangan*”, yang memiliki makna kepemimpinan partisipatif. Dimana keputusan, program kerja dan kegiatan institusi tidak hanya diputuskan oleh seorang pimpinan puncak melainkan melibatkan elemen pembantu pimpinan puncak lainnya. Realisasi filosofi “*tungku tiga sejarangan*” teramati dari tidak adanya pembantu dan staf yang diganti selama kepemimpinan puncak maupun yang mengundurkan. Ini indikasi kepemimpinan partisipatif di kalangan pimpinan puncak terjaga dan solid sehingga sulit untuk digembosi maupun dimasuki kekuatan yang tidak senang dengan kepemimpinannya. Ini terbukti kepemimpinan puncak Universitas “X” periode kedua terpilih kembali. Padahal di awal kepemimpinan puncak waktu penunjukkan pembantu pimpinan puncak menimbulkan kontroversi dan konflik luar.

Namun atas kepemimpinan *nudging* yang dilakukan pimpinan puncak Universitas “X” mempunyai makna yang lebih dalam bukan hanya membangun tim kerja yang solid, melainkan dalam rangka merealisasikan misi institusi. Usaha pimpinan puncak menanamkan kerja jadi dosen bernilai ibadah memberikan suatu keunikan nilai yang *transcendental*. Karena dari kontek religius, mengikuti pesan-pesan pimpinan adalah suatu kewajiban bagi orang yang dipimpin, sebagaimana disebutkan dalam Al-qur’an, Surat An-Nisa’ ayat 59 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, ta’atilah Allah dan ta’atilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu.”

Makna yang terkandung dalam ayat di atas adalah taat kepada pemimpin merupakan implikasi dari nilai-nilai kerja yang berlandaskan tauhid sembari mengharapkan amal ibadah dari Allah SWT.

BAB VII

TRANSFORMASI BUDAYA KERJA

DOSEN

A. Pemahaman Transformasi Budaya Kerja Dosen

Elashmawi dan Haris (1993;xii) menyatakan bahwa berbagai bangsa di dunia ini mempunyai budaya yang berbeda satu sama lainnya. Perbedaan itu mengakibatkan perbedaan dalam perilaku (*behavior*) dan sikap (*attitude*) dalam kegiatan organisasi, baik perusahaan, rumah sakit, partai politik, organisasi militer, tidak terkecuali perguruan tinggi. Perbedaan bangsa, daerah maupun etnis karena perbedaan geografis, tempat tinggal, asal daerah juga menyebabkan perbedaan budaya.

Perbedaan perilaku, sikap dalam bekerja menurut Casio (1991;4) berakibat pada perbedaan hasil dalam “*job performance*” sebagai akibat dari perbedaan “*behavior*” dan akibat perbedaan budaya asal. Padahal budaya masyarakat dipengaruhi pula oleh lingkungan geografis di mana mereka hidup dan berasal.

Prawirosentono (1999;295) menjelaskan bahwa perbedaan perilaku dan sikap terhadap kerja dan budaya kerja, disebabkan oleh 1) perbedaan geografis dari sumber daya manusia dimana mereka tumbuh menyebabkan sikap budaya yang berbeda dalam instansi mereka bekerja. 2) perbedaan budaya cerminan “*behavior*” dan “*attitude*” dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab dimana mereka bekerja. Perbedaan geografis menyebabkan budaya kerja orang yang ada di lembaga masing-masing berbeda satu sama lainnya, sehingga berpengaruh pada hasil kerja maupun kualitas kerja lembaga.

Disamping itu Newstrom dan Davis (1989;91) menjelaskan bahwa kebudayaan suatu masyarakat mempengaruhi perilaku anggota masyarakat yang terdapat di dalamnya. Hal ini di dukung oleh Prawirosentono (1999;297) yang menjelaskan bahwa nyawa dari suatu organisasi adalah manusia yang ada dalam organisasi itu yang berkiprah sesuai dengan tujuan organisasi bersangkutan. Eksistensi mereka memberikan warna dalam budaya kerja yang ditampilkannya. Jadi suatu organisasi dapat berjalan dengan baik atau tidak baik banyak dipengaruhi oleh aspek perilaku

orang di dalamnya. Padahal perilaku orang itu dipengaruhi oleh latar belakang budaya dan lingkungan budaya dimana mereka tumbuh menjadi dewasa.

Jika ilustrasi di atas di tarik pada kondisi dosen di perguruan tinggi, maka budaya kerja dosen juga dipengaruhi oleh budaya asal dimana mereka tumbuh menjadi dewasa. Untuk mencapai sukses dalam pelaksanaan otonomi perguruan tinggi yang didasari oleh perangkat hukum yakni; Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah No. 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi serta Peraturan Pemerintah No. 61 tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum, memberikan konsekuensi logis bagi perguruan tinggi untuk melakukan transformasi budaya kerja dosen selaku elemen penting dalam penyelenggaraannya.

Berbicara tentang transformasi budaya kerja dosen di perguruan tinggi diperlukan, sesuai dengan perkembangan dan kemajuan zaman tanpa menghilangkan nilai-nilai dasar perguruan tinggi tersebut. Pape (2005;1) menjelaskan bahwa *a transformation of the work culture is evidenced by observed change—from an information—hording to an information—sharing environment, knowledge management is a methodology for making comprehensive, relevant information readily available in a timely manner for users to make timely valid decisions that increase the productivity of an application.*

Upaya melakukan transformasi budaya kerja dosen, menurut Kadiman (2005;2) hendaknya dilihat dalam perspektif semangat menuju perguruan tinggi yang lebih baik, selaras dengan kebutuhan masyarakat dan komunitas akademik. Transformasi budaya kerja dosen merupakan perubahan mendasar yang mensyaratkan dosen untuk menjunjung tinggi budaya akademik dan mempunyai sikap “*strive for excellence*” pada kepentingan stakeholder perguruan tinggi tersebut.

B. Tantangan dan Hambatan dalam Transformasi Budaya Kerja Dosen

Belajar dari pengalaman Institut Teknologi Bandung (ITB) dalam melakukan transformasi, termasuk dalam urusan budaya kerja dosen. Tentunya tidak akan jauh berbeda dengan pengalaman perguruan tinggi lainnya, yang pasti ada tantangan dan hambatan dalam transformasi di masing-masing perguruan tinggi dengan suasana dan kadar dinamika organisasi yang beragam. Karena transformasi budaya kerja dosen

merupakan suatu proses perubahan karakter civitas akademika yang bersifat dinamis, berpotensi menimbulkan konflik dengan sistem dan nilai-nilai lama, serta mengandung ketidakpastian, sehingga memerlukan visi yang kuat untuk memberikan arah perubahan budaya kerja dosen secara jelas nyata, terencana, terukur secara efektif dan efisien (Kadiman, 2003;7). Untuk mendukung keberhasilan proses transformasi budaya kerja dosen, maka ada beberapa tantangan yang harus dihadapi perguruan tinggi, antara lain :

1. Mengembangkan kepemimpinan transformasional yang mampu membangun kebersamaan dalam kesadaran akan *urgency* dan visi terhadap proses transformasi budaya kerja yang sedang dan akan dilaksanakan.
2. Membangun kepemimpinan kolektif yang “strong” dan efektif, melibatkan semua unit kerja dari level pucuk pimpinan sampai pada pimpinan yang berada pada level terendah yakni Ketua jurusan dan Program studi, guna mereduksi penolakan maupun konflik yang relative tinggi dalam masa transisi.
3. Membangun kepercayaan (*trust*) di antara civitas akademika kampus termasuk stakeholder, user dan pemerintah setempat terhadap kesungguhan dan kejujuran pimpinan perguruan tinggi dalam melakukan transformasi budaya kerja dosen maupun institusional.
4. Menjaga kelangsungan kegiatan kampus selama proses transformasi budaya kerja dosen dilakukan terutama dalam memenuhi ekspektasi stakeholder terhadap lulusan dan layanan perguruan tinggi.
5. Mengelola proses transisi secara terorganisir sehingga tidak menghambat proses perubahan budaya kerja secara holistik
6. Menyelaraskan perubahan antar unit kerja dengan mengedepankan sinergitas, kebersamaan dan kolegal.
7. Menerapkan sistem perencanaan yang mengakomodasikan secara luas aspirasi dan partisipasi civitas kampus dalam transformasi budaya kerja sehingga membangun komitmen yang tinggi dari segenap warga kampus.
8. Memadukan segala niat dan usaha untuk menciptakan budaya kerja dosen professional.

Disamping tantangan yang ada di atas, merujuk pengalaman Kadiman (2003;8) dalam melakukan transformasi di perguruan tinggi ITB ada beberapa hal yang akan menghambat proses transformasi termasuk budaya kerja, antara lain

1. Konflik kepentingan

Eksistensi individu di perguruan tinggi terutama yang berstatus negeri sungguh luar biasa. Otonomi individu terasa kuat, semakin banyak dosen yang bergelar guru besar dan sudah menempuh pendidikan pada strata doktoral (S3), dinamika kampusnya akan semakin tinggi. Kondisi dari semakin terpelajarnya SDM dosen perguruan tinggi peluang benturan kepentingan antar individu atau kelompok, baik dalam tahap persiapan konsep transformasi, nilai-nilai yang ingin diintrodusir sampai teknis yang dilakukan. Polarisasi kekuatan biasanya akan terbentuk secara alamiah antara yang sedang berkuasa dengan yang berada di luar kekuasaan. Konflik kepentingan ini semakin kontras jika pimpinan puncak tidak melakukan rekonsiliasi pasca pemilihan pimpinan puncak (rektor, ketua, direktur), dekan sampai ketua jurusan/ program studi.

Konflik kepentingan diantara dosen berpotensi proses dan program transformasi budaya kerja tidak berjalan sukses, energi dosen banyak terkuras untuk berdebat karena masing-masing mereka memiliki persepsi yang berbeda, akhirnya berdampak pada ketidaklarasan dalam proses transformasi.

2. Sikap apriori atau curiga terhadap perubahan

Kumpulan orang pintar di kampus bukan hanya memberikan peluang kampus untuk sukses, namun dibalik itu tersimpan sikap apriori atau saling curiga. Ini salah satu tanda masyarakat cerdas, selalu mempertanyakan setiap ada perubahan apakah perubahan itu sudah melalui suatu riset. Kembali merujuk pengalaman Kadiman melakukan transformasi di ITB. Sikap apriori dirasakan pada saat awal proses transformasi digulirkan. Pada saat itu diseminasi informasi tentang rencana transformasi beserta sasaran yang akan dicapai baru saja di mulai, keyakinan (*trust*) terhadap kesungguhan dan komitmen Pimpinan ITB dalam melakukan transformasi secara konsisten belum terbangun, dan hasil nyata dari proses transformasi belum bisa diwujudkan. Dalam kondisi itu, sikap sebagian besar warga ITB adalah menunggu dan belum terdorong untuk berpartisipasi aktif dalam transformasi. Hal tersebut berdampak pada keterlambatan pembentukan "*critical mass*" yang diperlukan untuk segera mendorong proses transformasi budaya kerja dosen sesuai dengan harapan pimpinan dan lembaga.

3. Pengaruh budaya kerja dan sistem kerja lama yang menggurita

Pada awal transformasi budaya kerja dosen, yang tidak bisa dihindarkan adalah munculnya pengaruh budaya kerja dan sistem kerja lama dalam implementasi dan pengembangan institusional perguruan tinggi.

4. Struktur organisasi

Struktur organisasi merupakan kerangka kerja yang menggambarkan alokasi dan pengelolaan sumber daya, secara garis *authority* dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Struktur organisasi dirancang untuk mendukung strategi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Dalam proses transformasi yang bersifat sangat dinamis, struktur organisasi dapat menjadi hambatan pada saat kemajuan proses transformasi memasuki tahapan baru dengan karakteristik permasalahan yang memerlukan strategi pengelolaan yang berbeda. Untuk itu diperlukan struktur organisasi yang fleksibel dan *responsive* terhadap perubahan-perubahan yang akan terjadi, baik di lingkungan internal maupun di lingkungan eksternal (Kadiman, 2005)

C. Intervensi Kebijakan Pimpinan Puncak terhadap Budaya Kerja Dosen

Gouilart dan Kelly dalam Liliku Agung (2005;1) memberikan penjelasan bahwa melakukan transformasi budaya kerja di semua organisasi termasuk di perguruan tinggi menggunakan empat *framework*, antara lain :

- 1) *reframing-the company's conception to what it is, and what it can achieve,*
- 2) *restructuring-the corporate body to bring it to a competitive level of performance,*
- 3) *revitalizing-the company's relationship to the competitive environment, igniting growth in existing businesses and inventing new ones,*
- 4) *renewing-individuals and the organization, enabling them to become integral parts of a connected and responsible world community.*

Pendapat di atas memberikan pemahaman bahwa transformasi itu bukan sekedar menjalankan *downsizing*, namun lebih menekankan pada perubahan secara fundamental akan pola kerja, nilai-nilai yang berlaku dan strategi yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan perkembangan zaman serta stakeholdersnya.

Dalam proses awal transformasi budaya kerja dosen faktor kepemimpinan puncak, (rektor, ketua direktur) menjadi posisi yang sangat strategis dan menentukan. Bahkan kalau mau jujur faktor kepemimpinan puncak merupakan faktor yang paling krusial dalam keseluruhan transformasi budaya kerja di lembaga tersebut. Tanpa dikomandai oleh pimpinan yang visioner dan kredibel, niscaya transformasi budaya kerja tidak dapat berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan.

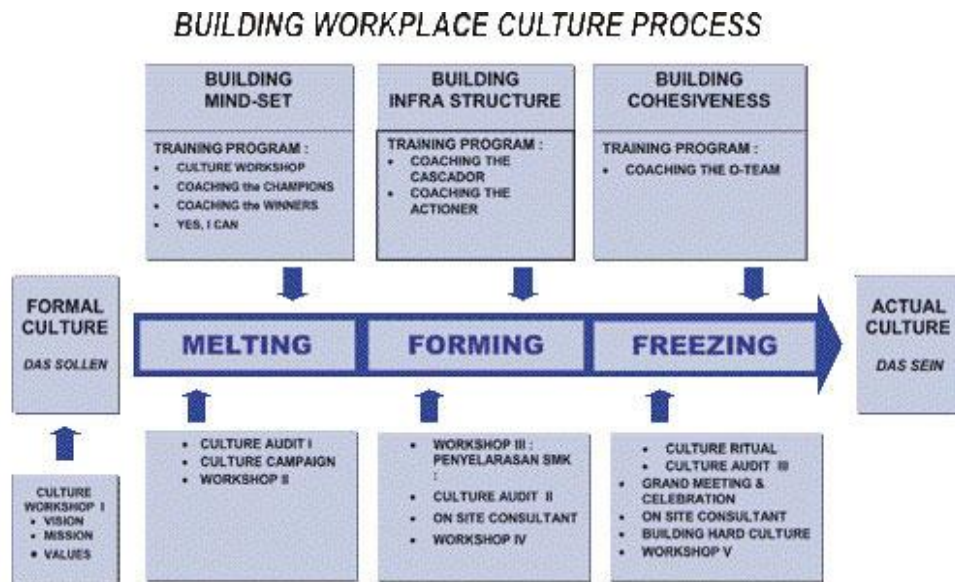
Lilik Agung (2005;2) menjelaskan keberhasilan GE yang dipimpin Jack Welch, IBM dipimpin oleh Lou Gerstner, Xerox dipimpin oleh Anne Maria Dolan, Jamu Nyonya Meneer dipimpin oleh Charles Saerang dan Group Wing dipimpin oleh Freddy Katuary. Semua ini menjadi contoh sebuah lembaga yang sukses menjalankan transformasi budaya kerja yang didukung oleh pimpinan yang visioner. Hal ini juga berlaku di perguruan tinggi. Tamin (2004;1) juga menjelaskan bahwa transformasi budaya kerja pegawai negeri sipil (PNS) termasuk dosen di perguruan tinggi dapat dilakukan bila nilai-nilai dasar budaya kerja diterapkan melalui proses sosialisasi, internalisasi dan institusionalisasi. Penerapan nilai-nilai budaya kerja untuk pengembangan jati diri, sikap dan perilaku kerja sebagai pelayanan stakeholders perguruan tinggi tempat bekerjanya. Penerapan nilai-nilai budaya kerja melalui pengembangan kerja sama dan dinamika kelompok. Penerapan nilai-nilai budaya kerja untuk memperbaiki kebijakan, penerapan nilai-nilai budaya kerja untuk memperbaiki pelaksanaan manajemen dan pelayanan kepada mahasiswa, penerapan nilai-nilai budaya kerja untuk memperbaiki pelaksanaan pengawasan, evaluasi kinerja dan penegakkan hukum secara konsisten.

Budaya kerja ini diharapkan tidak terhenti sebagai wacana melainkan benar-benar bisa diwujudkan sebagai *standard operating procedure* (SOP). Karena itu ada dua pendekatan yang dapat ditempuh secara strategis yaitu sosialisasi ke dalam diri sendiri dan dipadukan dengan sosialisasi kepada masyarakat setempat (*stakeholder*) lembaga tempat bekerjanya.

Sosialisasi kepada masyarakat (*stakeholders*) perguruan tinggi sangat strategis karena dapat membentuk opini publik yang diharapkan dapat berdampak positif terhadap perubahan lingkungan sosial yang mampu “memaksa” perubahan sikap dan perilaku setiap dosen yang ada di lembaga tersebut.

Sachari dan Sunarya (2001;79) menjelaskan bahwa proses transformasi budaya kerja dosen pada dasarnya perlu dipahami dengan seksama. Karena membutuhkan

waktu yang panjang dan transparan dengan memperhatikan kejadian transformasi lainnya. Lebih lanjut HRD Indonesia menggambarkan proses pengembangan budaya kerja oleh pimpinan puncak di berbagai instansi kerja, sebagai berikut :



Gambar 7.1 : Proses Pengembangan Budaya Kerja dosen
(Sumber HRD Indonesia, 2005;3)

Dengan demikian transformasi budaya kerja dosen di perguruan tinggi dapat diandalkan sebagai suatu proses pengalihan total dari suatu bentuk penampilan kerja baru yang akan mapan (diterima) semua pihak, dan dapat pula diandalkan sebagai tahap akhir suatu proses perubahan penampilan kerja yang menjadi tuntutan zaman atau peraturan yang sedang berlaku.

D. Pengaruh Budaya Kerja Lokal dalam transformasi Budaya Kerja Dosen

Perguruan tinggi yang berada ditengah-tengah sebuah komunitas budaya sebuah yang dominan diduga saling mempengaruhi dinamika adat dan kehidupan sosial masyarakat setempat. Sebaliknya budaya lokal yang menjadi bagian dari kebudayaan nasional juga turut memberikan warna dan dinamika budaya kerja yang dibangun oleh perguruan tinggi yang ada di lingkungannya. Hal ini selaras dengan kesimpulan diskusi panel yang diselenggarakan PT Telkom (Persero) Wilayah Sumatera Barat, menyimpulkan bahwa pegawai suatu institusi baik swasta maupun pemerintah sangat dipengaruhi oleh adat dan lingkungan dimana institusi itu berada. Pengaruhnya bervariasi, bisa terhadap waktu, tata kerja, cara kerja, produktivitas kerja, serta motivasi kerja (John Welly, 2005;1).

Adat dan tradisi yang berkembang di lingkungan kerja dalam istilah antropologi dikenal sebagai budaya lokal yang merupakan sebuah hasil cipta, karsa, dan rasa yang tumbuh dan berkembang di dalam suku bangsa yang ada di daerah tersebut (Anne Ahira, 2011;1).

Dalam pemahaman lain budaya lokal itu merupakan adat-istiadat, kebudayaan yg sudah berkembang (maju), atau sesuatu yg sudah menjadi kebiasaan yang sukar diubah yg terdapat dalam suatu daerah tertentu. Budaya lokal pada umumnya bersifat tradisional yang masih dipertahankan. Budaya lokal memiliki batasan daerah (*cultural boundaries*) seperti mosaik. Batasan daerah biasanya tidak kentara, bahkan pengaruh budaya lokal itu bisa masuk ke budaya lokal yang ada di daerah lainnya. Namun inti atau pusat dari budaya lokal itu tetap ada di pusatnya, meski periperinya atau pinggir-pinggirnya bersinggungan bahkan masuk ke daerah lain.

Tohari (2010) seorang budayawan menyatakan pandangannya tentang kebudayaan lokal sebagai unsur-unsur bahasa, tradisi, filsafat, cara pandang, dan sikap hidup manusia dalam suatu wilayah tertentu. Bila diukur dari sudut pandang geografis pemerintahan bisa provinsi, kabupaten, kecamatan, maupun desa. karena budaya lokal mengandung unsur cara pandang dan tradisi yang dapat mendorong manusia menuju kehidupan yang lebih beradab.

Hasil riset budaya kerja dosen di Universitas “X” menunjukkan bahwa budaya Minangkabau yang mewarnai budaya kerja dosen Universitas “X”, dengan nilai-nilai yang terkenal dalam filosofi “*Adat Bersendikan Syara’-Syara’ Bersendikan Kitabullah*” yang dikenal dengan istilah ABS-SBK memberikan andil besar dalam pembentukan budaya kerja dosen. Proposisi yang menyatakan “ABS-SBK sebagai perwujudan nilai luhur yang hidup di dalam masyarakat Minangkabau”.

Filosofi masyarakat Minangkabau memberikan pandangan setiap aktivitas yang dilakukan dosen termasuk dalam bekerja mesti bersendikan pada syara’ dalam hal ini, nilai-nilai keislaman—sedangkan nilai-nilai keislaman yang di junjung tinggi serta muliakan tentu bersumberkan pada kitab Allah SWT “*Al-qur’an*”. Penghayatan nilai ABS-SBK oleh sebagian dosen Universitas “X” membawa mereka pada nilai spiritualitas kerja, pada nilai makrifatullah kerja sebagai ibadah.

Secara konsepstual makna ABS-SBK adalah adat bersendikan agama (Islam) dan agama bersendikan *kitabullah* (*alqur’an*). ABS-SBK merupakan penyatuan intisari dari kaidah-kaidah ajaran agama Islam yang bersifat universal dengan adat

Minangkabau yang bersifat lokal, secara terencana, teratur, terpadu, dinamis, dan saling mendukung. Sesuai dengan *Sumpah Satie* Bukit Marapalam, masyarakat Minangkabau telah sepakat menjadikan agama Islam sebagai satu-satunya agama yang dianut oleh masyarakat Minangkabau. Perpaduan antara adat dan syara' adalah termasuk *adat Nan Sabana Adat atau adat nan sabatang panjang, nan dibubuik indaknyo layua, dianjak indaknyo mati, indak lapuak dek hujan, indak lakang dek paneh* dan berlaku di seluruh Minangkabau. Dalam hal terdapat perbedaan atau pertentangan antara kaidah ajaran Islam dengan adat Minangkabau, maka yang diutamakan adalah kaidah ajaran Islam. Penyesuaian antara kaidah ajaran Islam dengan adat Minangkabau dilakukan secara damai melalui jalan musyawarah untuk mufakat.

ABS-SBK merupakan rumusan jati diri dan identitas kultural Minangkabau, yang menjadi rujukan dalam kehidupan pribadi, keluarga, suku, dan masyarakat Minangkabau baik ranah maupun di rantau.

Pesan moral dari ajaran ABS-SBK adalah 1) komunitas Minangkabau berpegang teguh kepada tali Allah yang berlandaskan kepada iman Islam dan menegakkan kebenaran yang terkandung dalam adat Minangkabau, seluruh warga Minangkabau harus bersatu padu agar dapat mengerahkan seluruh kemampuannya untuk memanfaatkan anugerah Ilahi di atas dunia, dengan cara belajar secara sungguh-sungguh dan mencari nafkah dengan jalan yang halal, sehingga dapat hidup sejahtera di dunia dan di akhirat. 2) ABS-SBK bertujuan untuk terwujudnya masyarakat Minangkabau yang berbudi luhur dan berakhlak mulia, selamat di dunia dan akhirat. (3) ABS-SBK memiliki nilai dakwah untuk selalu bersyukur terhadap rahmat dan nikmat *Allah subhana wa taala*, melarang sifat dengki, iri hati, dan mencederai janji, serta bekerja keras mengubah nasib dengan mencari nafkah secara halal dengan usaha sendiri (Azmi, 2008;12).

Termasuk dalam urusan tradisi kerja bisa digali dalam ajaran dan nilai-nilai agama Islam, jelas bahwa budaya kerja merupakan perintah Tuhan, melalui Surat Al-Jumuah (62:10), sebagai berikut :

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya : Apabila telah ditunaikan Shalat, maka betebaranlah kamu dimuka bumi mencari karunia Allah, dan ingatkanlah Allah sebanyak banyaknya agar kamu beruntung

Pesan *religious* ini memberikan isyarat bahwa setiap orang Minangkabau memahami kerja sebagai ibadah kepada Allah. Hal ini menyebabkan kerja adalah merupakan manifestasi bagian kehidupan manusia sebagai hal yang harus dilakukan untuk menunjukkan ketaatan pada Allah SWT yang menciptakan alam dan segenap isinya.

Baik secara ilmiah maupun secara nilai agama jelaslah bahwa kerja dengan membudayakannya dalam kehidupan dosen merupakan sebuah keharusan dalam menciptakan nilai dan kebiasaan bekerja secara bermutu dan menjadikan bekerja sebagai suatu yang menyenangkan.

Disamping itu pengaruh budaya Minangkabau bisa dilihat dari atribut pakaian, sarana dakwah, dan perilaku kerja yang dilaksanakan dosen, sebagaimana diperkuat proposisi 1) pengaruh budaya Minangkabau dalam pembentukan nilai-nilai sangat kuat. Hal ini terlihat dari kebiasaan sehari-hari dari pada dosen Universitas “X” khususnya perempuan memakai jilbab sebagai simbol keislaman, 2) Di depan kampus berdiri mesjid ukurannya cukup besar. Setiap waktu shalat tiba, biasanya suara azhan dari mesjid terdengar di seluruh kampus. 3) menghentikan kuliah sejenak ketika terdengar panggilan Adzan karena menghargai panggilan Allah SWT melaksanakan panggilan shalat sebagai kewajiban kita sebagai umat-Nya.

Pengaruh lain yang menarik untuk di bahas dari eksistensi budaya Minangkabau terhadap komunitas Universitas “X” dalam pembentukan budaya kerja dosen adalah kemampuan komunikasi dosen yang berasal dari Minangkabau yang tidak perlu diragukan lagi. Kesimpulan ini diperkuat oleh proposisi 1) keahlian dan kebiasaan untuk berkomunikasi, berdebat, bersilat lidah dengan bahasa simbolik dan kiasa. Kesimpulan ini diperkuat oleh proposisi, 2) banyak dosen terjebak dengan bahasa simbolis, retorik dan sindiran.

Salah satu kebiasaan atau tradisi orang minang yang masih lekat begitu kuat adalah tidak mau berterus terang Padang Ekspres, 25 Sept 2005). Tidak berterus terang merupakan adab dan mempunyai nilai tersendiri. Menurut etika atau tata nilai mereka, yang bicara terus terang adalah anak-anak yang belum mengerti dengan bahasa kiasan, lambang-lambang atau simbol-simbol, hanya baru tahu memakai bahasa, adab

bahasa dan sopan santun. Orang yang bicara terus terang dianggap tidak beradat, tidak *bertamaddun*. Seperti diungkapkan dalam sejarah Minangkabau berikut ini :

Dalam kaba Cindua Mato, Bundo Kanduang raja Minangkabau memarahi Dang Tuanku dan Cindua Mato ketika kedua anak muda itu bicara terus terang di dalam sebuah majelis para Basa Ampek Balai. Walaupun Dang Tuanku adalah putranya sendiri, mereka diusir dari persidangan dan menyuruh pergi bermain layang-layang.

Dalam pepatah juga ditemukan ajaran untuk tidak harus berterus terang sebagai berikut :

*Sungguhpun harimau dalam paruik
Kambiang juo nan musti dikaluakan*
Sungguhpun harimau dalam perut
Kambing juga yang mesti dikeluarkan

*Di kandang kambing mamebek
Di kandang kabau malanguah*
Di kandang kambing mamebek
Di kandang kerbau melenguh

Angguk anggak geleang namuah
Angguk tidak, geleng mau

Orang Minangkabau lebih suka menyampaikan sesuatu dengan beribarbat, bermisal-misal, sindir-menyindir, mempergunakan lambang-lambang atau simbol-simbol, dalam bentuk pantun atau pepatah petiti, atau secara sambil lalu dalam kelakar dan senda gurau. Menegur tingkah laku atau perbuatan seseorang yang tidak sejalan dengan etika dan norma-norma yang berlaku, tidaklah mereka melakukan secara terus terang. Berterus terang dapat pula menimbulkan akibat samping yang tidak menguntungkan, bahkan dapat menjadikan sebuah pergaulan retak, renggang atau putus. Seperti analogi peristiwa berikut ini :

Bila seseorang menyuruh mengambilkan sesuatu untuk kepentingan pribadi atau untuk kepentingan siapapun, selalu mengawali kalimat perintah dengan kata “tolong”, “tolong ambilkan air segelas”. Walaupun yang diperintahnya anak atau istrinya sendiri.

Tradisi tidak berterus terang ini juga menjadi bagian dari penampilan kerja dosen. Biasanya dosen melalui cerita jenaka menegur pihak yang ditegur, dan pihak yang ditegur tidak merasa tersinggung-tapi menyadari bahwa dirinya sedang dalam sorotan supaya dapat berubah. Dapat dikatakan berjenaka adalah salah satu cara sehat

untuk menghindarkan akibat-akibat buruk dari berterus terang. Sebagaimana yang mereka patrikan dalam pepatah; *awak mandapek, urang indak kahilangan* artinya tujuan kita tercapai tetapi orang lain tidak merasa dirugikan. Uraian di atas juga bisa diperkuat dengan analogi cerita dibawa :

Seorang perempuan kebetulan berwajah kurang cantik misalnya, tidaklah mereka katakan wajah perempuan itu jelek atau buruk tapi dikatakan dengan jenaka; *Manihnyo lari ka dalam* (Manis lari ke dalam).

Seorang suami selalu berusaha untuk tidak menyinggung perasaan istrinya. Walaupun gulai yang dibuat istrinya terlalu banyak garam, si suami akan mengatakan dengan jenaka; *lamak lo masin-masinnyo gulai ko*. Enak juga asin-asinnya gulai ini.

Menasehati seseorang agar bersabar mendengar orang lain yang sedang bicara keras, marah, tak keruan, nasehat itu disampaikan dengan jenaka; *“urang nan indak buliah di danga keceknyo ado ampek; partamo urang jago lalok, kaduo urang kematian bini, katigo urang kayo jatuah bansaik, kaampek urang bapangkek tinggi baru pansiun”*. (Orang yang tidak perlu di dengar bicaranya ada empat; *Pertama*, orang baru bangun tidur. *Kedua*, orang yang kematian istri. *Ketiga*, orang kaya jatuh miskin. *Keempat*, orang berpangkat tinggi baru pensiun).

Pengaruh lain yang cukup memberikan warna bagi penampilan budaya kerja dosen Universitas “X” adalah nilai hidup bagi orang Minangkabau, yaitu berjasa kepada kerabat dan masyarakatnya, kerja merupakan kegiatan yang sangat dihargai. Kerja merupakan keharusan. Kerjalah yang sangat membuka orang sanggup meninggalkan pusaka bagi anak kemenakan. Dengan hasil kerja dapat dihindarkan *“hilang rano dek penyakik, hilang bangso tak barameh”* (hilang warna karena penyakit, hilang bangsa karena tidak beremas). Artinya harga diri seseorang akan hilang karena kemiskinan, oleh sebab itu bekerja keras salah satu cara untuk menghindarkannya.

Dalam adat Minangkabau kerja keras sangat dianjurkan, terutama bagi kaum laki-laki. *“ameh pandindiang malu, kain pandindiang miang”* (emas pendinding malu, kain pendinding main). Dengan adanya kekayaan segala sesuatu dapat dilaksanakan, sehingga tidak mendatangkan rasa malu bagi dirinya atau keluarganya. Banyaknya seremonial adat seperti perkawinan dan lain-lain membutuhkan biaya. Dari itu usaha yang sungguh-sungguh dan kerja keras sangat diutamakan. Orang Minangkabau disuruh untuk bekerja keras, sebagaimana yang diungkapkan juga oleh fatwa adat sebagai berikut :

Kayu hutan bukan andaleh

Elok dibuek ka lamari tahan hujan barani bapaneh

Baitu urang mencari rasaki

(kayu hutan bukan andalas, elok dibuat untuk lemari, tahan hujan berani berpanas begitu orang mencari rezeki)

Dari etos kerja ini, anak-anak muda yang punya tanggung jawab di kampung disuruh merantau. Mereka pergi merantau untuk mencari apa-apa yang mungkin dapat disumbangkan kepada kerabat di kampung, baik materi maupun ilmu. Misi budaya ini telah menyebabkan orang Minangkabau terkenal dirantau sebagai makhluk ekonomi yang ulet.

Menghadapi masa tua harus mempersiapkan diri ketika muda, jangan disia-siakan waktu untuk bekerja. Dan berusaha agar di masa tua tidak kecewa dalam hidup. Peribahasanya mengatakan : “*waktu ado jan dimakan, lah abih baru dimakan*” (waktu ada jangan dimakan, sudah habis baru dimakan). Arti dari peribahasa ini adalah ketika ada tenaga dan masih muda bekerjalah dan kumpulkanlah harta sebanyak mungkin, tetapi jangan lupa menyisakan untuk masa tua. Bila tiada maksudnya tiada tenaga lagi atau sudah tua, maka baru hasil simpanan dan usaha semasa muda dinikmati. Dalam pekerjaan dosen yang berasal dari etnis Minangkabau karakter keislaman, budaya lisan dan hidup hemat menjadi bagian dari kehidupan sehari-harinya, termasuk di tempat kerja dosen itu sendiri.

BAB VIII

BUDAYA KERJA DOSEN DALAM KONTEKS MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI

A. Kendala-kendala Budaya Kerja Dosen

Persepsi sebagian dosen terhadap pimpinan puncaknya bisa menjadi kendala dalam pengembangan budaya kerja. Misalnya temuan penelitian di Universitas “X” persepsi dosen terhadap pimpinan puncaknya dalam hal ini pimpinan puncak Universitas “X” dalam melaksanakan manajemen konflik dianggap belum maksimal. Berbagai kebijakan dan keputusan pimpinan puncak dianggap kontroversial, salah satunya adalah pengangkatan pembantu rektor yang kalah dalam pengambilan pertimbangan senat.

Peristiwa di atas dianggap menjadi gunung es yang berimplikasi bagi penampilan perilaku kerja dosen yang kurang maksimal. Bagi dosen yang kecewa, memilih lebih aktif diluar kampus menjadi staf ahli walikota, bupati, kepala dinas dan calon kepala daerah atau menjadi pimpinan dan dosen di perguruan tinggi swasta. Ini dilakukan karena merasa tidak mendapat tempat yang memadai dalam mengembangkan karir. Mereka melihat pimpinan Universitas “X” lebih cenderung memilih dosen yang memiliki nilai loyalitas, kebersamaan dan kepatuhan menjadi mitra kerja. Bagi dosen yang tidak memiliki tiga nilai di atas peluang mengembangkan karir di sulit terwujud.

Pimpinan puncak juga menyakini bahwa modal membangun kerjasama dalam memimpin perguruan tinggi adalah adanya nilai kebersamaan, loyalitas dan kepatuhan. Terbukti 2 periode kepemimpinan puncak, mitra kerja dan staf yang membantunya di berbagai unit kerja tidak banyak yang bergeser. Bahkan pembantu rektor dari awal kepemimpinan puncak sampai sekarang tidak ada yang diganti atau mengundurkan diri.

Kepemimpinan partisipatif dalam pengambilan keputusan dan kebijakan memberikan kekuatan dan energi bagi pimpinan puncak Universitas menyakini dosen yang selama ini tidak mendukung untuk memilih kembali pada periode kedua.

Berdasarkan data dan temuan penelitian tentang kendala-kendala terwujudnya budaya kerja dosen Universitas “X” yakni, manajemen konflik yang dilakukan belum berjalan dengan baik. Temuan penelitian ini memberikan keyakinan bahwa “manajemen konflik yang dilakukan pimpinan puncak belum menyentuh rasa keadilan bagi sebagian dosen dapat menjadi kendala dalam menanamkan budaya kerja dosen. Seperti diperkuat proposisi “konflik yang tidak dikelola dengan baik, jauh dari rasa keadilan akhirnya menimbulkan sikap apatis.

Kajian teoritis tentang manajemen konflik barangkali boleh kita lihat kembali teori keadilan (*equity theory*) yang dikembangkan oleh Adams (1963:422-436) dimana seseorang yang merasakan ketidakadilan jika berada dalam situasi yang dipersepsikan sebagai tidak wajar dengan apa yang sudah mereka kerjakan atau kebijakan yang diputuskan pimpinan. Konflik dalam institusi bisa dirumuskan secara sederhana.

$$\frac{\text{Hasil} - \text{Keluaran seseorang}}{\text{Masukan seseorang}} = \frac{\text{Hasil} - \text{Keluaran seseorang}}{\text{Masukan orang lain}}$$

Gambar 8.1. Rumusan Konflik dalam Institusi (Munandar, 2001:341).

Jika dalam pikiran seorang dosen penuh dengan persepsi ketidakadilan, menurut teori keadilan orang dapat melakukan tindakan-tindakan, diantaranya 1) berperilaku mengubah masukannya, menambah atau mengurangi upayanya untuk bekerja lebih maksimal, 2) bertindak untuk mengubah hasil-keluarannya, ditingkatkan atau diturunkan, 3) merusak secara kognitif masukan dan hasil keluarannya sendiri, mengubah persepsi tentang perbandingan masukan dan hasil –keluarannya sendiri, 4) bertindak terhadap orang lain untuk mengubah masukan dan/ atau hasil keluarannya, 5) secara fisik meninggalkan situasi atau keluar dari lingkungan kerja mencari aktivitas di luar institusi, 6) berhenti membandingkan masukan dan hasil-keluaran dengan orang lain dan mengganti dengan acuan lain atau mencari orang lain untuk dibandingkan.

Lebih lanjut konflik dalam institusi perguruan tinggi merupakan dinamika pekerjaan dosen yang selalu dihiasi dengan pertentangan yang terjadi secara alamiah.

Masyarakat Minangkabau memahami konflik seperti dijelaskan oleh firman Allah Swt dalam Surat Hud ayat 118. yang artinya: *“Jika Tuhan menghendaki, tentu Dia menjadikan manusia umat yang satu, akan tetapi mereka senantiasa berselisih pendapat.”* (Q.S. Hud : 118)

Ayat tersebut di atas, diperkuat lagi dengan hadits Nabi Saw. yang artinya: Perbedaan pendapat umatku adalah rahmat. (Al-Suyuthi, Al-Jami’us Shoghier:52)

Berkaitan dengan realitas yang terjadi di kalangan dosen perguruan tinggi, konflik yang terjadi bisa disebabkan oleh pemahaman yang berbeda atas petunjuk teknis setiap kegiatan yang dilaksanakan pimpinan, begitu juga atas hasil kerja yang sudah dilakukan dengan apa yang mereka terima. Namun secara eksplisit konflik tersebut disebabkan adanya perbedaan kepribadian, kepentingan, latar belakang sosial, budaya, agama, ketidakadilan pimpinan dan sebagainya antara masing-masing individu dosen yang terlibat dalam konflik. Konflik tidak bisa dicegah melainkan hanya bisa dikendalikan, dikelola, bahkan disinergikan menjadi sesuatu yang sangat dinamis dan harmonis. Dan ini adalah tugas dari pimpinan puncak. Sehingga dapat dikatakan bahwa efektifitas kepemimpinan pimpinan puncak dapat dinilai dari bagaimana ia mampu mengendalikan dan mengelola konflik begitu juga sebaliknya konflik itu bisa menjadi **“Bom Waktu”** yang selalu berdetak menuju angka “0”, Hal itu bisa dilihat dari cara dosen berperilaku atau bekerja, dimana pimpinan puncak sudah berusaha menuangkan tujuan yang ingin dicapai, ke dalam visi dan rencana strategis, tetapi sebagian dosen masih ada dalam kegiatan sehari-hari tidak bekerja menuju tujuan yang ingin di capai pimpinan puncak. Karena mereka merasa tidak ada kenyamanan dalam bekerja dengan penyelesaian konflik yang tidak jelas.

Selanjutnya “loyalitas dosen yang lebih fanatic mengarah kepada pimpinan puncak sebagai individu dan kebiasaan pemberian tugas kepada dosen yang dinilai loyal, memegang teguh nilai kerja institusi---sedangkan bagi dosen yang dianggap kritis dan suka melakukan perlawanan bisa menjadi kendala budaya kerja, hipotesis tersebut didukung oleh proposisi. Bagi dosen yang berkonflik di perguruan tinggi kadang-kadang lebih dominan muncul perasaan pertarungan antara idealisme dan perebutan kekuasaan.

Sebagian dosen memahami bahwa loyalitas pada pimpinan termasuk salah satu bentuk komitmennya kepada institusi. Penelitian yang dilakukan Ivancevich dan Matteson (2008;184) membuktikan bahwa komitmen kepada institusi mempunyai

keterkaitan dengan sikap (*attitude*), yaitu 1) rasa memiliki secara mendalam tujuan institusi, 2) merasa terlibat dengan tugas-tugas penting institusi, 3) rasa loyal kepada institusi. Penelitian lain membuktikan bahwa hilangnya komitmen mengurangi keefektifan kerja institusi (Robbin dan Timothy, 2007;46). Namun yang menjadi persoalan adalah loyalitas tersebut menyimpang ke arah kelompok yang tergabung dalam tim sukses (TS) pencalonan pimpinan puncak, bukan kepada institusi sebagai wadah kerja bersama. Akibatnya, dosen yang diluar TS (tidak menjadi pendukung) pencalonan pimpinan puncak dinilai tidak loyal, tidak patuh, tidak memiliki rasa kebersamaan, walaupun dosen tersebut berprestasi di luar kampus tidak mendapat kesempatan memperoleh jabatan atau peningkatan karir. Hal ini didukung oleh proposisi; 1) kalau bagi-bagi kekuasaan barangkali terlihat dengan jelas pada mereka yang memiliki nilai kebersamaan, loyalitas dan kepatuhan, 2) kondisi saat ini kebersamaan hanya dilakukan kepada kelompok-kelompok tertentu saja

Proposisi tersebut menegaskan kembali bahwa kepemimpinan puncak mempunyai peran dalam penanaman nilai kerja dosen Universitas “X”, sekaligus berperan kuat dalam menentukan karir dan promosi dosen. Hal ini di mata dosen merupakan kendala dan kondisi yang tidak sehat dalam pembentukan budaya kerja.

HRD Indonesia Consultant melakukan riset tentang gejala budaya kerja institusi yang tidak sehat (*UnHealthy Institution Culture*), diantaranya; 1) dosen mudah marah atau curiga kalau ada keputusan pimpinan puncak yang dianggap “mengganggu kenyamanan” yang sudah ada, 2) pimpinan puncak cenderung lamban atau membiarkan atau pura-pura tidak tahu dalam menindak dosen yang tidak bekerja sesuai standar performa institusi, 3) pimpinan puncak tidak secara aktif mengimplementasikan perubahan, tetapi cenderung berhenti sebatas mengkampanyekan rencana kerja dan fokus perhatiannya saja, 4) dosen-dosen dalam institusi menganggap situasi yang terjadi dalam institusi secara meyakinkan adalah akibat dari kebijakan politik pimpinan puncak, kesalahan keputusan pimpinan, bahkan sama sekali tidak berpikir penurunan performance kerja institusi juga akibat dari kinerja setiap individu yang ada didalamnya berpengaruh terhadap output perguruan tinggi/mutu lulusannya (HRD Indonesia, 2006).

Bagi sebagian dosen memandang bahwa manajemen konflik yang dilakukan pimpinan puncak di perguruan tinggi berusaha agar kepentingannya dosen bisa terpenuhi dengan baik. Dalam teori manajemen konflik akan ada sekelompok orang

yang bergabung dalam suatu kelompok atas kepentingan yang sama. (*interest group*). Apalagi mendapatkan keuntungan dan kenyamanan dari kelompok tersebut, biasanya kelompok tersebut akan berusaha mempertahankan kelompoknya. Kesimpulan ini didukung oleh proposisi, “konflik timbul dari pilihan pimpinan puncak terhadap orang-orang yang bisa bekerja sama dengan pimpinan puncak itu sendiri.

Kondisi di atas dapat menimbulkan konflik kepentingan dan persaingan bahkan pertentangan. Konflik timbul jika seseorang menghambat orang lain yang berkepentingan sama atas dan untuk memperoleh jabatan yang sama. Kondisi ini dapat dicegah dan kondisi konflik dapat diubah menjadi kondisi kompetitif atau kondisi tunda jika semua pihak sedia menaati aturan main yang ditetapkan bersama. Kondisi dominatif yang dilakukan pimpinan puncak terbentuk karena aturan tidak diindahkan oleh suatu pihak yang menganggap kelompoknya kuat dan memaksakan kehendaknya terhadap pihak lain yang lemah.

∥

B. Konteks Budaya Kerja dan Manajemen Pendidikan Tinggi

Setelah membahas masalah budaya kerja dosen, terdiri dari nilai, sikap dan kebiasaan yang beraneka ragam dalam konteks manajemen pendidikan tinggi sangat relevan untuk dipahami. *Pertama*, perlu disadari bahwa dosen bekerja dengan berbagai *property* budaya yang melekat dalam dirinya tidak lah sama satu dengan yang lainnya. Hal ini juga sudah melahirkan konsep “*Bhinneka Tunggal Ika*”. Ketidaksamaan budaya kerja yang dimilikinya dengan sendirinya akan mengakibatkan reaksi dan respon serta manajemen pendidikan diterapkan akan berbeda satu dan lainnya.

Manajemen pendidikan tinggi sebagai kegiatan pembagian pekerjaan dan pengkoordinasian kembali sumber daya manusia yang terlibat dalam kegiatan demi realisasi tujuan tridharma perguruan tinggi, mau tidak mau bukan saja memperhatikan *psyche* dosen yang dikelola terhadap tugas yang diembannya dan lingkungan kerja, tetapi makin lama kita akan menyadari perlunya *awardness* akan budaya dosen yang dipekerjakan tersebut.

Usaha pencapaian tujuan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, penyediaan teknologi dan segi-segi teknis manajemen saja tidak cukup. Manajemen pendidikan tinggi dewasa ini justru perlu melakukan terobosan yang spektakuler dan luar biasa melalui pendekatan humanistik dan kultural, karena ini dianggap yang terbaik demi mencapai efisiensi yang lebih tinggi. Disamping itu pendekatan ini akan

lebih terlibat dalam usaha menyesuaikan *trust*, *value system* yang masuk akal dan yang tidak masuk akal, motivasi ekonomi, dan sosial dari pada dosen yang dikelola tersebut.

Dosen dalam melaksanakan pencapaian tujuan tridharma perguruan tinggi makin lama makin banyak perbedaan, baik dari sudut pandang, teknis dan nilai yang mewarnai jalan pikirannya masing-masing. Oleh Drucker (1998;46) disebut-sebut dosen sebagai miniatur bentuk masyarakat *new pluralism*.

Suatu resep yang mantap dan realistis untuk diterapkan dalam pembentukan budaya kerja dalam konteks manajemen pendidikan tinggi adalah melaksanakan “*trial and error*” dan analisis mendalam terhadap dosen yang dikelola. Semuanya ditentukan oleh situasi total-objektif yang terdiri dari unsur personal pimpinan puncak, dosen, dinamika kerja, kelompok kerja, teknologi yang dipergunakan, daerah asal dosen, latar belakang pendidikan, jenis kelamin, bahasa, kehidupan sosial lainnya. Hal ini berarti bahwa tidak akan ada dua perguruan tinggi yang dapat dikelola menurut resep yang sama, hal mana disebabkan oleh situasi total-obyektif yang berbeda-beda yang merupakan *resultante* dari berbagai *vector-vektor*/arah gaya pengaruh masing-masing dosen.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Burhanuddin. *BI Arahkan Bank Cegah Tindak Kejahatan Perbankan*, <http://www.suaramerdeka.com/harian/0410/12/eko06.htm>. Diakses tanggal 12 Oktober 2004
- Abdullah, Taufik. (1983), *Modernization in the Minangkabau World; Cultur and Politics in Indonesia*, Edited by Claire Holt, Ithaca and London: Cornell University Press.
- Adam, Stacey. (1963), *Toward an Understanding of Eguity*, Journal of Abnormal and Social Psychology.
- Agung, Lilik. *Tranformasi Organisasi*, <http://www.institutmahardika.com/artikel/index.htm>. Diakses tanggal 16 Juli 2005.
- Agustian, Ary Ginanjar (2008). *The ESQ Way 165*, Jakarta: Arga Publishing.
- Ahira, Anne. *Pengertian Budaya Lokal*, <http://www.anneahira.com/pengertian-budaya-lokal.htm>, Diakses tanggal 3 Januari 2011.
- Ambroise, Yvon. (1993) *Pendidikan Nilai Memasuki Tahun 2000*, Jakarta: PT Gramedia.
- Amir, MS. (2003) *Adat Minangkabau Pola dan Tujuan Hidup Orang Minangkabau*, Jakarta: Mutiara Sumber Widya.
- Anon. *Peningkatan Kinerja Pegawai dan Dosen di Perguruan Tinggi*, <http://www.scribd.com/doc/peningkatan-kinerja-pegawai-dan-dosen-di-perguruan-tinggi>.
- Ansharullah, A. dan kawan-kawan, *Pentingnya pengembangan dosen dalam meningkatkan proses belajar mengajar di perguruan tinggi*, presented in a seminar and workshop entitled; Improving Teaching and Learning in Higher Education; Indonesian-Australia Experience, Malang: Brawijaya University, 16-18 January 1996.
- Araro, K. (1987) *Defference Betwen Effective and Ineffective Teachers*, New Delhi: S. Chand & Co. Inc.
- As'ad, Moh. (2000), *Psikologi Industri*, Karunika Jakarta Universitas Terbuka: Jakarta.
- Azahari, Azril. *Dampak Globalisasi di Pendidikan Tinggi*, Jakarta: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan No. 023, Tahun ke-6 Mei 2000.

- Azrial, Yulfian. (1994), *Budaya Alam Minangkabau*, Padang: Angkasa Raya.
- Badan Penjaminan Mutu Akademik UI, 2007, *Pedoman Penjaminan Mutu Akademik Universitas Indonesia*, Jakarta: UI Press.
- Berri, John W. dan kawan-kawan (1999). *Psikologi Lintas Budaya; Riset dan Aplikasi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama..
- Casio, Wayne F. (1991) *Applied Psychology in Personal Management*, 4 rd Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Danandjaja, A. 1985. *Pola Sistem Nilai Para Manajer di Indonesia*. Jakarta: Disertasi Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Datuk Bagindo, Azmi. (2008), *Polemik Adat Minangkabau di Internet*, Jakarta: Yayasan Citra Pendidikan Indonesia dan LKAM.
- Depdiknas RI. *Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi*, Jakarta: Dirjend Dikti Depdiknas RI.
- Dissanayake, Wirnal *Cultural Integration in A Global*, New York: The World & 1 Januari 1990.
- Drucker, Peter F. (1998), *Technology Management and Society*, London: Panbooks.
- Effendi, Dedy Lingga. (1998) *Pengalaman Microsoft Membangun Budaya Kerja Digital*, Jakarta: Majalah Manajemen Bagi Manajer dan Eksekutif.
- Elashmawi, Farid dan Harris, Philip R (1993) *Multicultural Management, New Skill For Global Succes*, Texas: Gulf Publication. Com.
- Feather, N. T. Dalam Lonner, Walter J.; Malpass, Roy S. (Ed.), (1994), *Psychology and Culture*, Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Feather, Frank. (1989), *Reinventing the World*, Toronto: Summer Hill Press.
- Gusman, Irman., *Revitalisasi Pendidikan Tinggi Sumatera Barat*, Padang: Harian Umum Padang Ekspres. Sabtu 6 Agustus 2005
- Hasri, Salfen. (2004), *Manajemen Pendidikan; Pendekatan Nilai dan Budaya Organisasi*, Makasar: Yayasan Pendidikan Makasar.
- . (2002) *Budaya Organisasi Perguruan Tinggi; Studi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Abdi Bangsa Indonesia*, Malang: Universitas Negeri Malang.
- Harun, Dato', *Budaya Kerja SMK*, <http://www.smkdato'harun.tripod.com>. Diakses tanggal 20 September 2010.

- Hoecklin, Lisa. (1995), *Managing Cultural Differences; Strategies for Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Co.
- Indonesia, HRD. *Workplace Culture Special*, <http://www.hrd-indo.com/why.htm>. Diakses tanggal 17 Februari 2005.
- Irfan, *Adat-Istiadat Minangkabau*, <http://www.angelfire/ia/irfan08/ke-tentu.htm>. Diakses tanggal 8 Juli 2008.
- Ivancevich, J., Robert Konopaske and Michael T. Matteson. (2008), *Organizational Behavior and Management 8rd* (Singapore: McGraw-Hill Companies, Inc..
- Jabar, Sadli Abdul. (2001), *Pokok-pokok Pikiran tentang Arah Kebijakan Pemerintah dalam Pembinaan Otonomi Pendidikan Tinggi*, Jakarta: Universitas Negeri Jakarta.
- Kadiman, Kusmayanto. *ITB Menapak Menuju Keberhasilan Transformasi*, http://www.itb.ac.id/focus_file/orasi-bhmn.htm. Diakses tanggal 11 Februari 2005).
- Kasali, Rhenald. (1999), *Manajemen Pubic Relation*, Jakarta: Grafiti Press.
- , (2010), *Change; Tak peduli berapa jauh jalan salah yang anda jalani, putar arah sekarang juga (manajemen perubahan dan manajemen Harapan)*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta..
- Kinne, Otto. *Kita Memerlukan Konsep Etika Baru: Eko-Etika, Masyarakat Eko-Etika Internasional*, www.int-res.com. Diakses tanggal 21 Maret 2007)
- Komaruddin. (1996), *Ensiklopedia Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Kotter, John P. and James L. Heskett. (1992), *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Linda dan Richard Eyre. (1999), *Mengajarkan Nilai-nilai kepada Anak*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Maddi, Salvatore R. (1989), *Personality Theories: A Comparative Analysis* Homewood, III: Dorsey Press.
- Manan, Imran. (1989), *Dasar-dasar Budaya Pendidikan*, Jakarta: P2LPTK.
- (1995) *Pengembangan Budaya Kerja di Lembaga Persekolahan*, Padang: Makalah disampaikan pada Temu Ilmiah Nasional Manajemen Pendidikan di IKIP Padang.
- Moeliono, Djokosantoso. (2003), *Budaya Koorporat dan Keunggulan Korporasi*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo Gramedia.

- Mulyadi dan Setyawan J. (2000), *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: Aditya Media.
- Munandar, Ashar Sunyoto. (2001), *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Murphi, Robert F. (1986), *Cultural and Social Anthropology; an Overture*, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Mu'thi, Fahmi. (2000), *Memimpin dengan "Nudge"*, Jakarta: Majalah Manajemen, Bagi Manajer dan Eksekutif.
- Mungin Edi Wibowo (2003), Pendidikan Tinggi di Era Pasar Bebas, Suara Merdeka (Senin 3 Februari 2003).<http://www.polarphome.com/pipermail/nasional-m/2003-februari/000585.html>.
- Naim, Muchtar. (1984), *Merantau; Minangkabau Voluntary Migration*. Terjemahan, Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Navis, A.A. (1989), *Alam Berkembang Jadi Guru: Adat dan Kebudayaan Minangkabau*, Jakarta: Pusat Grafiti Press.
- Ndraha, Taliziduhu. (1999) *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta.
- (1997) *Budaya Organisasi*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Newstrom, John W. and Keith Davis. (1989), *Organizational Behavior, Human Behavior of Work*, New York: Mc Graw Hill, Inc.
- Nur, Hadi. *Etika Sains dalam Riset dan Pendidikan Tinggi di Indonesia*, Koran Waspada, 14 Mei 2004.
- Padang Ekspres. *Orang Minang Tidak Suka Terus Terang*, Padang: Padang Ekspres, 25 September 2005.
- Panju, Redi. (2003) *Membangun Budaya Akademik*, <http://www.zkarnain.tripod.com>, Diakses tanggal 21 Oktober 2003.
- Pape, Harry. (2005) *Transforming The Work Culture*, <http://www.cisgroup.com/cws/transforming/work/culture.htm>. Diakses tanggal 9 November 2005.
- Parmono, R. (1985), *Menggali Unsur-unsur Filsafat Indonesia*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Purwinarto, Edy. *Tingkatkan Budaya Kerja Pahami Tujuh Belas Perilaku*, <http://www.d-infokom-jatim.go.id/>. Diakses tanggal 13 Juni 2004.

- Prawirosentono, Suyadi. (1999), *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan; Kita Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Poernomo, Harry, *Menangkan Persaingan? Ubah Budaya Kerja*, (<http://www.pertamina.com>), Diakses tanggal 7 Januari 2011.
- Rencana, Aneka. *Budaya Kerja dalam Perkhidmatan Awam*, 2004 (<http://www.brunet.bn/news/pelita/21april/rencana.htm>). Diakses tanggal 21 April 2004.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. (2007), *Organizational Behavior*, 11rd edition, Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, Stephen P. (2001), *Organizational Behavior*, 9rd edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Robbins, Stephen P., Terry Waters-Marsh, Ron Cacioppe and Bruce Millet. (1994) *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application*. Australia: Prentice-Hall International Inc.
- Rosyada, Dede. (2007), *Paradigma Pendidikan Demokratis; Sebuah Metode Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: Kencana-Prenada Media Group.
- Saanin, H.B. (1984), *Kepribadian Orang Minangkabau dan Psikopatologinya dalam Kepribadian dan Perubahannya*, Jakarta: Gramedia.
- Sachari, Agus dan Sunarya, Yan Yan. (2001), *Wacana Transformasi Budaya*, Bandung: ITB Press.
- Schein, Edgar H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass
- Schwart, S.H., and W. Bilsky. (1987), *Toward A Universal Psychological Structure of Human Values*. Journal of Personality and Social Psychology. No. 53.
- Sear, David O. (1985), *Psikologi Sosial Jilid 2*, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sergiovanni, T.J., and J.E. Corbally. (2006) *Leadership and Organizational Culture*, Urbana: University of Illionis Press.
- Sillalahi, Bennet. (2004). *Corporate Culture and Performance Appraisal, Budaya Perusahaan dan Penilaian Unjuk Kerja*, Jakarta: Yayasan Pendidikan Al-Hambra.
- Simon, Herbert A. (1997), *Behavior: A Study of Decision Making Process in Administrative Organization*, Singapore: The Free Press.

- Sinamo, Jansen. *Budaya Kerja Berubah Sesuai Jamannya*, Jakarta: Republika, 27 September 2000.
- Soehendro, Bambang. (1996), *Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang*, Jakarta: Depdikbud Dirjend Dikti.
- Soenarjo. *Komitmen Pemimpin, Awal Keberhasilan Budaya Kerja*, <http://www.d-infokom-jatim.gi.id/news.php> Diakses tanggal 4 September 2005
- Soedjadi J, F.X. (1999), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: LAN-RI.
- Siagian, Sondang, P. (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Steer, Richard M., and Ulman W. Porter. (1991), *Motivation and Work Behavior*, Singapore: McGraw-Hill.
- Subianto, Djarot. (2000), *Budaya Kerja Era Digital*, Jakarta: PPM Lembaga Manajemen.
- Sujak, Abi. (1990), *Kepemimpinan Manajer; Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Tamin, Faisal. (a) *Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/VI/PAN/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara*, (http://www.pu.go.id/itjend/hukum/kmpn_25-02.html). Diakses tanggal 25 Februari 2004.
- , (b) *Transformasi Budaya Kerja Aparatur Negara*, (<http://www.sinarharapan.co.id/berita/0401/15/opi01.html>). Diakses tanggal 15 Januari 2004
- Tim Penyempurnaan Bahan Diklat Prajabatan Golongan III, (2009), *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, Jakarta: Pusdiklat Pegawai Depdiknas RI.
- Triguno. (1999), *Budaya Kerja; Menciptakan Lingkungan yang kondusif untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Golden Terayon Press.
- Tohari, Ahmad. (2010), *Budaya Lokal Dorong Hidup Lebih Bermartabat*, Makalah disampaikan pada cara Rembug Budaya bertajuk Budaya Lokal dan Perubahan Sosial tanggal 23 Desember 2010 di Pendopo Dalem, Kraton, Yogyakarta. Diselenggarakan atas kerjama Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Islam Indonesia dengan COMBINE Resource Institution dan Kementrian Riset dan Teknologi RI.
- Warsa, Usman Chatib. (2002) *Berobsesi Ubah Budaya Akademik Universitas Indonesia*, (<http://www.tokohnasional.com/ensiklopedi/u/usmanchatib-warsa/index.html>). Diakses tanggal 22 Februari 2004.
- Welly, John dan Kawan-kawan. *Pengembangan Budaya Kerja dalam Perspektif Islam*, (<http://www.geocities.com/thetropics/cabana/1595/budker.htm>). Diakses tanggal 5 September 2005.

Wibowo, Wahyu. (2004), *Membangun Kultur Perusahaan Melalui Kesadaran Komunikasi Adab*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Wirawan, Sarlito. (a) *Budaya Kerja PNS*, <http://www.visi-online.com/visimag.php?art.id=37>, Diakses tanggal 16 Maret 2004

-----, (b) *Pembangunan Kebudayaan Kerja Aparatur Negara; Suatu Kajian Psiko Sosial bagian ke-1*, <http://neumann.f20.org/sarlito/b-kerja2.Html>, Diakses tanggal 8 Februari 2005

<http://www.pu.go.id/satminkal/itjen/hukum/kmpan25-02.htm>

<http://ronawajah.wordpress.com/2007/06/21/budaya-kerja/>

<http://www.pu.go.id/satminkal/itjen/hukum/kmpan25-02.htm>

<http://www.kemdiknas.go.id/tenaga-pendidik/dosen.aspx>

GLOSARIUM

- ❖ Adat = Kebiasaan yang bersifat magis religious dari kehidupan suatu penduduk asli, yang meliputi antara lain mengenai nilai-nilai budaya, norma-norma hukum dan aturan-aturan yang saling berkaitan dan kemudian menjadi suatu sistem atau peraturan tradisional.
- ❖ Adat-Istiadat = Suatu aturan yang sudah mantap dan mencakup segala konsepsi sistem budaya dari suatu kebudayaan untuk mengatur tindakan/perbuatan manusia dalam kehidupan sosial.
- ❖ Akulturasi (*acculturation*) = pengambilan atau penerimaan 1 (satu) atau beberapa unsur budaya yang berasal dari pertemuan dua (2) atau beberapa budaya yang saling berhubungan atau saling bertemu
- ❖ Artifak = benda-benda, seperti alat, perhiasan yang menunjukkan kecakapan kerja atau hasil kecerdasan manusia (terutama pada zaman dulu) seperti perkakas dan senjata
- ❖ Analisis (*Analysis*) = dalam penelitian kualitatif analisis merupakan kegiatan yang dilakukan pada saat pengumpulan data dan setelah semua data terkumpul, dengan melacak, mengorganisasi, memilih, mensintesis dan menelaah untuk mencari pola-pola (*patterns*), diinterpretasi dan disajikan makna fenomenanya.
- ❖ *Baldatun Taiyibatun wa Robbun Ghaffur* = Suatu kehidupan masyarakat yang aman, damai, dan selalu dalam pengampunan Tuhan.
- ❖ Budaya Kerja = Cara pandang masyarakat, cara berpikir orang yang ada dalam dan sudah menjadi bagian dari lingkungan komunitasnya, seperti dosen di perguruan tinggi. Budaya kerja dosen dapat meningkatkan sistem sosial yang terjadi di lembaga perguruan tinggi, seperti iklim persaingan yang sehat dalam pengembangan karir, dapat melaksanakan pengendalian sikap dan perilaku dosen. Sikap dan pengendalian itu lebih mengacu pada hal-hal yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai pengajar dan pendidik mengedepankan nilai-nilai universal, professional, inovatif dan bertanggungjawab.
- ❖ *Culture/Kultur* = kebudayaan, sebagai segala hasil dari daya budi, cipta, karya, dan karsa manusia.
- ❖ *Culture areas*/daerah kebudayaan, dimana aliran budayanya berusaha menyusun pranata masyarakat berdasarkan lingkungan daerah kebudayaan beberapa ciri khas.

- ❖ Distorsi = penyimpangan, gangguan, perubahan bentuk yang tidak diinginkan; erotan.
- ❖ Dorongan (*drive*) = desakan dasar dari dalam organism, baik yang bersifat fisik maupun psikis.
- ❖ *Event* (peristiwa) = suatu kejadian yang terdiri dari aksi dan interaksi orang-orang dalam lingkungannya, kelakuan, ucapan, barang hasil buatan manusia dan sebagainya.
- ❖ Enkulturasasi = pembudayaan; proses penanaman nilai-nilai budaya.
- ❖ Eksplisit = gambling, tegas, terus terang dan tidak berbelit-belit.
- ❖ Eksplorasi = penjelajahan lapangan penelitian yang bertujuan untuk memperoleh pengetahuan yang lebih luas, atau kegiatan untuk memperoleh pengalaman-pengalaman baru dalam situasi yang baru pula.
- ❖ Etik = Pandangan atau perspektif peneliti terhadap sesuatu yang diamatinya
- ❖ Filosofi kerja = cara pandang pekerja, cara berpikir orang-orang yang bekerja di institusi
- ❖ Fenomena = 1. Hal-hal yang dapat disaksikan dengan pancaindera dan dapat diterangkan secara ilmiah; gejala, 2. Sesuatu yang luar biasa; keajaiban
- ❖ Inkuiri (*inquiry*) = menyelidiki atau melacak dengan sungguh-sungguh.
- ❖ Kebiasaan atau tradisi= Kebiasaan yang menjadi perilaku turun temurun yang masih terpelihara dan dijalankan dalam suatu komunitas atau kelompok masyarakat.
- ❖ Kebudayaan = sistem pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial, yang digunakan untuk memahami dan menginterpretasikan lingkungannya, pengalamannya dan menjadi pedoman bagi tingkah lakunya.
- ❖ Kepercayaan (*belief*) = sesuatu yang diyakini benar oleh anggota institusi, oleh sebab itu dilakukan berulang-ulang dalam institusi
- ❖ Konflik = proses atau keadaan dimana 2 (dua) atau lebih para pihak berusaha menggagalkan tercapainya tujuan masing-masing disebabkan adanya perbedaan pendapat, nilai-nilai ataupun keinginan para pihak.
- ❖ *Meaning* (makna) = pengungkapan asumsi-asumsi yang dimiliki orang mengenai hidupnya, budayanya, perilakunya. Makna merupakan hal yang paling esensial untuk diungkap dalam penelitian kualitatif, teknik untuk menafsirkan makna dalam kualitatif dikenal dengan istilah “*verstehen*”
- ❖ Merefleksikan = mencerminkan, menggambarkan
- ❖ Merekomendasikan = menyarankan, menganjurkan

- ❖ Misi = dambaan tentang institusi, akan menjadi apa institusi di masa depan (*what do we want to be*).
- ❖ Norma (*norm*)= beberapa konsep yang menata tindakan manusia dalam membawakan peranan sosial dalam rangka menghadapi sistem budaya.
- ❖ Nilai (*values*) = suatu konsepsi tentang keadaan yang diinginkan, digunakan sebagai criteria dalam memilih perilaku atau sebagai justifikasi tujuan dan tindakan aktual. Nilai di pegang kuat untuk menentukan baik atau buruk. Contoh nilai dalam institusi UNP adalah kebersamaan, kepatuhan, dan loyalitas.
- ❖ *Paradigm* (paradigma) = suatu pandangan, perspektif umum atau cara untuk memilah-milahkan dunia nyata yang kompleks, kemudian memberikan arti dan penafsiran-penafsiran. Paradigma pada dasarnya merupakan landasan filosofis yang mendasari suatu ilmu, sehingga lebih lengkap daripada sejumlah perangkat aturan untuk penelitian.
- ❖ Perspektif = sudut pandang; pandangan
- ❖ Petitih adalah tata cara pelaksanaan, sehingga tujuan tercapai dengan baik dan benar. Kalau dilanggar maka maksud yang kita tuju tidak akan tercapai. Pengertian khusus petitih merupakan kalimat yang berisikan hukum manusia dengan alamnya. Contoh ka bukik samo mandaki (kebukit sama mendaki).
- ❖ Peradaban = unsur-unsur atau bagian dari suatu kebudayaan yang halus, maju dan indah seperti kesenian, ilmu pengetahuan, adat sopan santun pergaulan, kepandaian menulis dan sebagainya.
- ❖ Pituah adalah kalimat yang mempunyai pengertian dalam dan berhikmah tinggi yang disampaikan oleh seorang cerdik pandai atau orang tua yang berpengalaman banyak. Contoh mandapek samo balabo, kahilangan samo marugi.
- ❖ Prediksi = ramalan; prakiraan
- ❖ Sikap mental = keadaan atau mental seseorang yang bersifat tetap bertahan untuk bereaksi terhadap benda, kelas objek tertentu, bukanh seperti apa adanya mereka, melainkan seperti apa yang dirasakan orang itu.
- ❖ Sikap kebudayaan = sikap yang menciptakan keyakinan secara kompleks mengenai suatu hal berdasarkan kebudayaannya, sehingga memberi dorongan untuk berbuat sesuatu terhadap hal yang terjadi.

- ❖ Sistem nilai budaya = rangkaian gagasan dan konsep manusia mengenai masalah-masalah dasar dalam hidup yang dipandangnya paling penting dan bernilai sehingga dijadikan pedoman tingkah lakunya.
- ❖ Tidak sadar (*unconscious*) = rangkaian pikiran, perasaan dan segenap dorongan yang tidak disadarinya tetapi dapat mempengaruhi tingkah lakunya
- ❖ Tradisi = adat istiadat atau kebiasaan turun-temurun yang masih dipelihara dan dijalankan di masyarakat.
- ❖ Visi = gambaran masa depan yang diinginkan, dicitakan yang belum dialami institusi, atau sasaran agung institusi (*what do we want to have*).

**LAMPIRAN-LAMPIRAN
ARTIKEL BUDAYA KERJA YANG
DIPUBLIKASIKAN**

LAMPIRAN 1

BUDAYA KERJA

Oleh : Arwildayanto

(Kandidat Doktor Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta)

Kebijakan Pemerintah Provinsi (Pemprov), Pemerintah Kota (Pemkot) dan Pemerintah Kabupaten (Pemkab) se-Sumatera Barat menerapkan lima hari kerja menjadi momentum yang tepat dalam melaksanakan “budaya kerja”. Karena menerapkan kebijakan lima hari kerja itu tidak akan bakal sukses kalau tidak menyentuh “cultural values”. Oleh sebab itu perlu dilakukan intervensi kebudayaan dengan harapan berubah perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) mencapai suatu prestasi yang gemilang dan moralitas yang tinggi.

Dilingkungan Pemerintah Daerah (Pemda) Tingkat I Sumatera Barat pada masa lampau dibawah kepemimpinan Gubernur Drs. H. Hasan Basri Durin kebijakan lima hari kerja sudah pernah disosialisasikan. Setelah dilakukan evaluasi ternyata sistem lima hari kerja waktu itu, tidak efektif. Hasil evaluasi ini memberikan penguatan diberlakukan kembali kebijakan dengan enam kerja dalam seminggu. Analisis kita menyimpulkan bahwa kegagalan lima hari kerja masa lalu lebih dominan disebabkan oleh kebijakan tersebut tidak menyentuh nilai-nilai kultural (*cultural values*).

Kegagalan kebijakan lima hari kerja masa lampau ternyata menggunakan pendekatan birokratif (*buerocratif approach*) yang lebih bersifat top-down dan pendekatan perilaku (*behavior approach*) seperti pemberian ganjaran—memberi tanda jasa, promosi jabatan, berbagai insentif finansial/materi seperti rumah dinas, mobil dinas maupun hukuman (mutasi, penundaan kenaikan pangkat, DP3 yang jelek—tidak memberikan hasil). Pada masa lampau pendekatan birokratif ini tidak memberikan pencerahan (*aufklarung*) melainkan suatu intruktif yang mesti dilaksanakan. Sedangkan intruksi yang disampaikan pimpinan itu kadang tidak menjelaskan teknis pelaksanaan lima hari kerja secara detail. Pada akhirnya sistem lima hari kerja mengalami berbagai kendala seperti pulang tidak sesuai dengan jadwal kerja sampai jam 16.00 Wib, tidur dikantor, mushalla atau kantin, bahkan masih tingginya tingkat ketidakhadiran pegawai dalam menambah penghasilan, dan moralitas yang rendah serta akuntabilitas kerja yang rendah.

Sudah beberapa minggu pelaksanaan kebijakan lima hari kerja sudah berjalan. Kita masih melihat belum ada perubahan perilaku yang signifikan kearah perbaikan kerja apalagi mencapai prestasi kerja yang gemilang. Indikasi belum berubahnya perilaku kerja PNS terlihat dari unjuk kerja pegawai Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Pesisir Selatan banyak PNS yang pulang sebelum jam 16 WIB padahal masyarakat mau membayar pajak kendaraan bermotor. Di Kabupaten 50 Kota seperti dikatakan Sekreatris Daerah Kab 50 Kota Drs Bachtiar Bahar bahwa masih banyak PNS di sana yang tidak masuk kerja dan pulang terlalu cepat. Di Padang terlihatnya dari banyaknya PNS yang berpakaian dinas berbelanja di jam-jam kerja serta di berbagai Kabupaten/kota yang ada di Provinsi Sumatera Barat saat ini “unjuk kerja” PNS belum sesuai dengan harapan

kebijakan lima hari kerja tersebut. Padahal dengan lima hari kerja itu akan ada 2 hari bagi PNS untuk menambah penghasilannya atau melakukan urusan keluarga atau kegiatan-kegiatan sosial lainnya. Kita khawatir kebijakan yang dikeluarkan Gubernur Provinsi Sumatera Barat H. Gamawan Fauzi, SH, MM dan diikuti oleh Bupati/Walikota se-Sumatera Barat tidak efektif serta tidak tersosialisasi dengan baik oleh segenap PNS yang ada di Sumatera Barat.

Untuk mencari jalan keluarnya agar kebijakan lima hari kerja yang dilaksanakan Pemprov dan Pemkot/Pemkab sukses, maka tidak salahnya dilakukan intervensi kebudayaan. Karena selama pendekatan yang dilakukan oleh pejabat pemerintah lebih sering menggunakan pendekatan birokrasi dan perilaku. Jarang sekali ranah kebudayaan menjadi perhatian. Kita banyak terjebak mendefinisikan kebudayaan sebagai seni (art), ritual, dan kebiasaan. Padahal ranah kebudayaan merupakan ruang *privacy* yang bersentuhan dengan *values* (nilai-nilai) yang diyakininya. Keberhasilan beberapa daerah melaksanakan perbaikan kerja dan meningkatkan prestasi kerja PNS dilingkungan kerjanya tidak luput dari upaya melaksanakan program budaya kerja, seperti keberhasilan Pemprov Jawa Timur, Pemprov Jawa Tengah dan Pemprov D.I. Yogyakarta serta berbagai Pemerintah Kota Malang, Pemerintah Kota Madiun, Pemerintah Kabupaten Bantul dan lainnya. Bahkan keberhasilan negara Malaysiapun keluar dari berbagai krisis karena pemerintahannya menerapkan budaya kerja cemerlang (BKM) sebagai bagian dari intervensi kebudayaan.

Urgensi Budaya Kerja

Pemerintah Provinsi, Kota dan Kabupaten se-Sumatera Barat hendaknya bisa mengambil pelajaran dari keberhasilan Pemerintah Provinsi, Kota dan Kabupaten yang ada di Indonesia dalam mengaplikasikan budaya kerja dalam membina PNS yang ada dilingkungan kerjanya. Hal ini sejalan dengan filosofi leluhur masyarakat Minangkabau yang terkenal dengan “alam terkembang Jadikan Guru”.

Belajar dari keberhasilan Pemerintah Kota Madiun yang dipimpin oleh Ahmad Ali (2003) dalam mensosialisasikan budaya kerja dilingkungan kerjanya menyatakan bahwa urgensi penerapan budaya kerja adalah untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah melalui pembinaan kerja yang etis, berdisiplin, profesional, produktif, dan bertanggung jawab untuk mewujudkan pemerintah yang baik, *clean government dan good government*.

Hal senada juga dijelaskan Suprawoto Kepala Dinas Informasi dan Komunikasi Propinsi Jawa Timur (2004) mewakili Gubernur Jawa Timur dalam sambutan membuka acara Bimbingan Teknis (Bintek) Budaya Kerja dilingkungan Pemrov Jawa Timur menyatakan pentingnya budaya kerja bagi PNS untuk meningkatkan motivasi kerja yang tinggi, terampil dan berkepribadian, sehingga mampu mengembangkan prestasi dan menumbuhkembangkan rasa kesetiakawanan dan kerja keras serta berorientasi ke masa depan. Untuk mensosialisasikan budaya kerja bagi kalangan PNS sudah dikeluarkan SK No. 4 Tahun 2004 tentang Budaya Kerja PNS di Pemrov Jawa Timur. Kebijakan Gubernur Jawa Timur itu mengacu pada edaran Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Tanggal 25 April 2002 Nomor 25/Kep/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman

Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara. Dalam surat tersebut dijelaskan pentingnya budaya kerja untuk menumbuh-kembangkan etos kerja, tanggung jawab moral dan guna meningkatkan produktivitas serta kinerja dalam memberikan pelayanan kepada stakeholder institusi tempatnya bekerja. Pertanyaan kita sederhana model pembinaan kerja bagi PNS seperti apa diterapkan Pemprov, Pemkot dan Pemkab se-Sumatera Barat ?

Kenapa SK Menpan tentang Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara tidak disosialisasikan dengan gencar kepada segenap PNS yang ada di Sumatera Barat? Strategi apa yang digalakkan mensukseskan kebijakan lima hari kerja?. Sebagai peneliti saya belum mendapatkan penjelasan yang cukup memadai dari Pemprov, Pemkot dan Pemkab tentang strategi pembinaan kerja PNS dilingkungan kerjanya tentang pengembangan budaya kerja bagi PNS!

Relevansi Budaya Kerja dan Lima Hari Kerja.

Harapan tersosialisasinya budaya kerja dilingkungan Pemprov Sumbar, Pemkot dan Pemkab ini menjadi suatu kebutuhan yang sangat esensial, ketika diterapkannya kebijakan lima hari kerja. Harapan ini selaras dengan jam kerja PNS yang semakin singkat dan padat--supaya segenap PNS dapat bekerja maksimal dengan mengedepankan produktivitas kerja yang tinggi sesuai dengan petunjuk teknis pelaksanaan lima hari kerja.

Budaya kerja jelas memiliki kaitan yang erat dengan akulturasi budaya yang dimiliki oleh segenap PNS. Pemprov, Pemkot dan Pemkab se-Sumbar perlu merangkul berbagai budaya yang dimiliki oleh masing-masing pribadi PNS dan berharap ia bekerja semaksimal mungkin sesuai dengan fungsi, kewenangan dan tanggungjawabnya. Keberhasilan menerapkan budaya kerja oleh Pemprov, Pemkot dan Pemkab se-Sumbar memang memerlukan waktu yang tidak sedikit, namun kebijakan mensosialisasikan budaya kerja jangan sampai sirna oleh lamanya sosialisasinya. Pemprov, Pemkot dan Pemkab harus berpikir keberlanjutan pemerintahan ke depan, jangan berpikir masa pendek serta instans. Pertanyaan yang perlu dijawab dengan bijak adalah kenapa orang Jepang begitu tekun bekerjanya? Kenapa orang Jawa begitu rajin dalam bekerja? Ternyata jawabannya adalah pembinaan kerja dilakukan dengan pendekatan budaya (kultural approach). Pendekatan budaya menjadi senjata yang sangat ampuh dalam meningkatkan nilai-nilai disiplin, rajin, ulet, rapi, dan bertanggungjawab.

Pembinaan PNS melalui pendekatan budaya memberikan pemahaman tentang budaya sebagai kajian antropolog dimana budaya itu sebagai bentuk (body) dari pengetahuan dan piranti (tools) dimana orang beradaptasi terhadap lingkungan fisik. Budaya disini berarti sarana berkomunikasi dengan orang lain dengan menggunakan cara-cara yang benar dan etis. Sedangkan dari sudut pandang sosiolog budaya dikatakan sebagai ekspektasi yang bersifat instruktif. Budaya tidak hanya mengatakan bagaimana orang seharusnya bertindak, tetapi juga menyatakan apa yang dapat diharapkan dari orang lain.

Steers dan Porter (1991) menjelaskan pendekatan budaya terhadap PNS menjadikan budaya sebagai sistem pengendalian sosial yang mampu membentuk pola keyakinan dan harapan yang dianut bersama oleh PNS. Keyakinan dan harapan ini menghasilkan norma-norma yang mampu membentuk perilaku seseorang dan perilaku

kelompok PNS dalam bekerja. Berkaitan dengan perbaikan kinerja PNS, budaya mengandung norma dan nilai yang dapat membantu institusi (organisasi) pemerintah menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah yang disebut “budaya adaptif”.

Pendekatan budaya kerja berorientasi pada pembentukan sikap, ketaatan, kepatuhan, terhadap norma-norma, etika, yang menjadi aturan dan berlaku dalam melaksanakan aktivitas tugas baik fisik maupun mental untuk menghasilkan barang atau jasa dalam suatu institusi (organisasi). Dalam konteks bekerja atau bertugas sebagai PNS, budaya kerja menjadi faktor utama dalam menentukan maju atau mundurnya sebuah organisasi pemerintah.

Relevansi budaya kerja dengan kebijakan lima hari kerja merupakan suatu sinkronisasi pola kebiasaan yang didasarkan cara pandang atau cara seseorang memberikan makna terhadap kerja yang mewarnai suasana hati dan keyakinan yang kuat atas nilai-nilai yang diyakininya, serta memiliki semangat bersungguh-sungguh untuk mewujudkannya dalam bentuk prestasi kerja. Relevansi budaya kerja dan kebijakan lima hari kerja memberikan pemahaman bahwa budaya kerja sebagai prinsip-prinsip yang diyakini baik dan benar dalam mencapai tujuan institusi. Budaya kerja menjadi landasan setiap kebijakan dan aturan, serta mengarahkan perilaku PNS di dalam bekerja terutama mengatur jam kerja secara efektif dan efisien. Sasaran penerapan budaya kerja dalam kerangka mensukseskan kebijakan lima hari kerja mempertahankan nilai-nilai dan tingkah laku positif dan menerima serta menyesuaikan nilai-nilai positif dari berbagai organisasi yang baik performance-nya (*world class operator/activity*).

Dengan demikian aplikasi budaya kerja oleh PNS dalam mensukseskan kebijakan lima hari kerja diyakini akan mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan kekuatan pendorong kerja dan perilaku yang menghasilkan wujud kerja PNS untuk selalu bekerja secara baik sesuai dengan tuntutan zaman. Sosialisasi budaya kerja bagi PNS itu tidak hanya dalam rangka memenuhi kebutuhan dasar pangan, sandang, papan (perumahan), keamanan (keselamatan), melainkan juga suatu pemenuhan kebutuhan untuk diakui, dihargai dan mencapai aktualisasi diri yang sempurna dan prestasi maksimal sebagai abdi negara.

Untuk menentukan keberhasilan program budaya kerja dikalangan PNS yang ada di lingkungan Pemprov, Pemkot dan Pemkab se-Sumatera Barat, dapat dilihat dari karakteristik nilai-nilai pribadi PNS yang memiliki budaya kerja sebagai berikut : 1). Menyukai kebebasan, diskusi, inovatif dan faktual dalam usaha mencari kebenaran, mencocokkan apa yang ada pada dirinya dengan kerendahan hati, keinsyafan serta daya imajinasi seteliti dan seobjektif mungkin, 2) Memecahkan masalah secara mandiri dengan *skill* dan *scientific knowlegde*, dibangkitkan oleh ide, pemikiran yang kreatif, proaktif, tidak menghargai penyimpangan akal bulus dan pertentangan. 3). *Adjusted of environment* baik dari segi spirituil value maupun ethic standard yang fundamental untuk menyerasikan *personality* dan *morale charachter*, 4) Meningkatkan diri dengan pengetahuan umum dan keahlian khusus dalam mengelola tugas atau kewajiban dalam bidangnya, 5). Menghargai lingkungan alam, ekonomi, status sosial, politik, budaya, memelihara stabilitas dan kontinuitas masyarakat yang bebas sebagai kondisi yang harus ada, 6). Berpartisipasi dengan *loyalty* pada kehidupan rumah tangganya, sekolah,

masyarakat, dan bangsanya penuh tanggungjawab sebagai manusia merdeka dengan mengisi kemerdekaannya, serta memberi tempat secara berdampingan kepada oposisi yang beraksi dengan yang memegang kekuasaan sebaik mungkin.

Intervensi nilai-nilai yang perlu ditanamkan pada setiap pribadi PNS dalam mencapai PNS yang memiliki budaya kerja adalah nilai etis, bermoral, profesional, disiplin, hemat, hidup sederhana, jujur, produktif, menghargai waktu, menjadi panutan dan teladan, dibangun atas nilai-nilai institusi, sistem kerja, sikap dan perilaku kerja serta menghargai lingkungan budaya lokal yang ada disekitar tempat bekerja. (*Arwildayanto adalah Kandidat Doktor Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta*).

Dipublikasikan di Harian Singgalang, Sumatera Barat, Kamis 24 November 2005, bisa diakses di website harian umum singgalang: www.hariansinggalang.co.id.

LAMPIRAN 2

TRANSFORMASI BUDAYA KERJA STAF PEMERINTAH DAERAH (*Kebutuhan dan Tantangan*)

Oleh : Dr. Arwildayanto, M.Pd
(Dosen Universitas Negeri Gorontalo)

Beberapa hari belakangan ini kita banyak disuguhi dengan pemberitaan tentang upaya strategis pemerintah kabupaten Gorontalo dan kabupaten Bone Bolango mencanangkan penting budaya kerja dilaksanakan oleh segenap staf pemerintahan daerah. Kita menyakini kebijakan ini tentu belajar dari keberhasilan pemerintah provinsi, kota dan kabupaten yang ada di Indonesia dalam mengaplikasikan budaya kerja dalam membina PNS yang ada dilingkungan kerjanya masing-masing. Misalnya, keberhasilan Pemerintah Kota Madiun yang dipimpin oleh Ahmad Ali (2003) dalam mensosialisasikan budaya kerja dilingkungan kerjanya menyatakan bahwa urgensi penerapan budaya kerja adalah untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah melalui pembinaan kerja yang etis, berdisiplin, profesional, produktif, dan bertanggung jawab untuk mewujudkan pemerintah yang baik, *clean government* dan *good government*

Hal senada juga dijelaskan Suprawoto Kepala Dinas Informasi dan Komunikasi Propinsi Jawa Timur (2004) mewakili Gubernur Jawa Timur dalam sambutan membuka acara Bimbingan Teknis (Bintek) Budaya Kerja dilingkungan Pemrovinsi Jawa Timur menyatakan pentingnya budaya kerja bagi PNS untuk meningkatkan motivasi kerja yang tinggi, terampil dan berkepribadian, sehingga mampu mengembangkan prestasi dan menumbuhkembangkan rasa kesetiakawanan dan kerja keras serta berorientasi ke masa depan. Untuk mensosialisasikan budaya kerja bagi kalangan PNS di tingkat nasional edaran Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Tanggal 25 April 2002 Nomor 25/Kep/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara. Dalam surat tersebut dijelaskan pentingnya budaya kerja untuk menumbuhkembangkan etos kerja, tanggung jawab moral dan guna meningkatkan produktivitas serta kinerja dalam memberikan pelayanan kepada stakeholder institusi tempatnya bekerja. Pertanyaan kita sederhana, bagaimana pembinaan kerja bagi PNS di lingkungan Pemprov, Pemkot dan Pemkab se-Gorontalo ?

Pengembangan budaya kerja ditingkat Provinsi Gorontalo, (baca Yosef P. Koton dalam <http://yosefkoton.blogspot.com/2006/08>). Pada prinsipnya Gorontalo, sudah menjadi pilot project nasional dalam pengembangan budaya kerja. Salah instrumennya sudah dikirimkan sebanyak 8 orang staf mengikuti diklat budaya kerja. Namun kita mencermati sekembalinya peserta diklat tentang budaya kerja tersebut belumlah memberikan gerak dan langkah yang lebih progresif dari pemerintah Provinsi Gorontalo, maupun pemerintah kabupaten lainnya untuk mensosialisasikan Budaya Kerja di

lingkungannya masing-masing. Jika kita komparasikan dengan pemerintahan Provinsi Jawa Timur mereka sudah lebih akseleratif bahkan dalam persoalan budaya kerja staf sudah ada payung hukum yang tegas diterbitkannya SK Gubernur No. 4 Tahun 20004 tentang Budaya Kerja PNS di Pemprov Jawa Timur.

Mesti kita mendorong pemerintah provinsi untuk bergerak lebih progresif, agar staf PNS bekerja dilandasi nilai-nilai, filosofi, tradisi kerja yang kuat, bermartabat dan professional. Apalagi dalam konsep otonomi daerah, banyak kewenangan yang dimiliki pemerintah provinsi sebagai wakil pemerintah pusat mesti PNS yang bekerja di instansi vertikal dan horizontal dibekali dengan budaya kerja yang berbasiskan budaya lokal. Apalagi Gorontalo terkenal dengan budaya yang kuat dengan tradisi keislamannya, *Adati hulo-hulo'a to sara'a, Sara'a hulo-hulo'a to kitabi*”Bisa kah pemerintah provinsi menjadi ujung tombak dalam mensosialisasikan nilai-nilai itu, terutama dalam lingkungan birokrasi menerapkan budaya kerja di landasi nilai-nilai *Adati hulo-hulo'a to sara'a, Sara'a hulo-hulo'a to kitabi*. Saya yakin Pemprov Gorontalo bisa untuk itu, obama bilang “yes we can”

Disisi lain, kita bergembira akhir-akhir ini muncul inisiatif dari pemerintahan Kabupaten Gorontalo dan Kabupaten Bone Bolango yang menyakini bahwa budaya kerja ini penting ditanamkan kepada segenap PNS dalam memberikan pelayanan kepada stakeholdersnya masing-masing. Misalnya Bupati Kabupaten Gorontalo David Bobihoe menjelaskan bahwa salah satu instrument mewujudkan sasaran reformasi birokrasi (RB), bukannya hal yang mudah, tidak sekedar menata system, tidak sekedar menata struktur organisasi dan kelembagaan dan tidak sekedar menata sumber daya manusia. Jika demikian, langkah yang harus dilakukan untuk mewujudkan RB yang menginginkan pelayanan utuh kepada masyarakat, satu-satunya kunci untuk mewujudkan RB itu adalah kemauan dalam meningkatkan budaya kerja. Oleh sebab itu budaya kerja menjadi instrument penting dalam pemberdayaan staf. Karena budaya kerja di bangun dari nilai, sifat dan kebiasaan suatu individu dan tercermin dari sikap atau perilaku serta tindakan yang terwujud sebagai kerja (Gorontalo Post, Selasa 14 Mei 2013, Budaya Kerja Kunci Reformasi Birokrasi).

Menarik juga apa yang dikembangkan Bupati Bone Bolango Hamin PoU bahwa ada tiga yang bisa dilakukan untuk suatu perubahan diantaranya penanaman budaya kerja. Untuk itu Pemerintah Kabupaten Bone Bolango menerapkan 5 nilai Budaya Kerja, diantaranya 1) Pelayanan Cepat; 2) Pelayanan Mudah; 3) Pelayanan Ramah; 4) Pelayanan Bernilai dan; 5) Pelayanan Beradab (Baca Gorontalo Post, Selasa 14 Mei 2013; Hamin Tegaskan Tiga hal untuk Gerakan Perubahan)

Bahkan jauh sebelum ini, pemerintah Kota Gorontalo telah menerapkan 5 Nilai Budaya Kerja, diantaranya; proaktif, disiplin, inovatif, kerja Sama, dan transparan. Upaya ini tentu bersinergi dengan pencapaian misi pemerintahan kota Gorontalo Mewujudkan Masyarakat Kota Gorontalo yang Mandiri dan Religius.

Upaya pemerintah Kabupaten dan kota Gorontalo melakukan pembinaan PNS melalui pendekatan budaya memberikan pemahaman tentang budaya sebagai kajian antropolog dimana budaya itu sebagai bentuk (*body*) dari pengetahuan dan piranti (*tools*) dimana orang beradaptasi terhadap lingkungan fisik. Budaya disini berarti sarana berkomunikasi dengan orang lain dengan menggunakan cara-cara yang benar dan etis.

Steers dan Porter (1991) menjelaskan pendekatan budaya terhadap PNS menjadikan budaya sebagai sistem pengendalian sosial yang mampu membentuk pola keyakinan dan harapan yang dianut bersama oleh PNS. Keyakinan dan harapan ini menghasilkan norma-norma yang mampu membentuk perilaku seseorang dan perilaku kelompok PNS dalam bekerja. Berkaitan dengan perbaikan kinerja PNS, budaya mengandung norma dan nilai yang dapat membantu institusi (organisasi) pemerintah menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah yang disebut “budaya adaptif” apalagi dalam konstelasi membangun budaya kerja PNS professional.

Pendekatan budaya kerja di atas jelas dalam kerangka membentuk sikap, ketaatan, kepatuhan, terhadap norma-norma, etika, yang menjadi aturan dan berlaku dalam melaksanakan aktivitas tugas baik fisik maupun mental untuk menghasilkan pelayanan prima institusi (organisasi).

Kita mengapresiasi beberapa pemerintah daerah sudah menanamkan budaya kerja menjadi landasan setiap kebijakan dan aturan, serta mengarahkan perilaku PNS di dalam bekerja terutama mengatur jam kerja secara efektif dan efisien. Sasaran penerapan budaya kerja dalam kerangka mensukseskan kebijakan yang diambil pimpinan masing-masing, mempertahankan nilai-nilai dan tingkah laku positif dan menerima serta menyesuaikan nilai-nilai positif dari berbagai organisasi yang baik performance-nya (*world class activity*). Dipublikasikan pada harian umum Gorontalo Post, Kamis 16 Mei 2013

LAMPIRAN 3

KEPEMIMPINAN “NUDGE” DALAM PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA DOSEN (Studi Kualitatif di Universitas Negeri Padang)

Arwildayanto

Jurusan Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Gorontalo

Email : arwildayanto@ung.ac.id

Abstract : *The challenges in higher education nowadays are very complex, due to the ever quality and academic culture and the increasing stakeholders demands for quality in higher education. To overcome these challenges, lecturers' work culture has to be set up in university. This qualitative study described lecturers' work culture and its settings in Padang State University. The data was collected by observation, interview, and documentation. The validity of the data was examined by using triangulation technique. The data was analyzed by using inductive technique. The research found that lecturers' work culture in Padang State University were built by supportive leadership nudge style in implementing quality culture.*

Keywords : *value, leadership nudge, higher education and work culture*

Abstrak : Tantangan di pendidikan tinggi masa kini sangatlah kompleks, sehubungan dengan kualitas sesungguhnya dan budaya akademis dan meningkatnya tuntutan kualitas dari pemangku kepentingan pada pendidikan tinggi. Untuk menjawab tantang-tantang ini, budaya kerja dosen harus ditetapkan diperguruan tinggi. Penelitian kualitatif ini menjabarkan budaya kerja para dosen dan penelitian ini dilakukan di Universitas Negeri Padang. Data-data diperoleh dari observasi, wawancara, dan dokumentasi. Validitas data-datanya telah diuji dengan menggunakan teknik triangulasi. Data-data telah dianalisis dengan menggunakan teknik induktif. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja dosen di Universitas Negeri Padang dibangun dari model kepemimpinan “nudge” yang supportif dalam menerapkan “*quality cultur*”

PENDAHULUAN

Keberhasilan di era globalisasi, menurut Soehendro (1996;1) ditentukan oleh produktivitas, efisiensi dalam bekerja. Modal penggeraknya sumber daya manusia (SDM) berkualitas yang dihasilkan dari perguruan tinggi terbaik. Keberhasilan perguruan tinggi dalam menghasilkan SDM berkualitas dapat dilakukan bila dosennya memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, tingkah laku baik, handal, profesional guna mendorong terlaksananya fungsi tridharma perguruan tinggi, yaitu pendidikan & pengajaran, penelitian serta pengabdian pada masyarakat. Dalam bahasa sederhana rektor Universitas Negeri Gorontalo Syamsu Qamar Badu (6/4/2011) bahwa dirinya tidak akan bosan-bosanya menyampaikan salah satu program kerja selama kepemimpinannya adalah perguruan tinggi yang dipimpinnya menjamin terselenggaranya atmosfer akademik sebagai *agent of change* yang akan membawa masyarakat ke arah yang lebih maju melalui

kegiatan ilmiah, pusat kebudayaan, maupun peningkatan *soft skill* yang dimiliki dosen yang dipimpinnya.

Konsekuensinya perguruan tinggi dituntut untuk membangun budaya akademik dan etika keilmuan sehingga memberi pencerahan (*aufklarung*) pada masyarakat kampus. Untuk mencapai itu dosen perlu dibina melalui pengembangan budaya kerja sebagai satu peluang untuk membangun *human resource development* melalui penanaman nilai (*value*), keyakinan (*belief*), norma, pandangan, kebiasaan dan kepemimpinan untuk melakukan perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan akan datang (Triguna, 1999;v).

Budaya kerja dosen akan menjadi kenyataan, jika dilakukan pembinaan oleh pimpinan tanpa henti selama kepemimpinannya yang diikuti dengan penyempurnaan & perbaikan perilaku. Pengembangan budaya kerja dosen berhasil bila disertai upaya mengoptimalkan perilaku positif dan meminimalkan perilaku negatif. (Prawirosentono, 1999; 320).

Bahkan, Kasali (2010;xxx) menyatakan pengembangan budaya kerja dosen, mengisyaratkan pimpinan kampus untuk terus melakukan perubahan yang mencerminkan tuntutan baru dalam masyarakat karena dari situlah elite bangsa dihasilkan. Kalau dunia usaha berubah, melakukan pembenahan budaya kerja tapi dunia pendidikan jalan di tempat maka celaka suatu Negara. Untuk itu reformasi budaya kerja di perguruan tinggi perlu dilakukan pimpinannya. Karena pimpinan perguruan tinggi tidak cukup melakukan perubahan dan pengembangan struktural saja. Oleh sebab itu pembinaan kultural civitas akademika oleh pimpinan penting dilakukan agar mereka bekerja dengan nilai-nilai baru yang cocok dengan tuntutan zaman.

Wirawan (2004;2) secara operasional menyatakan peningkatan mutu kerja dosen harus dilakukan dengan pendekatan baru yaitu pendekatan kultural. Asumsinya selama ini upaya pengembangan kinerja aparatur pemerintah melalui pendekatan perilaku (*behavioral*), berupa *reward* (tanda jasa, promosi jabatan, *insentif financial* pengadaan rumah dinas, kendaraan dinas, maupun *punishment* (mutasi, penundaan kenaikan pangkat, penurunan pangkat dan jabatan) ternyata belum memberikan hasil yang memadai. Maka pimpinan perlu melakukan intervensi budaya, dengan harapan perubahan perilaku kerja dosen pada gilirannya mampu meningkatkan kinerja institusi.

Harapan yang sama dijelaskan Feisal Tamin mantan MENPAN-RI yang menyatakan bahwa semua aparatur Negara, termasuk dosen untuk memiliki budaya kerja demi terwujudnya kesejahteraan dan pelayanan secara baik dan benar. Hal ini tertuang dalam SK No. 04 tahun 1991 tentang Pedoman Pemasyarakatan Budaya Kerja dan SK No. 25/ Kep/M. PAN/4/2002 tanggal 25 April 2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja bertujuan menumbuhkembangkan etos kerja, tanggung jawab moral dan guna meningkatkan produktivitas serta kinerja pelayanan kepada stakeholders. (<http://www.sinarharapan.co.id>).

Pengembangan budaya kerja dosen menjadi penting dilakukan. Hal ini didukung laporan penelitian HRD Indonesia yang menyimpulkan bahwa budaya kerja menyumbang 70% terhadap keberhasilan kerja institusi (<http://www.hrd-indo.com>). Budaya kerja dosen berperan sebagai katalisator & *inhibitor* proses kerja perguruan tinggi. Budaya kerja dosen

merupakan strategi bagi setiap perguruan tinggi yang ingin *survive* dan unggul di arena nasional maupun global, untuk itu dalam kepemimpinan rektor perlu memiliki komitmen menjadikan perguruan tinggi yang dipimpinnya menjadi *world class University (WCU)*. Untuk itu penelitian tentang peran kepemimpinan rektor dalam pengembangan budaya kerja dosen menjadi relevan, agar komitmennya menjadi realitas.

Fokus Penelitian, menilik pada hal-hal yang diungkapkan sebelumnya, pemahaman tentatif tentang budaya kerja dosen memberikan pemaknaan yang mendalam dari masing-masing pribadi dosen terkait dengan norma, sikap, perilaku, kebiasaan, cara pandang, filosofi kerja, tradisi, prinsip, komitmen kerja, sistem politik, sistem ekonomi, sistem teknologi, sistem budaya masyarakat setempat, sistem administrasi, kepemimpinan rektor, sosialisasi kerja kelompok kerja, dan karakteristik institusi sebagai fakta sosial maka berlaku sebutan bagi dosen sebagai komunitas ilmiah, cendekiawan, ilmuwan, terpelajar yang memiliki kesadaran luar biasa dan mempunyai pengetahuan yang bisa diandalkan untuk menampilkan perilaku kerja yang terbaik dan prestasi gemilang di bidang pendidikan pengajaran, pengabdian pada masyarakat dan penelitian yang dikenal dengan pandangan etik.

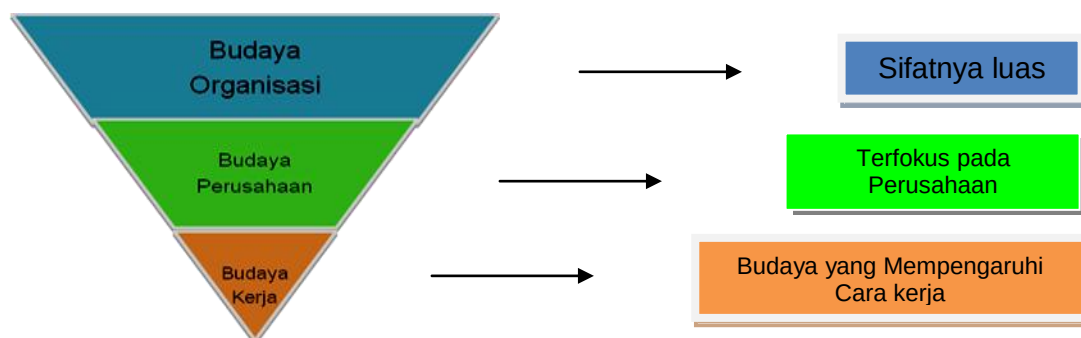
Sedangkan sebagai sebuah fakta kultural semestinya dosen bekerja dalam pandangan emik berusaha melihat bagaimana dirinya memandang dan memaknai budaya kerja yang ditampilkan sendiri. Pandangan kedua ini bersifat interpretif atau fenomenologis, dimana dosen adalah subjek sekaligus aktor yang juga memiliki hasrat, harapan dan kehidupan sendiri yang unik. Interpretif seperti ini dibutuhkan untuk mengimbangi persepsi sebelumnya yang objektif melihat dosen sebagai manusia biasa sekaligus anggota entitas dari salah satu kelompok masyarakat, yang memiliki nilai (*value*), pengetahuan (*knowledge*) dan pengalaman hidup (*experience*) yang mereka rasakan dan alami sendiri-sendiri. Kehadiran budaya kerja bagi dosen dalam kegiatan *grand tour* teramati kehadiran pimpinan visioner, memiliki keteladanan, tidak bosan-bosan menyampaikan program kerja yang ingin dicapai (*nudge*), dan doktrinasi nilai-nilai institusi oleh pimpinan yang sedang berkuasa memberikan warna budaya kerja dosen.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka peneliti menetapkan fokus penelitian ini dengan mengajukan pertanyaan bagaimana kepemimpinan rektor dalam pengembangan budaya kerja dosen?

Tujuan dan manfaat penelitian, untuk mendeskripsikan, antara lain; (1) kepemimpinan rektor dalam mendoktrin budaya kerja dosen, (2) manajemen konflik rektor dalam pengembangan budaya kerja dosen. Adapun manfaat penelitian ini dilakukan dapat berupa : (1) memberikan kontribusi pada pimpinan PTN/PTS dalam pengembangan budaya kerja dosen yang dipimpinnya. (2) mendorong peneliti menemukan teori-teori baru berkaitan dengan kepemimpinan rektor dalam pengembangan budaya kerja dosen, dan (3) mengembangkan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen pendidikan tinggi sebagai instrumen penting dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas.

ACUAN TEORITIK

Budaya Kerja. Budaya kerja merupakan sikap, ketaatan, kepatuhan, terhadap norma, etika, yang menjadi aturan dalam melaksanakan tugas baik fisik maupun mental menghasilkan barang/jasa dalam suatu institusi. Budaya kerja, tampaknya tidak dapat dipisahkan dengan budaya organisasi, budaya korporat. Budaya kerja menjadi nilai dominan dalam institusi dan menjadi acuan filosofi kerja. Silalahi menggambarkan terminologi budaya kerja dalam gambar 1:



Gambar.1 Bangunan budaya organisasi, budaya perusahaan dan budaya kerja. diadaptasi dari pikiran Silalahi (2004;37)

Ndraha (1999;80-81) menyatakan budaya kerja sebagai pikiran dasar yang dapat di manfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang ditampilkan dalam dua bentuk, a) sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain seperti bersantai-santai, b) perilaku pada waktu bekerja, rajin berdedikasi bertanggungjawab, teliti, cermat, kemauan kuat untuk belajar, suka membantu sesama. Adapun sasaran budaya kerja adalah mempertahankan nilai dan tingkah laku positif pribadi yang ada dan menerima serta menyesuaikan nilai positif organisasi yang baik *performance* “*world class operator activity*” (<http://www.geocities.com>).

Budaya kerja menjadi falsafah hidup pekerja yang didasari nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, kehidupan suatu kelompok masyarakatinstitusi kerja, tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, dan tindakan terwujud sebagai kerja (Triguno (1999;3). Keputusan MENPAN No 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara (PPBKAN) mempertegas budaya kerja penting untuk menumbuhkembangkan etos kerja, tanggung jawab moral guna meningkatkan produktivitas serta kinerja dalam memberikan pelayanan kepada stakeholder institusi pemerintah termasuk di perguruan tinggi negeri (Tim penyusun bahan Diklat Prajabatan Golongan III, 2009;3).

Sumber budaya kerja terdiri dari *values*, *belief*, dan *knowledge* menjadi kekuatan pendorong kerja dan perilaku (*behavior*) menghasilkan wujud kerja untuk selalu bekerja secara baik sesuai tuntutan zaman dan institusinya. Perwujudan budaya kerja berkaitan

dengan nilai-nilai institusional, personal, maupun nilai komunal (lingkungan masyarakat setempat). Linda dan Eyre (1999;14) menyatakan nilai budaya kerja yang bisa diterima secara universal adalah nilai yang menghasilkan suatu perilaku yang berdampak positif baik bagi yang menjalankan maupun yang berhubungan dengan dirinya untuk mendapatkan jasa layanan serta produk dari pekerjaannya. Begitu juga Subianto (2000;16-17) menyatakan nilai budaya kerja dalam pribadi, kelompok kerja tidak bisa di determinasi dalam dua kontrasi yang benar dan salah. Nilai budaya kerja individu berbeda-beda harus dipandang sebagai khasanah hidup yang beraneka ragam, nilai budaya kerja harus dijunjung tinggi.

Penampilan budaya kerja diduga dipengaruhi motif kepentingan lingkungan yang timbul secara spontan. Bisa juga respon terhadap lingkungan muncul karena ikut-ikutan, terhanyut bersama lingkungan, sehingga menjadi komoditas (daya tarik) yang bisa dikemas sedemikian rupa, bisa berupa warna pakaian yang digunakan waktu kerja, aroma parfum, tampilan sisir rambut, *lipstick*, *make up*, dan *property* lainnya selama melaksanakan pekerjaan. Wirawan (2004) mengidentikasi tujuh belas perilaku budaya kerja, 1) komitmen terhadap visi, misi institusi, tujuan, konsistensi dalam pelaksanaan kebijakan peraturan, 2) wewenang dan tanggungjawab, 3) keikhlasan dan kejujuran, 4) integritas dan profesionalisme, 5) kreativitas dan kepekaan (sensitivitas) terhadap lingkungan kerja, 6) kepemimpinan dan keteladanan, 7) kebersamaan dan dinamika kelompok/organisasi, 8). ketepatan (keakurasian) dan ke-cepatan, 9) rasionalisasi dan emosi, 10) keteguhan dan ketegasan, 11) disiplin dan keteraturan bekerja, 12) keberanian dan kearifan dalam mengambil keputusan/konflik, 13) dedikasi & loyalitas dan 14) semangat dan motivasi, 15) ketekunan dan kesabaran, 16) keadilan dan keterbukaan, 17) penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk melaksanakan kerja. (http://www.neumann.f20.Org/sarlito/b_kerja.htm)

Kepemimpinan dalam Pengembangan Budaya Kerja. Kotter dan Heskett (1992;141-142) menyatakan pengembangan budaya kerja harus dilakukan pimpinan puncak. Karena kepemimpinannya cenderung memberikan daya dorong bagi bawahan melakukan apa yang dibutuhkan institusi untuk dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan, menghadapi persaingan yang kompetitif. Faktor kepemimpinan puncak menjadi sangat strategis dan menentukan, bahkan kalau mau jujur merupakan faktor yang paling krusial dalam keseluruhan pengembangan budaya kerja. Tanpa dikomandai pimpinan puncak yang visioner & kredibel, niscaya transformasi budaya kerja sulit terwujud sesuai dengan yang direncanakan. Sosialisasi pada *stakeholders* institusi kerja sangat strategis karena dapat membentuk opini yang berdampak positif terhadap perubahan lingkungan sosial yang mampu “memaksa” perubahan sikap & perilaku kerja civitas akademika perguruan tinggi.

Soenarjo (2005;2) menyatakan budaya kerja dapat terlaksana dengan baik, sesuai dengan harapan bila diawali dengan komitmen pimpinan puncak dan diikuti bawahan, sehingga seluruh civitas akademika perguruan tinggi melaksanakan budaya kerja dengan sepenuh hati. Pengembangan budaya kerja oleh pimpinan puncak harus mengutamakan aspek “*achievement* dan *teamwork*” tujuannya meningkatkan kepuasan pekerja, *customers* dan kinerja institusi keunggulan bersaing dengan institusi lain. Usaha itu berawal dari

pembinaan visi, misi, dan nilai yang terdapat di dalam institusi, perilaku, sistem pengembangan sumber daya, dan kepemimpinan melakukan komunikasi secara intensif, komitmen yang kuat untuk mengembangkan budaya kerja.

Pengembangan budaya kerja oleh pimpinan perguruan tinggi, menurut Manan (1999;5) dilakukan berupa a) berorientasi pada hasil kerja, b) komitmen untuk melakukan perbaikan terus-menerus, c) menekankan pentingnya kualitas kerja, d) fokus manajemen perlu dirubah ke arah pemenuhan kebutuhan pasar, proaktif, melihat ke depan, hari ini lebih baik dari kemarin, mendapatkan ide-ide dan cara baru, dukungan kuat untuk bekerjasama, e) nilai-nilai organisasi pun ikut dirubah ke arah yang bisa dimengerti dengan jelas sesuai dengan strategi cita-cita institusi, f) kenaikan pangkat dan imbalan atas prestasi kerja, *responsibility*, *accountability*, loyalitas tinggi, kemauan untuk hal-hal baru, mengedepankan nilai universal.

METODOLOGO PENELITIAN

Penelitian di laksanakan di UNP dengan objek penelitian dosen. Nasution (1988;32) menjelaskan subjek atau informan penelitian adalah sumber yang dapat memberi informasi, berupa peristiwa, manusia, situasi yang diobservasi. Informan yang dapat diwawancarai dipilih secara *purposive* bertalian dengan tujuan penelitian. Bogdan dan Biklen (1998;66-67) menyatakan informan terpilih diminta menunjuk orang lain (*snowball sampling*) sampai taraf *redudancy* ketuntasan atau kejenuhan. Informan kunci yakni : rektor, pimpinan lainnya yang diambil secara *purposive*.

Kehadiran peneliti di lokasi penelitian sebagai instrumen kunci, frekuensi kehadiran disesuaikan dengan kebutuhan, studi pendahuluan, pengumpulan data, dan pemeriksaan data.

Metodologi penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Kirk dan Miller (1986;9) memandang metode ini cocok bagi ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam komunitasnya. Penggunaan metodologi kualitatif menggiring peneliti melihat fenomena nyata di lingkungan penelitian dilakukan dan berusaha memahami serta memberikan makna terhadap rangkaian peristiwa yang dilihat.

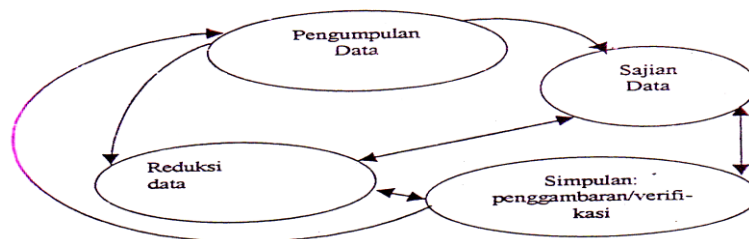
Pendekatan penelitian yang mengungkap berbagai persoalan pendidikan, sosiologi, budaya dan manajemen pendidikan menekankan metode penghayatan (*verstehen*). Oleh sebab itu penelitian ini termasuk penelitian kualitatif menggunakan pendekatan fenomenologis. Hasri (2004;73) menjelaskan beberapa alasan, pendekatan fenomenologis digunakan, 1) data penelitian ini adalah data laten, artinya fakta dan data yang nampak dipermukaan maupun yang tidak nampak, termasuk pola perilaku kerja yang ditampilkan dosen sebagai aktor yang diteliti hanyalah fenomena dari apa yang tersembunyi di “kepala” si pelaku, dan masih memerlukan pemahaman dan pemaknaan agar dapat dijelaskan apa yang tersembunyi dalam dunia kesadaran atau pengetahuan pelaku itu sendiri, 2) ditinjau dari kedalamannya penelitian ini mengungkapkan perilaku kolektif dosen, sebagai aktor utama yang diteliti, 3). Pendekatan fenomenologis berusaha

menemukan hakekat makna budaya kerja yang dilakukan dosen yang nantinya dihubungkan dengan teori yang berkembang relevan.

Data penelitian adalah informasi yang berkaitan dengan fokus masalah yang diteliti. Sumber data ini terdiri dari dari apa saja, dan siapa saja yang dapat memberi informasi tentang fokus masalah yang bersifat *snowball sampling*. Glesne (1999;60) menjelaskan beberapa sumber data dalam penelitian kualitatif *collaborators, interviewing, video and photographs, participant observer's, documents*. Yin (1984;79) menambahkan sumber data yang digunakan, *documents, files, physical artifact*.

Prosedur pengumpulan data berdasarkan instrumen yang dilakukan oleh peneliti sendiri. Prosedurnya tidak bersifat permanen, berkembang sesuai dengan kondisi di lapangan (*snow-ball sampling*). Peneliti menentukan sumber informan kunci (*key informan*), setelah melakukan pendalaman informasi, bisa saja informannya bertambah sesuai dengan fokus penelitian. Prosedur pengumpulan dan perekaman data penelitian dilakukan a) observasi berperanserta, b) wawancara, c) dokumentasi

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang terkumpul dari berbagai sumber. Dalam menganalisis data peneliti menggunakan teknik analisis data yang dianjurkan Miles dan Huberman (1989;23) yaitu model interaktif. Analisis data terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi data.



Gambar 2 Analisis Data: Model Interaktif (Miles dan Huberman).

Reduksi data dijadikan proses analisis mempertegas, memperpendek serta membuat fokus penelitian dan membuang informasi yang tidak penting, sehingga dapat mengambil suatu kesimpulan. Analisis data selanjutnya penarikan kesimpulan lewat analisis justifikasi makna yang timbul dari data yang telah diuji validitasnya. Kesimpulan diverifikasi agar lebih teliti dalam melakukan verifikasi data, Lincoln dan Guba (1982;300), menyarankan beberapa langkah 1) keterpercayaan/*credibility*, 2) keteralihan/*transferability*, 3) per-tanggungjawaban/*dependability*, 4) kepastian atau objektif (*confirmability*).

TEMUAN PENELITIAN

Ada beberapa temuan penelitian tentang kepemimpinan nudge dalam pengembangan budaya kerja dosen Universitas Negeri Padang, sebagai berikut :

1. Budaya kerja ditanamkan melalui rekrutmen dosen dengan sistem terbuka dan kaderisasi masih menjadi budaya (tradisi). Nilai-nilai yang ditanamkan dalam rekrutmen dosen, antara lain loyalitas, kebersamaan dan kepatuhan. Penanaman nilai ini dilakukan dalam rangka menjaga kesesuaian (*match*) nilai pimpinan puncak, rektor sampai ketua jurusan, maka penanaman nilai budaya kerja sudah mulai dilakukan.
2. Dosen yang di terima, diberikan pembinaan nilai-nilai budaya kerja melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan (Diklat Prajab). Nilai yang dikembangkan dalam kegiatan Diklat Prajab bagi dosen adalah wawasan pengetahuan dan keterampilan dalam penerapan prinsip-prinsip budaya kerja sebagai aparatur Negara. Pelatihan lanjutan yang diberikan kepada dosen bersifat "*ad hoc*" berupa Diklat Budaya Mutu, Diklat ISO dan lain-lainnya. Semua ini bertujuan dalam rangka mengembangkan budaya kerja dosen.
3. Pembinaan dosen yang dilakukan pimpinan universitas dapat terdiri dari berbagai kegiatan, antara lain melalui pertemuan rapat pimpinan maupun rapat dengan dosen, forum ilmiah, kegiatan keagamaan serta berbagai interaksi informal, sebagaimana dirangkum dalam tabel 1 di bawah ini

Tabel 1: Penanaman Nilai Dosen oleh Pimpinan di Perguruan Tinggi

Metode	Waktu	Pimpinan Perguruan Tinggi
Rekrutmen Dosen	Penerimaan kandidat dosen	Pimpinan Jurusan, Dekan dan Universitas
Rapat Pimpinan	Terjadwal dan Insidentil	Pimpinan Universitas
Forum Ilmiah dan keagamaan	Pengukuhan guru besar dan buka puasa bersama	Pimpinan Universitas
Interaksi Informal	Insidentil	Pimpinan Universitas, Dekan dan Ketua Jurusan

4. Kepemimpinan rektor berperan dalam mewujudkan dan mensosialisasikan budaya kerja dosen yang dipimpinnya. Ada empat aktivitas yang dilakukan, antara lain a) forum ilmiah, b) kegiatan keagamaan, c) rapat pimpinan, dan d) interaksi sehari-hari. Nilai-nilai disampaikan disesuaikan dengan moment kejadian, diantaranya adalah mutu keilmuan dosen ditandai dengan produktivitas kerja, kejujuran akademik, tanggungjawab sebagai pendidik dan pengajar di perguruan tinggi yang dipimpinnya, sebagaimana dirangkum dalam tabel 2.

Tabel 2 : Aktivitas Rektor dalam Budaya Kerja

Aktivitas Rektor	Waktu	Pesan Nilai kerja
Forum Ilmiah	Pengukuhan guru besar	Mutu keilmuan/kerja ditandai dengan produktivitas menulis
Rapat Pimpinan	Insidentil	Kejujuran Akademik, Tanggungjawab
Acara Keagamaan	Bulan Ramadhan	Kerja adalah ibadah
Interaksi informal	Sehari-hari	Melayani setulus hati

Dari penelitian yang dilaksanakan, dapat dikemukakan beberapa proposisi tentang peran kepemimpinan rektor dalam perwujudan budaya kerja dosen yang dipimpinnya, a) kepemimpinan rektor memiliki peran untuk mendoktrin, membina dan menanamkan nilai, prinsip budaya kerja, b) peran kepemimpinan rektor dalam mendoktrin budaya kerja dosen bisa didelegasi pada ketua jurusan terutama dalam proses rekrutmen dosen, c) kepemimpinan rektor yang tidak bosan-bosan mengingatkan dosen untuk serius meningkatkan budaya kerjanya yang tertera dalam amanat Tridharma perguruan tinggi yakni mengajar, menulis, meneliti dan mengabdikan pada masyarakat, dikenal dengan kepemimpinan “*nudge*”.

PEMBAHASAN

1. Nilai, pemaknaan kerja sebagai landasan budaya kerja dosen

Temuan penelitian mengungkapkan nilai kerja yang dimiliki masing-masing dosen UNP beranekaragam, sesuai dengan persepsi dan pemaknaan (*meaning*) yang ada dalam pikiran (*mindset*) masing-masing dosen. Nilai-nilai kerja yang menjadi dasar memilih profesi dosen terungkap dari nilai yang sederhana sampai hal-hal yang mulia. Keanekaragaman nilai kerja yang dimiliki dosen sudah ada sebelum yang bersangkutan menjadi dosen UNP. Kesimpulan ini didukung oleh proposisi (P.1) Nilai-nilai yang mendorong seseorang memilih pekerjaan menjadi dosen beranekaragam mulai mengharapkan penghasilan sampai bernilai ibadah.

Pilihan nilai kerja yang dipilih masing-masing dosen, menurut Schwartz (1987;550-562) bisa muncul karena adanya minat kolektif (*benevolence, tradition, conformity*) atau adanya prioritas personal (*power, achievement, hedonism, stimulation, self-direction*), atau dorongan kedua-duanya (*universalism, security*). Nilai kerja yang lebih diinginkan harus dibedakan dengan yang hanya “diinginkan”, di mana ‘lebih diinginkan’ mempengaruhi seleksi berbagai modus tingkah laku yang mungkin dilakukan dosen mempengaruhi pemilihan perilaku kerja yang tersusun berdasarkan derajat kepentingannya (Danandjaja, 1985;87).

Sumber nilai kerja dosen UNP yang beranekaragam tertanam sebelum menjadi dosen teramati dilakukan oleh banyak pihak, sebagaimana didukung proposisi (P.2) Sebelum menjadi dosen, banyak pihak yang berkontribusi dalam penanaman nilai kerja antara lain orang tua, tokoh identifikasi dan tokoh agama/tokoh masyarakat lainnya.

Sejalan dengan temuan penelitian, Feather (1994;183-189) menjelaskan nilai kerja individu biasanya mengacu pada kelompok sosial dominan yang memiliki nilai tertentu, misalnya pengasuhan orang tua, agama, kelompok tempat kerja atau melalui pengalaman pribadi yang unik.

Salvatore (1989;1989;63) juga menjelaskan berbagai potensi kekuatan nilai terbentuk pada seseorang terdiri faktor sosial, budaya, agama, keluarga, & keturunan. Peneliti memodifikasi faktor di atas yang turut mewarnai nilai kerja dosen, bisa dilihat pada gambar 2



Gambar 3. Kekuatan-kekuatan yang Mewarnai Nilai Kerja Dosen

Seorang manajer pendidikan tinggi mesti memahami dosen yang dipimpinnya memiliki nilai-nilai kerja seperti apa?. Sergiovanni & Corbally (1989;16) menyatakan bahwa teori perspektif kultural relevan dengan pembentukan nilai-nilai budaya kerja dosen. Institusi perguruan tinggi harus dilihat sebagai kegiatan yang mempunyai perspektif ganda (*a multiple-perspective activity*), diantaranya dipandang sebagai hasil kebudayaan sekaligus berperan melaksanakan kegiatan/tugas administratif.

Untuk itu, institusi kerja dipandang dari aspek kultural perlu memberikan tekanan pada hal-hal unik menggunakan pendekatan dari bawah (*grass-roots approach*). UNP secara natural telah melakukan penekanan kultural dengan memberikan otonomi pada pimpinan jurusan sebagai struktur organisasi yang terendah berperan lebih dalam pembentukan budaya kerja pada calon dosen yang akan diterimanya.

Proses tertanamnya nilai-nilai kerja dosen UNP berlangsung dalam waktu yang tidak singkat. Sejak dini, sampai menjadi dosen banyak pihak yang berkontribusi mengintrodusir nilai kerja dengan latar tempat yang bervariasi. Kesimpulan ini didukung proposisi (P.3) Proses penanaman nilai kerja berlangsung dalam waktu yang cukup panjang. Dalam perspektif kultural dosen memahami nilai-nilai kerjanya tidak dapat lepas dari situasi unik institusi kerja yang menjadi bagian keyakinan masing-masing dosen sebagai pribadi dalam interelasi kolegal.

Richard L. Daft dalam Kasali (1999;12) menyatakan budaya kerja institusi merupakan penerapan nilai-nilai komunitas yang terikat kerja dengan institusi. Budaya kerja institusi dibangun dalam dua lapisan, *pertama* lapisan yang mudah dilihat seringkali dianggap mewakili budaya institusi secara menyeluruh dikenal dengan *visible artifact*, terdiri dari cara dosen berperilaku, berbicara, simbol-simbol yang digunakan dalam keseharian. Sedangkan lapisan kedua nilai, filosofi, asumsi, dasar, kepercayaan dan prinsip kerja orang yang ada di dalamnya. Lapisan kedua inilah mewarnai budaya kerja dosen menjadi beranekaragam.

Keragaman nilai kerja ini memberikan pemahaman ada sebagian dari nilai tersebut belum memadai untuk menekuni profesi dosen, untuk itu diperlukan

pengawasan & pembinaan kerja dosen. Kesimpulan ini di dukung proposisi (P.4) Kerja dosen diawasi secara proporsional dan profesional karena substansi kerja mereka masih beranekaragam.

Ansharullah (1996;60) merekomendasikan syarat-syarat seseorang menjadi dosen; a) berminat karena menghargai pekerjaan dosen, b) memutuskan menjadi dosen atas kemauan mengembangkan diri, c) kepuasan menjadi dosen bukan semata-mata karena faktor finansial, melainkan memperoleh hasil kerja yang baik, pergaulan harmoni dengan stakeholder perguruan tinggi. Persyaratan kemampuan dan nilai yang dimiliki dosen dapat dipahami jika dikaitkan dengan sikap dan tingkah laku dalam melaksanakan pekerjaan, seperti dalam sebuah model metodologis di-kembangkan J.M. Soebijanta dalam Ndraha (1997;18) sebagai berikut



Gambar 4 Nilai sebagai variabel bebas dalam model metodologis

Untuk itu, peran kepemimpinan rektor dalam pembentukan budaya kerja dosen didistribusikan melalui pendelegasian wewenang pada pimpinan bawah (*lower management*) yang diwakili oleh pimpinan jurusan/program studi. Penanaman nilai utama dalam bekerja yang dijadikan pegangan dalam merekrut dosen baru di UNP, didukung proposisi (P.5) Nilai kerja terbentuk atas peran pimpinan puncak sebagai pemegang otoritas sebagian perannya didelegasikan pada pimpinan jurusan, dalam rekrutmen.

Proses penanaman nilai-nilai kerja itu dikenal dengan proses sosialisasi, yang merupakan suatu kegiatan pimpinan jurusan/program studi mengadaptasi para calon dosen baru dengan budaya kerja institusi yang akan diberlakukan. Goldhar dan Barnet dalam Mulyono (2003;23) menjelaskan proses sosialisasi terdiri dari tiga tahap, antara lain kedatangan, perjumpaan dan metamorphosis menghasilkan komitmen yang memiliki nilai-nilai loyalitas, kepatuhan dan keber-samaan.

Teknik penanaman budaya kerja dosen baru, nilai-nilai yang ditanamkan oleh pimpinan jurusan menurut Ndraha (1999;83) bisa dilakukan melalui kegiatan didaktik-metodik pembinaan, pengarahan, pelatihan, dan *brainwashing*. Di UNP nilai-nilai kerja yang ditanamkan kepada calon dosen dalam rangka membentuk identitas dan peningkatan produktivitas kerja. Kesimpulan ini didukung oleh proposisi (P.6) proses rekrutmen dosen merupakan kesempatan sangat penting menanamkan nilai kerja menjadi dosen berupa keber-samaan, kepatuhan dan loyalitas.

Untuk mendukung hal itu disosialisasikan suatu pemahaman bersama semua pimpinan jurusan memiliki kewenangan yang sama dalam rekrutmen dosen sebagai "*entry point*" dalam pembentukan nilai bagi dosen baru, sebagai mana proposisi (P.7) calon dosen yang diterima atau tidak, kewenangan akhir ada sama pimpinan jurusan dan berlaku untuk sama. Nilai itu, berfungsi sebagai dasar membuat *judgment* baik dan buruknya perilaku kerja yang ditampilkan dosen dan menjadi nilai penggerak (*value driven*) bagi institusi. Disamping itu, nilai juga menduduki tempat yang penting dalam aktivitas kerja dosen dimana nilai berperan sebagai pendorong, pedoman dalam bekerja (Ambroise, 2000;20).

Pimpinan jurusan yang melaksanakan sosialisasi nilai-nilai kerja institusi umumnya berada dalam kelompok koalisi. Proses ini sejalan dengan penanaman nilai kerja dengan model “*Cagliardi*” melalui 1) nilai-nilai dasar dari koalisi dominan (*basic values of the dominant coalition*), 2) strategi primer (*the primary strategy*) dan 3) strategi sekunder atau *secondary strategies* (Munandar, 2001;265-266).

Lebih lanjut strategi primer dari koalisi dominan adalah mempertahankan jati diri (identitas) budaya kerja, dengan cara menyebarluaskan nilai-nilai dominan berupa kepatuhan, loyalitas dan kebersamaan pada banyak dosen yang dipimpinnya. Se jauh ini strategi primer berhasil dilaksanakan di kepemimpinan rektor UNP. Terbukti mampu mempertahankan kekuasaan dan kendalinya sampai periode kedua. Strategi primer ini didukung perangkat *value*, rasionalitas dan pembenaran dari kebijakan, praktek dan keputusan pimpinan institusi yang penting seperti promosi dosen untuk jabatan struktural. Strategi primer diimplementasikan dengan menterjemahkan nilai-nilai dari koalisi dominan ke dalam praktek, kebijakan dan produk layanan jasa yang diberikan kepada stakeholders UNP.

Pencerahan tentang cara-cara bersaing, orientasi kerja, dan pandangan tentang kendali atau control dosen merupakan strategi sekunder. Contohnya, strategi ekspresif menyalami dosen, mengucapkan salam dan bertanya keadaannya juga turut membangun kekuatan nilai koalisi dominan yang sedang berkuasa. Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan teoritik berikut ini:

- a. Nilai budaya kerja dosen mengukuhkan hubungan internal institusi dan mendorong dosen bekerja lebih efektif dan professional, dimaknai sebagai suatu keunggulan dan strategi institusi.
- b. Nilai kerja dapat ditanamkan sejak dini kepada dosen melalui sosialisasi, pembinaan dan pengkaderan.
- c. Pembentukan nilai kerja dosen sejalan dengan teori perspektif kultural yang memandang perguruan tinggi sebagai hasil kebudayaan dan pelaksana administratif kegiatan tridharma perguruan tinggi, menekankan perlunya *grass-roots approach* dengan memberikan kewenangan pada struktur organisasi terendah yakni jurusan dan program studi.
- d. Penanaman budaya kerja dosen UNP mengadopsi model Cagliardi dengan memberikan otonomi pada jurusan terbukti cocok dalam menanamkan budaya kerja yang solid, loyal, dan setia.

2. Peran Kepemimpinan Rektor dalam Pembinaan Budaya Kerja Dosen UNP

Peran kepemimpinan rektor UNP sangat strategis dalam menamakan nilai-nilai, tradisi kerja dosen. Nilai-nilai yang ditanamkan, nilai kebersamaan, kepatuhan dan loyalitas, sebagai didukung proposisi (P.8) kepemimpinan puncak memiliki peran untuk mewujudkan, membina, menanamkan nilai, prinsip budaya kerja.

Membudayakan nilai-nilai kerja dosen maupun mensosialisasikan visi misi UNP oleh rektor tidak cukup dengan kata-kata, apalagi komando yang bersifat memerintah. Rektor harus berpikir bahwa bekerja dan hidup dalam suasana keterbukaan dan kebersamaan dengan orang-orang yang di pimpinnya yang berada dalam kelompok

komunitas cerdas, kritis dan berpengetahuan tidak bisa dengan kata-kata saja. Mereka perlu diberi kesempatan untuk menyaksikan apa yang dikerjakan rektor dan apa cita-cita ke depan yang akan dicapai institusinya. Kesaksian itu pada saatnya mempengaruhi cara berpikir, perasaan dan perilaku dosen yang dipimpinnya, sehingga masing-masing secara sadar bisa mengambil keputusan mengubah perilakunya untuk bekerja maksimal dan berkualitas.

Kuncinya perubahan budaya kerja perlu dikelola agar berjalan dengan baik sekaligus didukung pimpinan menerapkan keadilan (*equity*) dalam memberikan perlakuan kepada semua dosen. Gibson dan Donelly memandang bahwa seseorang dalam bekerja terpengaruh dengan situasi seperti penghasilan yang berimbang dengan penghasilan rekan kerjanya (Luthan, 2006; 290).

Sujak (1990;370) merekomendasikan bahwa untuk mendorong perubahan budaya yang positif dalam institusi, pekerjaan harus didasarkan pada pola: 1) prestasi kerja adalah segala-galanya, 2) tidak ada pemisahan dosen dalam kelompok yang berpredikat senior, 3) ketidakhadiran, kelambanan, sikap malas tidak akan ditolerir, 4) target nyata yang membanggakan harus mereka hasilkan. Dalam hal ini pimpinan puncak mesti bersikap adil terapkan aturan, kebijakan yang dibuat, supaya tidak memunculkan konflik.

Selanjutnya penjelasan di atas dihipotesiskan bahwa pimpinan puncak memegang peranan penting dalam pembinaan nilai, tradisi dan kebiasaan kerja dosen. Untuk mewujudkan itu nilai perlu dijadikan sebagai alat manajemen strategik (*strategic management*) institusi pendidikan. Cara praktis, nilai disosialisasikan kepada segenap dosen yang bekerja di UNP terutama dimulai dari dosen yang mendukung kepemimpinannya. Mulyadi dan Setyawan (2000;12) menyatakan strategi dalam konsep manajemen adalah cara yang dipilih oleh pimpinan puncak untuk mewujudkan hasil kerja dosen yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan institusi. Proses pembinaan nilai kerja dosen didukung proposisi (P.9) dosen yang mempunyai nilai loyalitas, kebersamaan, dan kepatuhan di angkat menjadi pejabat dan diberikan fasilitas.

Peran lain yang dilakukan rektor dalam pembinaan nilai-nilai budaya kerja adalah mengingatkan dosen yang dipimpinnya secara berulang-ulang dalam berbagai kesempatan dan forum yang relevan, agar ada kesadaran dan keikhlasan dosen untuk berubah cara kerjanya ke arah yang lebih baik. Motivasinya adalah hari ini lebih baik dari kemaren, dan hari esok lebih baik dari hari ini. Kegigihan dan kemauan rektor dalam memberikan pembinaan kerja pada dosennya, dukung oleh proposisi (P.10) kepemimpinan puncak tidak bosan-bosan mengingatkan supaya dosen serius meningkatkan kerja, mengajar, menulis, meneliti dan mengabdikan. Pendekatan yang dilakukan pimpinan puncak UNP disebut memimpin dengan “*Nudge*”.

Istilah *nudge* memang belum populer di kalangan akademisi. Karena manajemen *nudge* pertama kali dipopulerkan oleh *Chief Executive Officer* (CEO) Walt Disney, Michael Eisner. Menurutnya, manajemen *nudge* adalah salah satu peran yang bisa dilakukan pimpinan puncak. *Nudge* dalam kamus Webster dan Oxford diartikan sentuhan (dorongan) lembut dari pimpinan puncak dengan bantuan fisik untuk menarik perhatian dan membangun empati dosen yang dipimpin (Fahmi Mu'thi, 2000;27)

Eisner memaknai “*nudge*” sebagai aktivitas pimpinan puncak mengingatkan orang yang dipimpinnya berulang-ulang akan suatu gagasan, program, ide dan nilai-nilai yang ingin ditanamkan, sampai gagasan melekat di kepala orang yang dipimpinnya dan akhirnya menjadi kenyataan. Penulis menilai, ini penting dilakukan oleh manajer pendidikan tinggi untuk menjelaskan berbagai gagasan, program, nilai kerja yang baik agar mereka yang dipimpin tidak mudah melupakan. Caranya, mengingatkan dan me-nanyakan berulang-ulang apa yang ingin dicapai pimpinan (*Nudging*).

Kepemimpinan *Nudging* rektor UNP menjadi kunci sukses terpilihnya periode kedua. Hal ini didukung pernyataan mantan dosen UNP yang menjelaskan bahwa rektor UNP sering kali bertemu dan menyampaikan pesan-pesan moral untuk rajin menulis, meneliti bahkan bertanya apa kesulitan yang dihadapi. Inilah yang memunculkan energi simpati dan menjadi daya gerak melakukan kerja lebih baik.

Kepemimpinan *nudging* yang diperankan pimpinan puncak UNP selaras dengan filosofi “*tungku tiga sejarangan*”, yang memiliki makna kepemimpinan partisipatif. Dimana keputusan, program kerja dan kegiatan institusi tidak hanya diputuskan oleh seorang rektor melainkan melibatkan elemen pembantu lainnya. Realisasi filosofi “*tungku tiga sejarangan*” teramati dari tidak adanya PR dan staf yang diganti selama kepemimpinannya maupun yang mengundurkan. indikasi kepemimpinan partisipatif di kalangan pimpinan puncak terjaga dan solid sehingga tidak mudah digembosi maupun dimasuki kekuatan yang tidak menyenangkan kepemimpinannya. Ini terbukti kepemimpinan rektor UNP periode kedua terpilih kembali. Padahal penunjukkan pembantu rektor pada pemilihan pertama menimbulkan kontroversi dan konflik luar biasa hebat.

Kepemimpinan *nudging* rektor UNP mempunyai makna yang lebih dalam bukan hanya membangun tim kerja yang solid, melainkan dalam rangka merealisasikan misi institusi. Usaha rektor menanamkan kerja jadi dosen bernilai ibadah memberikan suatu keunikan nilai yang *transcendental*. Karena dari kontek religius, mengikuti pesan-pesan pimpinan adalah suatu kewajiban bagi orang yang dipimpin, sebagai-mana disebutkan dalam Al-qur'an, Surat An-Nisa' ayat 59 :

مِّنكُمْ الْأَمْرَ وَأُولِي الرَّسُولَ وَأَطِيعُوا اللَّهَ أَطِيعُوا مَنُورًا الَّذِينَ أُبَيَّهَا يَا

Artinya : “*Hai orang-orang yang beriman, ta'atilah Allah dan ta'atilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu.*”

Makna yang terkandung dalam ayat di atas adalah taat kepada pemimpin merupakan implikasi dari nilai-nilai kerja yang berlandaskan tauhid dan mengharapkan amal ibadah dari Allah SWT.

Uraian di atas dapat diambil kesimpulan teoritik berkenaan peran kepemimpinan rektor dalam pembinaan budaya kerja dosen :

- a. Kepemimpinan rektor memegang peran strategis dalam pembinaan dan sosialisasi budaya kerja dosen yang dipimpinnya.

- b. Keanekaragaman nilai kerja dosen memerlukan intervensi, control dari pimpinan puncak sekaligus pembinaan nilai-nilai kerja yang diyakini & menjadi acuan institusi.
- c. Rektor berperan sebagai pengembang, pembaharu budaya kerja dosen yang dipimpinnya, untuk itu kebijakan dan keputusan yang diambilnya memiliki nilai-nilai keadilan (*equity*) serta berperilaku sama dengan apa dikatakannya (pemimpin yang jujur)
- d. Kepemimpinan “*nudge*” selaras dengan makna tungku tiga sejarangan bisa diterapkan dalam usaha mewujudkan dan menanamkan nilai-nilai budaya kerja kepada dosen dalam meningkatkan partisipasi yang lebih tinggi untuk mensupport kepemimpinan puncak dalam menjalankan visi, misi & program kerja institusi

3. Budaya Kerja dalam Konteks Manajemen Pendidikan Tinggi

Budaya kerja dosen, terdiri dari nilai, sikap dan kebiasaan yang beraneka ragam dalam konteks manajemen pendidikan tinggi relevan untuk dipahami. *Pertama*, disadari dosen bekerja dengan berbagai *property* budaya yang melekat dalam dirinya tidaklah sama. Hal ini juga melahirkan “*keBhinnekaan Tunggal Ika*”. Manajemen pendidikan tinggi sebagai kegiatan pembagian pekerjaan dan pengkoordinasian SDM yang terlibat dalam kegiatan tridharma perguruan tinggi, mau tidak mau bukan saja memperhatikan *psyche* dosen yang dikelola terhadap tugas yang diembannya dan lingkungan kerja, namun perlu memberikan kesadaran (*awardness*) akan budaya dosen yang ditampilkannya.

Usaha pencapaian tujuan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, penyediaan teknologi dan segi-segi teknis manajemen saja tidak cukup. Manajemen pendidikan tinggi dewasa ini justru perlu melakukan terobosan yang spektakuler dan luar biasa melalui pendekatan humanistik dan kultural, karena ini dianggap yang terbaik demi mencapai efisiensi yang lebih tinggi. Disamping itu pendekatan ini akan lebih terlibat dalam usaha menyesuaikan *trust*, *value system* yang masuk akal dan yang tidak masuk akal, motivasi ekonomi, dan sosial dari pada dosen yang dikelola.

Dosen dalam melaksanakan pencapaian tujuan tridharma perguruan tinggi makin lama makin banyak perbedaan, baik sudut pandang, teknis & nilai yang mewarnai jalan pikirannya. Oleh Drucker (1998;46) profesi dosen sebagai miniatur bentuk masyarakat *new pluralism*.

Suatu resep yang realistis untuk diterapkan dalam perwujudan budaya kerja dalam konteks manajemen pendidikan tinggi adalah melaksanakan “*trial and error*” dan analisis mendalam terhadap budaya kerja dosen yang dikelola. Semuanya ditentukan oleh situasi total-objektif yang terdiri dari unsur personal, pimpinan puncak, dosen, dinamika kerja, kelompok kerja, teknologi yang dipergunakan, daerah asal, latar belakang pendidikan, jenis kelamin, bahasa, kehidupan sosial lainnya. Ini berarti tidak akan ada dua perguruan tinggi yang dapat dikelola menurut resep yang sama, karena disebabkan situasi total-obyektif yang berbeda-beda merupakan *resultante* dari *vector-vektor* dan gaya serta pengaruh masing-masing dosen.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan temuan dan pembahasan yang disajikan dapat disimpulkan, *Pertama*, terbentuknya nilai budaya kerja mendorong dosen bekerja lebih produktif, efektif dan profesional. Penanamannya dilakukan sejak proses rekrutmen, dan dilanjutkan pembinaan dengan mempertimbangkan aspek kognitif, afektif dan psikomotor agar terdapat keseimbangan jasmani dan rohani dalam penampilan kerja dosen, *Kedua*, kepemimpinan puncak memegang peran strategis dalam pembentukan dan sosialisasi budaya kerja. Sekaligus membentuk unit kerja yang bertugas khusus menanamkan nilai-nilai institusi yang mesti dimiliki setiap dosen membentuk identitas institusi yang dikenal dengan kepemimpinan nudge, *Ketiga*, Mutu kerja dosen sebagai salah satu wujud dari penampilan kerja dosen bisa dilaksanakan apabila didukung oleh semua komponen (elemen) perguruan tinggi baik yang tampak (*tangible*) maupun yang tidak tampak (*intangible*), antara lain nilai-nilai kerja yang dimiliki masing-masing dosen, filosofi kerja institusi, visi, misi, rencana strategis (renstra), tanggungjawab dosen dan pimpinan puncak UNP yang mendukung terbentuknya budaya kerja dosen dengan menanamkan nilai-nilai, kebersamaan, loyalitas kepatuhan, prestasi kerja, kesadaran budaya, dan belajar pada alam sepanjang waktu, *Keempat* secara komprehensif penelitian ini menemukan *Grand Theory* budaya kerja dosen UNP tumbuh dan berkembang dari kepemimpinan nudge yang ditampilkan.

Saran-Saran

Saran-saran yang relevan untuk disampaikan, *Pertama*, pembinaan budaya kerja dosen perlu ditingkatkan dan diorganisir secara baik dan terstruktur dalam rangka meningkatkan hasil kerja dosen. *Kedua*, Membangun budaya kerja dosen, sama saja dengan mengembangkan kepribadian setiap dosen dalam bersikap positif, profesional terhadap pekerjaannya dengan menampilkan kepemimpinan nudge oleh rektor.

Dipublikasikan pada Jurnal Terakreditasi Nasional „Jurnal Manajemen“ di Universitas Tarumanagara Jakarta, Volume XVI/01/Februari/2012, ISSN: 1410-3583.

LAMPIRAN 4

Angket Penilaian Kerja Dosen oleh Mahasiswa

Mata Kuliah :

Dosen Pembina :

Berikanlah penilaian anda terhadap mutu pekerjaan dosen yang membina mata kuliah tersebut dengan menyilangi salah satu kemungkinan jawaban anda :

No	Mutu Pekerjaan	Penilaian Mahasiswa			
1	Menjelaskan tujuan perkuliahan	1 Selalu	2 Sering	3 Jarang	4 Tidak Pernah
2	Mereview pengetahuan awal	1 Selalu	2 Sering	3 Jarang	4 Tidak Pernah
3	Menyampaikan materi perkuliahan	1 Sangat Jelas	2 Cukup Jelas	3 Kurang Jelas	4 Tidak Jelas
4	Pembahasan materi	1 Mendalam	2 Kurang Mendalam	3 Dangkal	4 Tidak Jelas
5	Komunikasi dengan mahasiswa	1 Lancar	2 Formal	3 Kurang Jelas	4 Tidak Lancar
6	Menyajikan pembahasan dari berbagai	1 Selalu	2 Sering	3 Jarang	4 Tidak Pernah
7	Memberi kesempatan pada mahasiswa untuk bertanya	1 Selalu	2 Sering	3 Jarang	4 Tidak Pernah
8	Terbuka dengan pendapat yang berbeda	1 Sangat Terbuka	2 Cukup Terbuka	3 Kurang Terbuka	4 Tidak Konsisten
9	Pemberian contoh/ilustrasi	1 Banyak	2 Cukup	3 Kurang	4 Kurang Jelas
10	Merangkum dan menekankan aspek-aspek utama materi kuliah	1 Selalu	2 Sering	3 Jarang	4 Tidak Pernah
11	Membicarakan hal-hal yang tidak relevan dengan materi kuliah	1 Selalu	2 Sering	3 Jarang	4 Tidak Pernah
12	Memahami kesulitan mahasiswa dalam perkuliahan	1 Tinggi	2 Cukup	3 Kurang	4 Tidak jelas
13	Mengubah waktu kuliah	1 Selalu	2 Sering	3 Jarang	4 Tidak Pernah

14	Disiplin dalam membuka dan mengakhiri kuliah	1 Tinggi	2 Cukup	3 Kurang	4 Tidak jelas
15	Obyektif dalam penilaian	1 Tinggi	2 Cukup	3 Kurang	4 Tidak jelas

Sumber : Diadaptasi dari Instrumen Penilaian dosen FIP UNP

LAMPIRAN 5

EKIVALENSI WAJIB MENGAJAR PENUH (EWMP) SEMESTER GENAP 2010/2011

Nama Lengkap :
NIP :
Jurusan/Fakultas : Manajemen Pendidikan/Fakultas Ilmu Pendidikan
Perguruan Tinggi : Universitas Negeri Gorontalo

No	Bidang	Rincian	Bukti/SK	SKS
A.	Pendidikan			
	Pemberi Kuliah	1. Statistika 2. Pengambilan Keputusan 3. Sistem Informasi Manajemen 4. Manajemen TIK		
	Penguji	1. Ujian Skripsi 9 mhs 2. Seminar Hasil Pen Tesis 7 mhs 3. Ujian Tesis 2 mhs		
B.	Pembinaan Civitas Akademika			
	Penasehat Akademik	1. Penasehat Akademik 45 mhs		
C.	Penelitian dan Pengembangan Ilmu			
	Perangkat Pembelajaran			
D.	Pengabdian pada Masyarakat			
	Pengabdian	Narasumber pada Training ESQ tema "Manajemen Kecerdasan Spiritual dalam mencapai kesuksesan di kampus"		
E.	Administrasi dan Manajemen			
	Pimpinan	Pembantu Dekan		
Jumlah				

Keterangan di atas saya buat dengan sebenar-benarnya, dan saya bersedia dikenakan sanksi dikemudian hari jika keterangan tersebut ternyata tidak benar.

Mengetahui
Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri X

Gorontalo, 13 Februari 2012
Dosen yang bersangkutan

Prof. Dr. H.....Pd, M.Pd
NIP. 1960.....

Prof. Dr....., S.Pd, M.Si
NIP 1960.....

LAMPIRAN 6

KEPUTUSAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA TENTANG PEDOMAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA APARATUR NEGARA MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA



MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
REPUBLIK INDONESIA
KEPUTUSAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
NOMOR: 25/KEP/M.PAN/4/2002

TENTANG PEDOMAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA APARATUR NEGARA MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka menumbuhkembangkan etos kerja aparatur, tanggung jawab moral dan guna meningkatkan produktivitas serta kinerja pelayanan aparatur kepada masyarakat, dipandang perlu mengembangkan nilai-nilai dasar Budaya Kerja Aparatur Negara secara intensif dan menyeluruh pada jajaran aparatur penyelenggara negara;
- b. bahwa untuk melaksanakan pengembangan nilai-nilai dasar Budaya Kerja Aparatur Negara di lingkungan instansi/lembaga penyelenggara pemerintah dan pembangunan, diperlukan komitmen, kesepakatan dan penerapan secara konsisten dalam kerangka pelaksanaan tugas dan fungsi sesuai kewenangan pada bidang masing-masing instansi;
- c. bahwa agar pelaksanaan pengembangan nilai-nilai dasar Budaya Kerja Aparatur Negara dapat berjalan secara terencana, sistematis dan efektif, maka perlu diberikan Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara dalam bentuk Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara;
- Mengingat : 1. Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat RI Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme;
2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi;
3. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (Lembaran Negara RI Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara RI tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 3090);
4. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi dan Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Menteri Negara;

M E M U T U S K A N :

Menetapkan : PEDOMAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA APARATUR NEGARA.

- PERTAMA : Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara merupakan pedoman dan mekanisme dalam melaksanakan dan memantau Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara pada lingkungan instansi/lembaga masing-masing, untuk menumbuhkan dan meningkatkan semangat/etos kerja, disiplin dan tanggung jawab moral aparaturnya secara terus menerus dan konsisten, sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.
- KEDUA : Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara terdiri dari 4 (empat) bagian utama, merupakan lampiran yang tidak terpisahkan dari keputusan yaitu:
- Lampiran I : Kebijakan Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara;
Lampiran II : Nilai-nilai Dasar Budaya Kerja Aparatur Negara;
Lampiran III : Penerapan Nilai-nilai Budaya Kerja Aparatur Negara;
Lampiran IV : Sosialisasi Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara;
- KETIGA : Untuk menunjang pelaksanaan Pengembangan Pedoman Budaya Kerja Aparatur Negara perlu dibangun komitmen bersama pada seluruh jajaran dan tingkatan di instansi/lembaga masing-masing untuk menerapkan dan menegakkan nilai-nilai dasar Budaya Kerja Aparatur Negara sesuai tugas dan fungsi di lingkungan kerja masing-masing.
- KEEMPAT : Kepala Lembaga Administrasi Negara, Kepala Badan/Pusat Pendidikan dan Latihan di lingkungan instansi pemerintah agar mengintensifkan Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara melalui semua jenis dan jenjang Pendidikan dan Latihan Pegawai sesuai dengan kebutuhan masing-masing instansi pemerintah.
- KELIMA : Seluruh biaya yang berhubungan dengan Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara, dibebankan pada anggaran belanja masing-masing instansi melalui mata anggaran sektor aparatur negara.
- KEENAM : Dengan dikeluarkannya keputusan ini, maka Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 4 Tahun 1991 tentang Pedoman Pemasyarakatan Budaya Kerja dinyatakan tidak berlaku lagi.
- KETUJUH : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Jakarta
Pada tanggal : 25 April 2002

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara

ttd

Feisal Tamin

LAMPIRAN 7

PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 37 TAHUN 2009

TENTANG DOSEN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 47 ayat (3), Pasal 51 ayat (2), Pasal 53 ayat (4), Pasal 55 ayat (4), Pasal 56 ayat (2), Pasal 57 ayat (3), Pasal 61 ayat (2), Pasal 62 ayat (2), Pasal 63 ayat (2), Pasal 64 ayat (2), Pasal 74 ayat (5), dan Pasal 76 ayat (3) Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, perlu menetapkan Peraturan Pemerintah tentang Dosen;

Mengingat : 1. Pasal 5 ayat (2) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN PEMERINTAH TENTANG DOSEN.

BAB I KETENTUAN UMUM Pasal 1

Dalam Peraturan Pemerintah ini yang dimaksud dengan:

1. Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
2. Dosen tetap adalah dosen yang bekerja penuh waktu yang berstatus sebagai tenaga pendidik tetap pada satuan pendidikan tinggi tertentu.
3. Satuan pendidikan tinggi adalah kelompok layanan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi.
4. Sertifikasi adalah proses pemberian sertifikat pendidik untuk dosen.
5. Sertifikat pendidik adalah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada dosen sebagai tenaga profesional.
6. Gaji adalah hak yang diterima oleh dosen atas pekerjaannya dari penyelenggara pendidikan tinggi atau Satuan Pendidikan Tinggi dalam bentuk finansial secara berkala sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
7. Perguruan tinggi adalah satuan pendidikan tinggi yang dapat menyelenggarakan program akademik, profesi, dan/atau vokasi.
8. Satuan kredit semester yang selanjutnya disingkat SKS adalah beban belajar mahasiswa dan beban pembelajaran dosen dalam sistem kredit semester.
9. Perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama adalah perjanjian tertulis antara dosen dengan penyelenggara pendidikan tinggi atau Satuan Pendidikan Tinggi yang memuat

syarat-syarat kerja serta hak dan kewajiban para pihak dengan prinsip kesetaraan dan kesejawatan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

10. Pemerintah adalah pemerintah pusat.
11. Pemerintah daerah adalah pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten, atau pemerintah kota.
12. Masyarakat adalah kelompok warga negara Indonesia nonpemerintah yang mempunyai perhatian dan peranan dalam bidang pendidikan.
13. Daerah khusus adalah daerah yang terpencil atau terbelakang; daerah dengan kondisi masyarakat adat yang terpencil; daerah perbatasan dengan negara lain; daerah yang mengalami bencana alam, bencana sosial, atau daerah yang berada dalam keadaan darurat lain.
14. Departemen adalah departemen yang menangani urusan pemerintahan dalam bidang pendidikan nasional.
15. Menteri adalah menteri yang menangani urusan pemerintahan dalam bidang pendidikan nasional.

BAB II SERTIFIKASI

Pasal 2

Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Pasal 3

Sertifikat pendidik untuk dosen diberikan setelah memenuhi syarat sebagai berikut:

- a. memiliki pengalaman kerja sebagai pendidik pada perguruan tinggi sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun;
- b. memiliki jabatan akademik sekurang-kurangnya asisten ahli; dan
- c. lulus sertifikasi yang dilakukan oleh perguruan tinggi yang menyelenggarakan program pengadaan tenaga kependidikan pada perguruan tinggi yang ditetapkan oleh Pemerintah.

Pasal 4

- (1) Sertifikasi pendidik untuk dosen dilaksanakan melalui uji kompetensi untuk memperoleh sertifikat pendidik.
- (2) Uji kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dalam bentuk penilaian portofolio.
- (3) Penilaian portofolio sebagaimana dimaksud pada ayat (2) merupakan penilaian pengalaman akademik dan profesional dengan menggunakan portofolio dosen.
- (4) Penilaian portofolio dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan untuk menentukan pengakuan atas kemampuan profesional dosen, dalam bentuk penilaian terhadap kumpulan dokumen yang mendeskripsikan:
 - a. kualifikasi akademik dan unjuk kerja tridharma perguruan tinggi;
 - b. persepsi dari atasan, sejawat, mahasiswa dan diri sendiri tentang kepemilikan kompetensi pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian; dan
 - c. pernyataan diri tentang kontribusi dosen yang bersangkutan dalam pelaksanaan dan pengembangan tridharma perguruan tinggi.
- (5) Dosen yang lulus penilaian portofolio sebagaimana dimaksud pada ayat (3) mendapat sertifikat pendidik.

- (6) Dosen yang tidak lulus penilaian portofolio melakukan kegiatan-kegiatan pengembangan profesionalisme guna memenuhi kelengkapan dokumen portofolionya untuk dinilai kembali dalam program sertifikasi periode berikutnya.
- (7) Ketentuan lebih lanjut mengenai sertifikasi pendidik untuk dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sampai dengan ayat (6) diatur dengan Peraturan Menteri.

Pasal 5

- (1) Sertifikasi pendidik untuk dosen diselenggarakan oleh perguruan tinggi terakreditasi yang menyelenggarakan program pengadaan tenaga kependidikan yang ditetapkan oleh Pemerintah.
- (2) Penyelenggara sertifikasi pendidik untuk dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan berdasarkan pada kriteria memiliki program studi yang relevan dan/atau satuan pendidikan tinggi yang terakreditasi A.
- (3) Dalam hal kriteria sebagaimana dimaksud pada ayat (2) belum terpenuhi, Menteri dapat menentukan kriteria lain yang diperlukan untuk penetapan perguruan tinggi sebagai penyelenggara sertifikasi pendidik untuk dosen.
- (4) Jumlah peserta sertifikasi pendidik untuk dosen setiap tahun ditetapkan oleh Menteri.
- (5) Ketentuan lebih lanjut mengenai kriteria perguruan tinggi penyelenggara sertifikasi pendidik untuk dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dan ayat (3) diatur dengan Peraturan Menteri.

Pasal 6

Sertifikasi pendidik untuk dosen harus dilakukan secara objektif, transparan, dan akuntabel.

Pasal 7

Sertifikat pendidik untuk dosen berlaku selama yang bersangkutan melaksanakan tugas sebagai dosen sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

BAB III

HAK

Bagian Kesatu Tunjangan Profesi

Pasal 8

- (1) Tunjangan profesi diberikan kepada dosen yang memenuhi persyaratan sebagai berikut:
 - a. memiliki sertifikat pendidik yang telah diberi nomor registrasi dosen oleh Departemen;
 - b. melaksanakan tridharma perguruan tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) SKS dan paling banyak 16 (enam belas) SKS pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi akademiknya dengan ketentuan:
 - 1). beban kerja pendidikan dan penelitian paling sedikit sepadan dengan 9 (sembilan) SKS yang dilaksanakan di perguruan tinggi yang bersangkutan; dan
 - 2). beban kerja pengabdian kepada masyarakat dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan atau melalui lembaga lain;
 - c. tidak terikat sebagai tenaga tetap pada lembaga lain di luar satuan pendidikan tinggi tempat yang bersangkutan bertugas;
 - d. terdaftar pada Departemen sebagai dosen tetap;

- e. dan berusia paling tinggi:
 - 1) 65 (enam puluh lima) tahun; atau
 - 2) 70 (tujuh puluh) tahun bagi dosen dengan jabatan profesor yang mendapat perpanjangan masa tugas sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (2) Menteri dapat menetapkan ketentuan batas usia lebih tinggi dari 65 (enam puluh lima) tahun sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf e angka 1) untuk dosen yang:
 - a. bertugas pada satuan pendidikan tinggi di daerah khusus;
 - b. berkeahlian khusus; atau
 - c. dibutuhkan atas dasar pertimbangan kepentingan nasional.
- (3) Dosen tetap yang mendapat penugasan sebagai pimpinan perguruan tinggi yang bersangkutan sampai dengan tingkat jurusan tetap memperoleh tunjangan profesi sepanjang yang bersangkutan melaksanakan darma pendidikan paling sedikit sepadan dengan 3 (tiga) SKS di perguruan tinggi yang bersangkutan.
- (4) Menteri dapat menetapkan persyaratan pemberian tunjangan profesi yang berbeda dari ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (3), untuk pemegang sertifikat pendidik yang bertugas:
 - a. pada program pendidikan di daerah khusus; atau
 - b. sebagai pengampu bidang keahlian khusus.
- (5) Tunjangan profesi bagi dosen dialokasikan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

Bagian Kedua
Tunjangan Khusus
Pasal 9

- (1) Dosen yang diangkat oleh Pemerintah atau penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan masyarakat dan ditugaskan oleh Pemerintah pada perguruan tinggi di daerah khusus berhak memperoleh tunjangan khusus yang ditanggung oleh Pemerintah.
- (2) Tunjangan khusus sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dialokasikan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.
- (3) Tunjangan khusus sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan kepada dosen hanya apabila yang bersangkutan melaksanakan kewajibannya sebagai dosen sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (4) Penetapan dan rincian kewajiban sebagai dosen, serta evaluasi secara periodik mengenai tunjangan khusus di daerah khusus diatur dengan Peraturan Menteri.

Bagian Ketiga
Tunjangan Kehormatan

Pasal 10

- (1) Pemerintah memberikan tunjangan kehormatan kepada profesor yang diangkat oleh penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi setara 2 (dua) kali gaji pokok profesor yang diangkat oleh Pemerintah pada tingkat, masa kerja, dan kualifikasi yang sama.
- (2) Penyelenggara pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mencakup Pemerintah dan masyarakat.
- (3) Satuan pendidikan tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mencakup satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh Pemerintah dan satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat.

- (4) Tunjangan kehormatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan kepada profesor yang memenuhi persyaratan sebagai berikut:
- a. memiliki sertifikat pendidik yang telah diberi nomor registrasi dosen oleh Departemen;
 - b. melaksanakan tridharma perguruan tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) SKS dan paling banyak 16 (enam belas) SKS pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi akademiknya dengan ketentuan:
 - 1) beban kerja pendidikan dan penelitian paling sedikit sepadan dengan 9 (sembilan) SKS yang dilaksanakan di perguruan tinggi yang bersangkutan; dan
 - 2) beban kerja pengabdian kepada masyarakat dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan atau melalui lembaga lain;
 - c. tidak terikat sebagai tenaga tetap pada lembaga lain di luar satuan pendidikan tinggi tempat yang bersangkutan bertugas;
 - d. terdaftar pada Departemen sebagai dosen tetap; dan
 - e. berusia paling tinggi:
 - 1) 65 (enam puluh lima) tahun; atau
 - 2) 70 (tujuh puluh) tahun bagi dosen dengan jabatan profesor yang mendapat perpanjangan masa tugas sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (5) Profesor yang mendapat penugasan sebagai pimpinan perguruan tinggi yang bersangkutan sampai dengan tingkat jurusan, program studi, atau nama lain yang sejenis, memperoleh tunjangan kehormatan sepanjang yang bersangkutan melaksanakan dharma pendidikan paling sedikit sepadan dengan 3 (tiga) SKS di perguruan tinggi yang bersangkutan.
- (6) Tunjangan kehormatan profesor sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dialokasikan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.
- (7) Ketentuan lebih lanjut mengenai tunjangan kehormatan profesor diatur dengan Peraturan Menteri.

Bagian Keempat Kesetaraan Tunjangan

Pasal 11

- (1) Tunjangan profesi, tunjangan khusus, dan tunjangan kehormatan bagi dosen tetap yang bukan pegawai negeri sipil diberikan sesuai dengan kesetaraan tingkat, masa kerja, dan kualifikasi yang berlaku bagi dosen pegawai negeri sipil.
- (2) Ketentuan lebih lanjut mengenai kesetaraan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Menteri.

Bagian Kelima Maslahat Tambahan

Pasal 12

- (1) Pemerintah menjamin terwujudnya maslahat tambahan kepada dosen yang diangkat oleh Pemerintah, penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan masyarakat.
- (2) Maslahat tambahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan dengan prinsip penghargaan atas dasar prestasi.
- (3) Prestasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) meliputi keunggulan dalam:

- a. menghasilkan mahasiswa berprestasi akademik atau nonakademik di tingkat nasional dan/atau internasional;
 - b. mengarang atau menyusun naskah buku yang diterbitkan oleh lembaga resmi;
 - c. menghasilkan karya kreatif atau inovatif yang diakui baik pada tingkat daerah, nasional dan/atau internasional;
 - d. memperoleh hak atas kekayaan intelektual;
 - e. memperoleh penghargaan di bidang ilmu pengetahuan, teknologi, seni, budaya dan/atau olahraga;
 - f. menghasilkan karya tulis yang diterbitkan di jurnal nasional yang terakreditasi dan/atau jurnal yang mempunyai reputasi internasional;
 - g. menjalankan tugas dan kewajiban sebagai dosen dengan dedikasi yang baik; atau
 - h. menghasilkan capaian kinerja melampaui target yang ditetapkan Satuan Pendidikan Tinggi.
- (4) Pemberian setiap bentuk maslahat tambahan diprioritaskan kepada dosen yang belum memperoleh maslahat tambahan.
- (5) Maslahat tambahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dapat diberikan kepada dosen yang memenuhi persyaratan sebagai berikut:
- a. memiliki sertifikat pendidik yang telah diberi nomor registrasi dosen oleh Departemen;
 - b. melaksanakan tridharma perguruan tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) SKS dan paling banyak 16 (enam belas) SKS pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi akademiknya dengan ketentuan:
 - 1) beban kerja pendidikan dan penelitian paling sedikit sepadan dengan 9 (sembilan) SKS yang dilaksanakan di perguruan tinggi yang bersangkutan; dan
 - 2) beban kerja pengabdian kepada masyarakat dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan atau melalui lembaga lain;
 - c. tidak terikat sebagai tenaga tetap pada lembaga lain di luar satuan pendidikan tinggi tempat yang bersangkutan bertugas; dan
 - d. berusia paling tinggi:
 - 1) 65 (enam puluh lima) tahun; atau
 - 2) 70 (tujuh puluh) tahun bagi dosen dengan jabatan profesor yang mendapat perpanjangan masa tugas.
- (6) Ketentuan lebih lanjut mengenai pelaksanaan penilaian prestasi dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (3) ditetapkan oleh satuan pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 13

Maslahat tambahan diperoleh dalam bentuk:

- a. tunjangan pendidikan, asuransi pendidikan, beasiswa, dan penghargaan bagi dosen;
- b. kemudahan untuk memperoleh pendidikan bagi putra-putri dosen, pelayanan kesehatan, atau bentuk kesejahteraan lain.

Pasal 14

Menteri dapat menetapkan persyaratan pemberian maslahat tambahan yang berbeda dari ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 untuk dosen yang bertugas di daerah khusus atau sebagai pengampu bidang keahlian khusus.

Pasal 15

- (1) Pemerintah memberikan maslahat tambahan yang berbentuk dana bagi dosen, baik yang diangkat oleh Pemerintah maupun penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan masyarakat dan dialokasikan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.
- (2) Pemerintah daerah dapat membantu maslahat tambahan bagi dosen, baik yang diangkat oleh Pemerintah maupun penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan masyarakat dan dialokasikan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

Pasal 16

- (1) Pemerintah dan/atau pemerintah daerah memberikan maslahat tambahan dalam bentuk kesejahteraan lain sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 huruf b sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (2) Penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi dapat memberikan maslahat tambahan dalam bentuk kesejahteraan lain sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 huruf b.

Bagian Keenam Promosi

Pasal 17

- (1) Dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, dosen berhak mendapatkan promosi sesuai dengan prestasi kerja.
- (2) Promosi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kenaikan pangkat dan/atau kenaikan jenjang jabatan akademik.

Pasal 18

- (1) Dosen yang diangkat oleh Pemerintah dapat ditempatkan pada jabatan struktural di luar perguruan tinggi.
- (2) Penempatan pada jabatan struktural sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dilakukan setelah dosen yang bersangkutan bertugas sebagai dosen paling sedikit selama 8 (delapan) tahun.
- (3) Selama menempati jabatan struktural sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dosen yang bersangkutan kehilangan haknya untuk memperoleh tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan kehormatan, tunjangan khusus, dan maslahat tambahan.
- (4) Dosen yang ditempatkan pada jabatan struktural, dibebaskan sementara dari jabatannya apabila ditugaskan secara penuh di luar jabatan dosen.
- (5) Dosen yang ditempatkan pada jabatan struktural sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat ditugaskan kembali sebagai dosen dan mendapatkan hak-hak dosen sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (6) Hak-hak dosen yang ditugaskan kembali sebagaimana dimaksud pada ayat (5) yang berupa tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus, dan/atau tunjangan kehormatan diberikan sebesar tunjangan dalam pangkat dan golongan terakhir pada jabatan sebagai dosen sebelum menempati jabatan struktural.

Bagian Ketujuh Penghargaan

Pasal 19

- (1) Dosen yang melaksanakan tugas keprofesionalannya berhak mendapatkan penghargaan.
- (2) Dosen yang mendapat penghargaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan dosen berprestasi, berdedikasi luar biasa, dan/atau bertugas di daerah khusus.
- (3) Dosen berprestasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) merupakan dosen yang:
 - a. menghasilkan mahasiswa berprestasi akademik atau non-akademik di tingkat nasional dan/atau internasional;
 - b. mengarang atau menyusun naskah buku yang diterbitkan oleh lembaga resmi;
 - c. menghasilkan karya kreatif atau inovatif yang diakui baik pada tingkat daerah, nasional dan/atau internasional;
 - d. memperoleh hak atas kekayaan intelektual;
 - e. memperoleh penghargaan di bidang ilmu pengetahuan, teknologi, seni, budaya dan/atau olahraga;
 - f. menghasilkan karya tulis yang diterbitkan di jurnal nasional yang terakreditasi dan/atau jurnal yang mempunyai reputasi internasional;
 - g. menjalankan tugas dan kewajiban sebagai dosen dengan dedikasi yang baik; atau
 - h. menghasilkan capaian kinerja melampaui target yang ditetapkan satuan pendidikan tinggi.
- (4) Dosen berdedikasi luar biasa sebagaimana dimaksud pada ayat (2) merupakan dosen yang menjalankan tugasnya dengan komitmen, pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang jauh melampaui tuntutan tanggung jawab yang ditetapkan dalam penugasan.

Pasal 20

- (1) Penghargaan kepada dosen dapat diberikan dalam bentuk tanda jasa, kenaikan pangkat istimewa, finansial, piagam, dan/atau bentuk penghargaan lain.
- (2) Penghargaan tanda jasa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat diberikan kepada dosen yang memiliki pengabdian dan kesetiaan terhadap Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagai dosen sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan.
- (3) Penghargaan kenaikan pangkat istimewa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat diberikan kepada dosen yang memiliki prestasi dan dedikasi luar biasa paling banyak 2 (dua) kali selama masa kariernya sebagai dosen.
- (4) Penghargaan kenaikan pangkat istimewa dapat diberikan kepada dosen yang bertugas di daerah khusus dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan untuk 1 (satu) kali selama masa kariernya sebagai dosen.
- (5) Penghargaan dalam bentuk finansial, piagam, dan/atau bentuk penghargaan lain sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat diberikan kepada dosen yang memiliki prestasi yang diakui oleh satuan pendidikan tinggi, bupati atau walikota, gubernur, Menteri, dan Presiden.
- (6) Penghargaan dalam bentuk tanda jasa, kenaikan pangkat istimewa, finansial, piagam, dan/atau bentuk penghargaan lain sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat diberikan oleh pemimpin satuan pendidikan tinggi, bupati atau walikota, gubernur, Menteri, dan Presiden.
- (7) Pemerintah memberi penghargaan purnabakti bagi dosen yang menjelang pensiun berupa tunjangan purnabakti sebesar 5 (lima) kali gaji pokok.
- (8) Penghargaan kepada dosen dapat diberikan dalam rangka memperingati ulang tahun kemerdekaan Republik Indonesia, ulang tahun provinsi, ulang tahun kabupaten atau

kota, ulang tahun satuan pendidikan tinggi, hari pendidikan nasional, dan/atau hari besar lain.

- (9) Penghargaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat diberikan oleh masyarakat.
- (10) Ketentuan mengenai bentuk dan pemberian penghargaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sampai dengan ayat (8) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 21

- (1) Dosen yang gugur dalam melaksanakan tugas di daerah khusus mendapat penghargaan.
- (2) Penghargaan kepada dosen yang gugur sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat diberikan oleh Pemerintah, pemerintah daerah, masyarakat, organisasi profesi, dan/atau satuan pendidikan tinggi.
- (3) Pemerintah dan/atau pemerintah daerah wajib menyediakan biaya pemakaman, termasuk biaya perjalanan untuk pemakaman dosen yang gugur dalam melaksanakan tugas keprofesionalan sebagai dosen.

Bagian Kedelapan Perlindungan dalam Melaksanakan Tugas dan Hak atas Kekayaan Intelektual

Pasal 22

- (1) Dosen berhak mendapat perlindungan dalam melaksanakan tugas dalam bentuk rasa aman dan jaminan keselamatan dari Pemerintah, pemerintah daerah, penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi, organisasi profesi, dan/atau masyarakat sesuai dengan kewenangannya.
- (2) Rasa aman dan jaminan keselamatan dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diperoleh melalui perlindungan hukum, perlindungan profesi, dan perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja.

Pasal 23

- (1) Dosen berhak mendapatkan perlindungan hukum dari tindak kekerasan, ancaman, perlakuan diskriminatif, intimidasi, atau perlakuan tidak adil dari pimpinan perguruan tinggi, mahasiswa, orang tua mahasiswa, masyarakat, birokrasi, dan/atau pihak lain.
- (2) Dosen berhak mendapatkan perlindungan profesi terhadap pemutusan hubungan kerja yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan, pemberian imbalan yang tidak wajar, pembatasan dalam menyampaikan pandangan, pelecehan terhadap profesi, dan pembatasan atau pelarangan lain yang dapat menghambat dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.
- (3) Dosen berhak mendapatkan perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja dari penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi terhadap risiko gangguan keamanan kerja, kecelakaan kerja, kebakaran pada waktu kerja, bencana alam, kesehatan lingkungan kerja, dan/atau risiko lain.

Pasal 24

- (1) Dalam rangka kegiatan akademik, dosen mendapat perlindungan untuk menggunakan data dan sumber yang dikategorikan terlarang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- (2) Kegiatan akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan kegiatan pelaksanaan darma penelitian yang sesuai dengan bidang keahlian dosen yang bersangkutan.
- (3) Penggunaan data dan sumber yang dikategorikan terlarang oleh peraturan perundang-undangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan sesuai dengan kaidah keilmuan, dengan tetap menjaga kerahasiaannya, dan tidak menimbulkan kerugian negara dan/atau pihak lain.

Pasal 25

- (1) Dosen memperoleh perlindungan hak atas kekayaan intelektual sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (2) Hak atas kekayaan intelektual sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi hak cipta, hak paten, hak merek, hak desain industri, hak rahasia dagang, dan hak desain tata letak sirkuit terpadu atas segala bentuk karya akademik dan/atau profesional.

Bagian Kesembilan

Peningkatan Kompetensi,

Akses Sumber Belajar, Informasi, Sarana dan Prasarana Pembelajaran,
serta Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

Pasal 26

- (1) Dosen memperoleh kesempatan meningkatkan kompetensi, akses ke sumber belajar, akses ke sumber informasi, akses ke sarana dan prasarana pembelajaran, serta kesempatan melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dari Pemerintah, pemerintah daerah, penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi, organisasi profesi, dan/atau masyarakat sesuai dengan kewenangan masing-masing
- (2) Kesempatan untuk meningkatkan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kesempatan untuk mendapatkan pendidikan lanjut, mengikuti pendidikan dan pelatihan, seminar, lokakarya, serta kegiatan lain yang sejenis.
- (3) Kesempatan untuk memperoleh akses sumber belajar dan informasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mencakup kesempatan untuk menggunakan sumber-sumber informasi yang belum terbuka untuk umum dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan/atau olahraga sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (4) Kesempatan untuk melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mencakup kesempatan untuk memperoleh dan/atau memanfaatkan sumber daya pendidikan yang dimiliki oleh Pemerintah, pemerintah daerah, penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi, dan masyarakat.

Pasal 27

- (1) Dosen memperoleh akses untuk memanfaatkan sarana dan prasarana pembelajaran yang disediakan oleh Pemerintah, pemerintah daerah, penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi, dan masyarakat.
- (2) Dalam memanfaatkan sarana dan prasarana pembelajaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dosen wajib menaati peraturan yang ditetapkan oleh Pemerintah, pemerintah daerah, penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi, dan masyarakat.

Bagian Kesepuluh
Kebebasan Akademik, Kebebasan Mimbar Akademik,
dan Otonomi Keilmuan

Pasal 28

- (1) Dosen memiliki kebebasan akademik, kebebasan mimbar akademik, dan otonomi keilmuan.
- (2) Kebebasan akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan kebebasan yang dimiliki dosen untuk melaksanakan kegiatan akademik yang terkait dengan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, budaya, dan/atau olahraga secara mandiri dan bertanggung jawab.
- (3) Kebebasan mimbar akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berlaku sebagai bagian dari kebebasan akademik yang memungkinkan dosen menyampaikan pikiran dan pendapat akademik dalam forum akademik yang diselenggarakan oleh satuan pendidikan tinggi, sesuai dengan kaidah keilmuan, norma, dan nilai, serta dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (4) Otonomi keilmuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan kemandirian dan kebebasan suatu cabang ilmu pengetahuan, teknologi, seni, budaya, dan/atau olahraga yang melekat pada kekhasan atau keunikan cabang ilmu pengetahuan, teknologi, seni, budaya, dan/atau olahraga dalam mengungkap, menemukan, dan/atau mempertahankan kebenaran menurut paradigma keilmuannya untuk menjamin pertumbuhan ilmu secara berkelanjutan.

Bagian Kesebelas
Pemberian Penilaian dan Penentuan Kelulusan Mahasiswa

Pasal 29

- (1) Dosen memiliki kebebasan dalam memberikan penilaian dan menentukan kelulusan mahasiswa sesuai dengan kriteria dan prosedur yang ditetapkan oleh perguruan tinggi dan peraturan perundang-undangan.
- (2) Penilaian dan penentuan kelulusan mahasiswa sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dilakukan dosen secara objektif, transparan, dan akuntabel.

Bagian Keduabelas
Kebebasan untuk Berserikat dalam Organisasi Profesi

Pasal 30

- (1) Dosen memiliki kebebasan untuk berserikat dalam organisasi profesi atau organisasi profesi keilmuan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (2) Kebebasan untuk berserikat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak mengganggu pelaksanaan tridharma perguruan tinggi yang menjadi tanggungjawab keprofesionalan.

Bagian Ketigabelas
Cuti

Pasal 31

- (1) Dosen yang diangkat Pemerintah berhak memperoleh cuti sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- (2) Dosen yang diangkat oleh penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan masyarakat berhak memperoleh cuti sesuai dengan perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama.

Pasal 32

- (1) Selain cuti sebagaimana dimaksud dalam Pasal 31, dosen dapat memperoleh cuti untuk studi dan penelitian atau untuk pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, budaya, dan/atau olahraga dengan tetap memperoleh gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, serta penghasilan lainnya berupa tunjangan profesi, tunjangan khusus, tunjangan kehormatan, serta maslahat tambahan yang terkait dengan tugas sebagai dosen secara penuh.
- (2) Cuti untuk studi dan penelitian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan oleh pemimpin perguruan tinggi kepada dosen yang mempunyai jabatan fungsional sebagai berikut:
 - a. asisten ahli atau lektor berhak mendapatkan cuti 5 (lima) tahun sekali;
 - b. lektor kepala atau profesor berhak mendapatkan cuti 4 (empat) tahun sekali.
- (3) Studi dan penelitian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kegiatan:
 - a. pendidikan nongelar;
 - b. penelitian;
 - c. penulisan buku teks;
 - d. praktik kerja di dunia usaha atau dunia industri yang relevan dengan tugasnya;
 - e. pelatihan yang relevan dengan tugasnya;
 - f. pengabdian kepada masyarakat;
 - g. magang pada satuan pendidikan tinggi lain; atau
 - h. kegiatan lain yang sejenis.
- (4) Hasil studi dan penelitian sebagaimana dimaksud pada ayat (3) harus diwujudkan dalam bentuk dokumen atau laporan akademik yang dipertanggungjawabkan dalam forum ilmiah.
- (5) Cuti untuk studi dan penelitian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan paling lama 6 (enam) bulan.
- (6) Pelaksanaan cuti untuk studi dan penelitian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur oleh penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi.

BAB IV

WAJIB KERJA DAN IKATAN DINAS

Pasal 33

- (1) Dalam keadaan darurat, Pemerintah dapat memberlakukan ketentuan wajib kerja kepada dosen dan/atau warga negara Indonesia lain yang memenuhi kualifikasi akademik dosen dan kompetensi untuk melaksanakan tugas sebagai dosen di daerah khusus di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- (2) Keadaan darurat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan situasi luar biasa yang mengakibatkan kelangkaan dosen di daerah khusus sehingga proses penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi tidak dapat terlaksana secara normal sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (3) Warga negara yang dapat ditugaskan wajib kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah:
 - a. orang yang memiliki kualifikasi akademik magister atau doktor; atau

- b. orang yang memiliki keahlian dengan prestasi luar biasa dan mendapat pelatihan kependidikan, yang kesetaraan jabatan akademiknya ditetapkan oleh penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi penerima.
- (4) Wajib kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan pelaksanaan tugas sebagai dosen paling lama 2 (dua) tahun.
- (5) Penugasan warga negara sebagai dosen dalam rangka wajib kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh Menteri.
- (6) Warga negara yang ditugaskan menjalani wajib kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (3) memperoleh tunjangan wajib kerja setara dengan tunjangan profesi, tunjangan fungsional atau subsidi tunjangan fungsional, tunjangan khusus, dan/atau tunjangan kehormatan bagi profesor selama menjalankan tugas sebagai dosen sesuai dengan penetapan kesetaraan jabatan akademik.

Pasal 34

- (1) Pemerintah dapat menetapkan pola ikatan dinas bagi calon dosen untuk memenuhi kepentingan pembangunan pendidikan nasional atau kepentingan pembangunan daerah.
- (2) Penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi menetapkan kebijakan dan pelaksanaan ikatan dinas bagi calon dosen untuk memenuhi kepentingan penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi yang bersangkutan.
- (3) Ikatan dinas bagi calon dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan dosen pada satuan pendidikan tinggi dalam rangka memenuhi Standar Nasional Pendidikan dan peningkatan mutu penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi.
- (4) Kebutuhan calon dosen penerima ikatan dinas didasarkan pada kebutuhan tenaga dosen menurut bidang keilmuan dan/atau bidang keprofesian secara nasional.
- (5) Ikatan dinas diberikan kepada mahasiswa program magister atau program doktor sebagai calon dosen yang memperoleh bantuan biaya pendidikan.
- (6) Bantuan biaya pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (5) merupakan biaya investasi dari penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi yang mencakup:
 - a. uang kuliah;
 - b. uang buku;
 - c. sarana belajar;
 - d. uang penelitian;
 - e. biaya hidup; dan
 - f. asuransi kesehatan.
- (7) Persyaratan penerima ikatan dinas bagi calon dosen meliputi persyaratan akademik dan nonakademik.
- (8) Prosedur rekrutmen penerima ikatan dinas bagi calon dosen sekurang-kurangnya meliputi seleksi dan penetapan calon penerima ikatan dinas.
 - (1) Ketentuan lebih lanjut mengenai persyaratan dan prosedur rekrutmen calon dosen penerima ikatan dinas sebagaimana dimaksud pada ayat (5) dan ayat (6) diatur dengan Peraturan Menteri.

(2) Pasal 35

- (1) Sebelum memulai pendidikan ikatan dinas, calon dosen ikatan dinas menandatangani:
 - a. pernyataan tertulis tentang kesediaannya untuk diangkat menjadi pegawai negeri sipil dan ditempatkan di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia; dan
 - b. perjanjian ikatan dinas.

- (2) Pemerintah mengangkat calon dosen ikatan dinas yang telah menyelesaikan pendidikan ikatan dinas sebagai pegawai negeri sipil, dan menempatkannya sesuai dengan ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1).

BAB V PENGANGKATAN, PENEMPATAN, DAN PEMINDAHAN

Pasal 36

- (1) Pengangkatan dan penempatan dosen yang diangkat oleh Pemerintah, dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (2) Pengangkatan dan penempatan dosen yang diangkat oleh penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan masyarakat dilakukan berdasarkan perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama.
- (3) Pengangkatan dan penempatan dosen sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2), berdasarkan perencanaan kebutuhan dosen secara nasional yang dilaksanakan oleh Departemen melalui koordinasi dengan instansi terkait.

Pasal 37

- (1) Dosen yang diangkat oleh Pemerintah, penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi wajib menandatangani pernyataan kesanggupan untuk ditugaskan di daerah khusus paling sedikit selama 2 (dua) tahun.
- (2) Dosen yang bertugas di daerah khusus berhak atas rumah dinas yang disediakan oleh Pemerintah atau pemerintah daerah sesuai dengan kewenangannya.
- (3) Rumah dinas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) memenuhi standar kelayakan huni dan digunakan selama dosen yang bersangkutan bertugas di daerah khusus.
- (4) Pemeliharaan rumah dinas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dan ayat (3) menjadi tanggung jawab Pemerintah atau pemerintah daerah sesuai dengan kewenangannya.
- (5) Hak menempati rumah dinas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dan ayat (3) dicabut apabila dosen yang bersangkutan tidak melaksanakan kewajiban sebagai dosen.
- (6) Dosen yang telah bertugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berhak pindah tugas setelah tersedia dosen pengganti.
- (7) Dalam hal terjadi kekosongan dosen, Pemerintah wajib menyediakan dosen pengganti untuk menjamin keberlanjutan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi pada satuan pendidikan tinggi yang bersangkutan.

Pasal 38

- (1) Pemindahan dosen yang diangkat oleh Pemerintah dapat dilakukan antar-satuan pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (2) Pemindahan dosen yang diangkat oleh Pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan berdasarkan kebutuhan dosen baik di tingkat nasional maupun di tingkat satuan pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (3) Pemindahan dosen yang diangkat oleh penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan masyarakat, baik atas permintaan sendiri maupun kepentingan penyelenggara, dilakukan berdasarkan perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama.

BAB VI SANKSI

Pasal 39

- (1) Dosen yang tidak dapat memenuhi kualifikasi akademik, kompetensi, dan sertifikat pendidik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 dalam jangka waktu 10 (sepuluh) tahun sejak berlakunya Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan yang bersangkutan telah diberi kesempatan untuk memenuhinya, dikenai sanksi oleh Pemerintah, penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan masyarakat berupa:
 - a. dialih tugaskan pada pekerjaan tenaga kependidikan yang tidak mempersyaratkan kualifikasi dan kompetensi dosen;
 - b. diberhentikan tunjangan fungsional atau subsidi tunjangan fungsional, dan tunjangan khususnya; atau
 - c. diberhentikan dari jabatan sebagai dosen.
- (2) Dosen dan/atau warga negara lainnya yang memenuhi kualifikasi akademik dan kompetensi untuk melaksanakan tugas sebagai dosen yang menolak wajib kerja di daerah khusus sebagaimana diatur dalam Pasal 33 ayat (3) butir a dan butir b dikenai sanksi oleh Pemerintah dan/atau pemerintah daerah sesuai dengan kewenangannya berupa:
 - a. penundaan kenaikan pangkat selama 2 (dua) tahun bagi dosen pegawai negeri sipil;
 - b. pencabutan tunjangan fungsional atau subsidi tunjangan fungsional selama 2 (dua) tahun bagi dosen; dan/atau
 - c. penghentian pelayanan pemerintahan tanpa melanggar hak asasi manusia selama 2 (dua) tahun bagi warga negara selain dosen.

Pasal 40

- (1) Calon dosen penerima ikatan dinas yang tidak melaksanakan tugas sesuai dengan pernyataan tertulis dan perjanjian ikatan dinas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 35 ayat (1) dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (2) Dosen yang telah melaksanakan ikatan dinas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 35 ayat (1) tetapi mengingkari pernyataan tertulisnya dikenai sanksi oleh Pemerintah dan/atau pemerintah daerah sesuai dengan kewenangannya berupa:
 - a. penundaan kenaikan pangkat atau jabatan selama 4 (empat) tahun;
 - b. penghentian pemberian tunjangan profesi selama 4 (empat) tahun;
 - c. penghentian pemberian tunjangan fungsional selama 4 (empat) tahun;
 - d. penghentian pemberian maslahat tambahan selama 4 (empat) tahun; atau
 - e. pemberhentian dari jabatannya sebagai dosen.

Pasal 41

Perguruan tinggi yang sudah ditetapkan sebagai penyelenggara sertifikasi pendidik untuk dosen namun berdasarkan evaluasi Pemerintah tidak memenuhi lagi kriteria sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 dicabut kewenangannya untuk menyelenggarakan sertifikasi pendidik untuk dosen oleh Menteri.

BAB VII KETENTUAN PERALIHAN

Pasal 42

Dalam jangka waktu 5 (lima) tahun sejak berlakunya Peraturan Pemerintah ini, dosen yang belum memenuhi kualifikasi akademik magister atau yang setara, dapat mengikuti uji kompetensi untuk memperoleh sertifikat pendidik apabila sudah:

- a. mencapai usia 60 (enam puluh) tahun dan mempunyai pengalaman kerja 30 (tiga puluh) tahun sebagai dosen; atau
- b. mempunyai jabatan akademik lektor kepala dengan golongan IV/c, atau yang memenuhi angka kredit kumulatif jabatan fungsional dosen setara dengan lektor kepala dengan golongan IV/c.

Pasal 43

- (1) Pada saat Peraturan Pemerintah ini berlaku, dosen tetap yang mempunyai jabatan akademik guru besar atau profesor memperoleh sertifikat pendidik tanpa melalui penilaian portofolio sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4.
- (2) Dalam jangka waktu 5 (lima) tahun sejak Peraturan Pemerintah ini berlaku, dosen tetap dalam jabatan yang bukan guru besar atau profesor dan belum memenuhi kualifikasi akademik magister, harus memenuhi kualifikasi akademik yang dipersyaratkan.
- (3) Dalam jangka waktu 6 (enam) tahun sejak Peraturan Pemerintah ini berlaku, dosen tetap dalam jabatan yang bukan guru besar atau profesor dan telah memenuhi kualifikasi akademik sekurang-kurangnya magister harus mengikuti sertifikasi.

Pasal 44

- (1) Kualifikasi akademik bagi dosen baru mulai berlaku 1 (satu) tahun setelah Peraturan Pemerintah ini diundangkan.
- (2) Dalam jangka waktu 10 (sepuluh) tahun sejak berlakunya Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586), Dosen dalam jabatan yang belum memiliki sertifikat pendidik memperoleh tunjangan fungsional atau subsidi tunjangan fungsional dan maslahat tambahan.

Pasal 45

Pada saat Peraturan Pemerintah ini mulai berlaku semua peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang dosen dinyatakan masih tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan atau belum diganti dengan peraturan baru berdasarkan Peraturan Pemerintah ini.

BAB VIII
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 46

Peraturan Pemerintah ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan. Agar setiap orang mengetahuinya memerintahkan pengundangan Peraturan Pemerintah ini dengan penempatannya dalam Lembaran Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 26 Mei 2009
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

DR. H. SUSILO BAMBANG YUDHOYONO

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 26 Mei 2009
MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

ANDI MATTALATTA

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2009 NOMOR 76
Salinan sesuai dengan aslinya
SEKRETARIAT NEGARA RI
Kepala Biro Peraturan Perundang-undangan
Bidang Politik dan Kesejahteraan Rakyat,
Wisnu Setiawan

PENJELASAN ATAS PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 37 TAHUN 2009 TENTANG DOSEN

I. UMUM

Kualitas manusia yang dibutuhkan oleh bangsa Indonesia pada masa depan adalah mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat dengan bangsa lain di dunia. Kualitas manusia Indonesia tersebut dihasilkan melalui penyelenggaraan pendidikan yang bermutu oleh pendidik profesional. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional. Oleh karena itu, dosen sebagai pendidik profesional mempunyai fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat strategis. Dosen sebagai tenaga profesional mempunyai visi terwujudnya penyelenggaraan pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip profesionalitas untuk memenuhi hak yang sama bagi setiap warga negara dalam memperoleh pendidikan yang bermutu.

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menegaskan bahwa dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Selain diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kualifikasi dosen diatur juga dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Pengakuan dosen sebagai pendidik profesional merupakan pembaharuan dalam sistem pendidikan nasional yang pelaksanaannya memperhatikan berbagai peraturan perundang-undangan di bidang pendidikan, kepegawaian, ketenagakerjaan, keuangan, dan pemerintahan daerah. Pemberian sertifikat pendidik bagi dosen dilakukan melalui sertifikasi dengan mempertimbangkan penilaian portofolio pengalaman pendidikan dan penelitian serta kegiatan akademik atau profesional lain yang diperoleh selama bertugas. Hal ini dilandasi oleh pertimbangan bahwa bagi dosen sebagai pendidik profesional dan ilmuwan, pemerolehan dan pendalaman ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni dapat dilakukan melalui pengalaman langsung yang diinternalisasi dan dimaknai secara reflektif. Oleh karena itu, pengakuan atas pengalaman tersebut merupakan bagian integral dari proses pembentukan kompetensi dosen sebagai agen pembelajaran. Pengaturan lain tentang dosen adalah sertifikasi bagi dosen yang belum memenuhi kualifikasi akademik, tetapi menduduki jabatan struktural, ekuivalensi antara pengalaman mengajar dengan angka kredit kumulatif, serta pembatasan usia dosen berdasarkan jabatan fungsional. Pengaturan khusus ini dilandasi oleh pertimbangan untuk memotivasi dan menghargai dedikasi dosen dalam melaksanakan tugas profesional sebagai pendidik dan ilmuwan yang bermartabat. Sesuai amanat Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan terkait dan kondisi serta kecenderungan masa datang perlu ditetapkan Peraturan Pemerintah tentang Dosen dengan lingkup pengaturan sebagai berikut:

- a. hak, wajib kerja, dan ikatan dinas;
- b. pengangkatan, penempatan, dan pemindahan;
- c. sanksi; dan
- d. peraturan peralihan.

Tujuan Peraturan Pemerintah ini adalah untuk:

- a. meningkatkan martabat dosen;
- b. menjamin hak dan kewajiban dosen;
- c. meningkatkan kompetensi dosen;
- d. memajukan profesi serta karier dosen;
- e. meningkatkan mutu pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat;
- f. meningkatkan mutu pendidikan nasional;
- g. mengurangi kesenjangan ketersediaan dosen antar-perguruan tinggi dari segi jumlah, mutu, kualifikasi akademik, dan kompetensi;
- h. mengurangi kesenjangan mutu pendidikan antar-perguruan tinggi; dan
- i. meningkatkan pelayanan pendidikan tinggi yang bermutu.

II. PASAL DEMI PASAL

Pasal 1
Cukup jelas.

Pasal 2
Cukup jelas.

Pasal 3
Cukup jelas.

Pasal 4
Ayat (1)
Cukup jelas.
Ayat (2)

Pelaksanaan penilaian portofolio dilaksanakan oleh tim yang ditetapkan pada masing-masing Perguruan Tinggi.

Ayat (3)
Cukup jelas.
Ayat (4)
Huruf a

Tridharma perguruan tinggi mencakup:

1. darma pendidikan untuk menguasai, menerapkan, dan menyebarluaskan nilai-nilai luhur, ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan olahraga;
2. darma penelitian untuk menemukan, mengembangkan, mengadopsi, dan/atau mengadaptasi nilai-nilai luhur, ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan olahraga; dan
3. darma pengabdian kepada masyarakat untuk menerapkan nilai-nilai luhur, ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan olahraga dalam rangka pemberdayaan masyarakat.

Huruf b
Cukup jelas.

Huruf c
Cukup jelas.

Ayat (5)
Cukup jelas.

Ayat (6)

Cukup jelas.
Ayat (7)
Cukup jelas.

Pasal 5
Ayat (1)

Yang dimaksud dengan “program pengadaan tenaga kependidikan” adalah program pada perguruan tinggi yang menyelenggarakan program pascasarjana. Penetapan perguruan tinggi dilakukan dengan prinsip keseimbangan jumlah dan sebaran lokasi perguruan tinggi, baik yang diselenggarakan oleh Pemerintah maupun oleh penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi yang didirikan masyarakat. Penetapan perguruan tinggi penyelenggara sertifikasi dosen untuk dosen di bawah binaan departemen yang menangani urusan pemerintahan di bidang agama dilakukan oleh Menteri dengan memperhatikan pertimbangan Menteri Agama.

Ayat (2)
Cukup jelas.
Ayat (3)
Cukup jelas.
Ayat (4)

Penetapan peserta sertifikasi pendidik untuk dosen di bawah binaan departemen yang menangani urusan pemerintahan di bidang agama dilakukan oleh Menteri dengan memperhatikan pertimbangan Menteri Agama.

Ayat (5)
Cukup jelas.

Pasal 6

Yang dimaksud dengan “objektif” adalah perlakuan yang tidak diskriminatif dan memenuhi standar nasional pendidikan dalam proses perolehan sertifikat pendidik. Yang dimaksud dengan “transparan” adalah perlakuan yang memberikan peluang kepada para pemangku kepentingan pendidikan untuk memperoleh akses informasi tentang penyelenggaraan pendidikan profesi dan uji kompetensi pendidikan yang dimaksud dengan “akuntabel” adalah kemampuan untuk bertanggung jawab kepada para pemangku kepentingan pendidikan secara administratif, finansial, dan akademik dalam proses sertifikasi.

Pasal 7
Cukup jelas.

Pasal 8
Ayat (1)
Huruf a
Cukup jelas.
Huruf b

Banyaknya SKS yang diberikan untuk mata kuliah atau proses pembelajaran lainnya merupakan pengakuan atas keberhasilan usaha untuk menyelesaikan kegiatan akademik bersangkutan. Dalam setiap semester, 1 (satu) SKS sama atau setara dengan 3 (tiga) jam beban belajar yang mencakup kegiatan tatap muka, kegiatan terstruktur, dan kegiatan mandiri untuk kurun waktu 16 (enam belas) minggu efektif.

Butir 1
Cukup jelas.

Butir 2
Pengabdian kepada masyarakat melalui lembaga lain dilaksanakan dengan seizin pimpinan satuan perguruan tinggi yang bersangkutan dan merupakan penerapan keahlian yang dimilikinya sebagai dosen.

Huruf c
Yang dimaksud dengan “tenaga tetap pada lembaga lain” adalah seseorang yang bekerja penuh waktu pada instansi lain di luar perguruan tinggi yang bersangkutan.

Huruf d
Cukup jelas.

Huruf e
Cukup jelas.

Ayat (2)
Cukup jelas.

Ayat (3)
Pimpinan perguruan tinggi mencakup rektor, pembantu rektor, ketua sekolah tinggi, pembantu ketua sekolah tinggi, direktur akademik/politeknik, wakil direktur akademik/politeknik, dekan, pembantu dekan, direktur pascasarjana, ketua unit pelaksana teknis, ketua jurusan/departemen, dan jabatan yang setara sesuai bentuk perguruan tinggi.

Ayat (4)
Cukup jelas.

Ayat (5)
Cukup jelas.

Pasal 9
Cukup jelas.

Pasal 10
Cukup jelas.

Pasal 11
Cukup jelas.

Pasal 12
Ayat (1)

Dalam menjamin pendanaan masalah tambahan yang menjadi tanggung jawab penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan masyarakat, Pemerintah dapat membantu atau menjatuhkan sanksi administratif kepada penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi yang bersangkutan.

Ayat (2)
Pelaksanaan pemberian masalah tambahan kepada dosen harus mempertimbangkan asas keadilan dan pemerataan, disamping peningkatan prestasi dosen yang dicapai.

Ayat (3)
Cukup jelas.
Ayat (4)
Cukup jelas.
Ayat (5)
Cukup jelas.
Ayat (6)
Cukup jelas.

Pasal 13

Huruf a

Yang dimaksud “tunjangan pendidikan” adalah subsidi biaya yang diberikan kepada dosen untuk meningkatkan kompetensi dan/atau kualifikasi akademik.

Yang dimaksud “asuransi pendidikan” adalah subsidi biaya yang diberikan kepada dosen untuk tambahan biaya asuransi pendidikan yang diambil untuk pendidikan anak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Yang dimaksud “beasiswa” adalah seluruh biaya yang diberikan kepada dosen untuk meningkatkan kompetensi dan/atau kualifikasi akademik.

Huruf b

Yang dimaksud dengan “putra-putri dosen” adalah anak kandung dosen yang bersangkutan. Untuk menunjukkan bahwa seorang calon peserta didik adalah putra atau putri kandung dosen, pada saat pendaftaran yang bersangkutan menyertakan:

1. surat keterangan dari pimpinan satuan pendidikan di tempat dosen bekerja;
2. akte kelahiran anak; dan
3. kartu keluarga.

Pelayanan kesehatan mencakup jaminan biaya pemeriksaan, pengobatan, dan perawatan di luar asuransi kesehatan. Bentuk kesejahteraan lain misalnya, uang muka kredit perumahan, fasilitas dan akses sumber belajar.

Pasal 14
Cukup jelas.

Pasal 15
Cukup jelas.

Pasal 16
Cukup jelas.

Pasal 17
Cukup jelas.

Pasal 18
Ayat (1)

Yang dimaksud dengan “jabatan struktural” adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai negeri sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara, di dalam maupun di luar perguruan tinggi yang bersangkutan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ayat (2)
Cukup jelas.
Ayat (3)
Cukup jelas.
Ayat (4)
Cukup jelas.
Ayat (5)
Cukup jelas.

Pasal 19
Cukup jelas.

Pasal 20
Cukup jelas.

Pasal 21
Cukup jelas.

Pasal 22
Cukup jelas.

Pasal 23
Cukup jelas.

Pasal 24
Cukup jelas.

Pasal 25
Cukup jelas.

Pasal 26
Ayat (1)

Peningkatan kompetensi dilakukan dalam rangka penyesuaian dengan perubahan substansi keilmuan, teknologi, dan/atau seni.

Ayat (2)
Yang dimaksud dengan “kegiatan lain yang sejenis” adalah kegiatan lain yang serupa yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan merancang, mengelola, dan menilai pembelajaran serta memanfaatkan hasil penelitian untuk meningkatkan kualitas pembelajaran; kemampuan merancang, melaksanakan, dan menyusun laporan penelitian; kemampuan mengembangkan dan menyebarluaskan inovasi dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni; serta kemampuan merancang, melaksanakan, dan menilai pengabdian kepada masyarakat.

Ayat (3)
Cukup Jelas.
Ayat (4)

Yang dimaksud dengan “sumber daya pendidikan” adalah sesuatu yang dipergunakan dalam melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat antara lain berupa tenaga, dana, serta sarana dan prasarana.

Pasal 27
Cukup jelas.

Pasal 28
Cukup jelas.

Pasal 29
Cukup jelas.

Pasal 30
Cukup jelas.

Pasal 31
Cukup jelas.

Pasal 32
Ayat (1)

Yang dimaksud dengan “studi” adalah kegiatan mengikuti pendidikan nongelar dan/atau pelatihan dengan tujuan untuk penyegaran, pemutakhiran, atau pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, budaya, dan/atau olahraga.

Ayat (2)
Cukup jelas.

Ayat (3)
Cukup jelas.

Ayat (4)
Cukup jelas.

Ayat (5)
Cukup jelas.

Ayat (6)
Cukup jelas.

Pasal 33
Ayat (1)

Warga negara yang dapat ditugaskan sebagai dosen harus memenuhi kualifikasi akademik paling rendah magister dan memiliki kompetensi yang relevan.

Ayat (2)
Cukup jelas.

Ayat (3)
Cukup jelas.

Ayat (4)
Cukup jelas.

Ayat (5)
Cukup jelas.

Ayat (6)
Cukup jelas.

Pasal 34
Ayat (1)

Yang dimaksud “ikatan dinas” adalah perjanjian antara calon dosen penerima bantuan pendidikan dengan penyelenggara pendidikan tinggi atau satuan pendidikan tinggi yang memberikan tugas belajar.

Ayat (2)
Cukup jelas.

Ayat (3)
Cukup jelas.

Ayat (4)
Cukup jelas.

Ayat (5) . . .
Cukup jelas.

Ayat (6)
Cukup jelas.

Ayat (7)
Cukup jelas.

Ayat (8)
Cukup jelas.

Ayat (9)
Cukup jelas.

Pasal 35
Cukup jelas.

Pasal 36
Cukup jelas.

Pasal 37
Cukup jelas.

Pasal 38
Cukup jelas.

Pasal 39
Cukup jelas.

Pasal 40
Cukup jelas.

Pasal 41
Cukup jelas.

Pasal 42
Cukup jelas.

Pasal 43
Cukup jelas.

Pasal 44
Cukup jelas.

Pasal 45
Cukup jelas.

Pasal 46
Cukup jelas.

TAMBAHAN LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 5007

LAMPIRAN 5

PERATURAN MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL TENTANG PENYALURAN TUNJANGAN KEHORMATAN PROFESOR



PERATURAN MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA NOMOR 19 TAHUN 2009

TENTANG PENYALURAN TUNJANGAN KEHORMATAN PROFESOR DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL,

- Menimbang : a. bahwa untuk kelancaran pemberian tunjangan kehormatan bagi dosen dengan jabatan akademik Profesor yang telah memiliki sertifikat pendidik dan nomor registrasi dosen, perlu mekanisme penyaluran tunjangan kehormatan Profesor;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagai-mana dimaksud pada huruf a, perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang Penyaluran Tunjangan Kehormatan Profesor;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586);
2. Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Negara Republik Indonesia, sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 20 Tahun 2008;
3. Keputusan Presiden Nomor 187/M Tahun 2004 mengenai Pembentukan Kabinet Indonesia Bersatu, sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Keputusan Presiden Nomor 77/P Tahun 2007;
4. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 42 Tahun 2007 tentang Sertifikasi Dosen sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 17 Tahun 2008

tentang Perubahan pertama Atas Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 42 tahun 2007;

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL TENTANG PENYALURAN TUNJANGAN KEHORMATAN PROFESOR.

Pasal 1

- (1) Tunjangan kehormatan Profesor diberikan kepada dosen dengan jenjang jabatan akademik Profesor.
- (2) Tunjangan kehormatan Profesor sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 diberikan kepada profesor yang memenuhi persyaratan sebagaimana berikut:
 - a. memiliki satu sertifikat pendidik yang telah diberi nomor registrasi dosen oleh Departemen Pendidikan Nasional;
 - b. melaksanakan Tridharma perguruan tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) SKS dan paling banyak 16 (enam belas) SKS pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi akademiknya dengan ketentuan:
 1. beban kerja pendidikan dan penelitian paling sedikit sepadan dengan 9 (sembilan) SKS yang dilaksanakan di perguruan tinggi yang bersangkutan;
 2. beban kerja pengabdian kepada masyarakat di laksanakan melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan atau melalui lembaga lain.
 - c. tidak terikat sebagai tenaga tetap pada lembaga lain di luar satuan pendidikan tempat yang bersangkutan bertugas;
 - d. terdaftar pada Departemen Pendidikan Nasional sebagai dosen tetap; dan
 - e. berusia maksimal:
 1. 65 (enam puluh lima) tahun; atau
 2. 70 (tujuh puluh tahun) tahun bagi dosen dengan jabatan profesor yang mendapat perpanjangan masa tugas sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- (3) Profesor yang mendapat penugasan sebagai pimpinan perguruan tinggi yang bersangkutan sampai dengan tingkat jurusan, program studi atau nama lain yang sejenis, memperoleh tunjangan kehormatan sepanjang yang bersangkutan melaksanakan dharma pendidikan paling sedikit sepadan dengan 3 (tiga) satuan kredit semester.
- (3) Pemberian tunjangan kehormatan Profesor sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh pejabat yang berwenang sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pasal 2

Besar tunjangan kehormatan Professor yang diangkat oleh penyelenggara pendidikan dan/atau satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat setara dengan 2 (dua) kali gaji pokok Profesor yang diangkat oleh Pemerintah pada tingkat, masa kerja, dan kualifikasi yang sama.

Pasal 3

Tunjangan kehormatan Profesor dialokasikan pada anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN).

Pasal 4

- (1) Mekanisme penyaluran tunjangan kehormatan Profesor sebagai berikut:
 - a. Rektor universitas/institut, atau Ketua sekolah tinggi pada perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh Pemerintah memeriksa data Profesor penerima tunjangan kehormatan dan mengirimkan daftar penerima tunjangan kepada Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi;
 - b. Rektor universitas/institut, atau Ketua sekolah tinggi pada perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat memeriksa data Profesor pegawai negeri sipil (PNS) dipekerjakan atau Profesor tetap penerima tunjangan kehormatan dan mengirimkan daftar penerima tunjangan kepada Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi melalui Koordinator Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta setempat;
 - c. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi memeriksa daftar Profesor penerima tunjangan kehormatan;
- (2) Data sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
 - a. Fotocopy sertifikat pendidik yang telah dilegalisir oleh perguruan tinggi oleh pejabat yang berwenang di bidang kepegawaian pada perguruan tinggi tempat yang bersangkutan bekerja;
 - b. Fotocopy SK kenaikan pangkat dan kenaikan gaji berkala terakhir bagi dosen PNS yang telah dilegalisir oleh perguruan tinggi tempat dosen bertugas;
 - c. Surat keterangan beban kerja sebagai dosen dari pemimpin universitas/institut/sekolah tinggi atau pemimpin fakultas tempat dosen PNS atau dosen PNS dipekerjakan atau dosen tetap bertugas pada perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat.

Pasal 5

Profesor yang telah melengkapi data sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (2) mendapat tunjangan kehormatan terhitung mulai tanggal 1 Januari 2009.

Pasal 6

Profesor penerima tunjangan kehormatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi.

Pasal 7

- (1) Pembayaran tunjangan kehormatan dihentikan apabila :
 - a. dosen meninggal dunia;
 - b. dosen mencapai batas usia pensiun 65 tahun bagi yang tidak diperpanjang masa tugasnya;

- c. perpanjangan batas usia pensiun bagi dosen PNS dengan jabatan akademik profesor telah berakhir;
 - d. mengundurkan diri sebagai dosen atas permintaan sendiri atau alih tugas bukan sebagai dosen; atau
 - e. diberhentikan karena melanggar peraturan disiplin PNS.
- (2) Pembayaran tunjangan kehormatan dapat dihentikan apabila :
- a. melalaikan kewajiban sebagai dosen dengan tidak melaksanakan tugas secara terus menerus selama 12 (dua belas) bulan karena sakit jasmani dan/atau rohani;
 - b. berakhirnya perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama antara dosen dan penyelenggara pendidikan;
 - c. dosen melanggar perjanjian kerja atau kesepakatan kerja bersama;
 - d. dosen yang bersangkutan dinyatakan bersalah karena melakukan tindak pidana berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap;
 - e. beban kerja dosen kurang dari yang dipersyaratkan;
 - f. melanggar sumpah dan/atau janji jabatan; dan
 - g. melalaikan kewajiban dalam melaksanakan tugas selama 1 (satu) bulan atau lebih secara terus menerus.
- (3) Pembayaran tunjangan kehormatan dapat dibatalkan apabila :
- a. ditemukan bukti bahwa dosen yang bersangkutan memalsukan data dokumen yang dipersyaratkan dalam peraturan ini; dan/atau
 - b. sertifikat pendidik yang bersangkutan dinyatakan batal.

Pasal 8

- (1) Pembayaran tunjangan kehormatan dihentikan sementara bagi dosen yang menduduki jabatan struktural atau sebagai pejabat negara.
- (2) Pembayaran kembali tunjangan kehormatan bagi dosen dengan jabatan akademik profesor yang tidak lagi menduduki jabatan struktural atau sebagai pejabat negara dilakukan berdasarkan permohonan pemimpin perguruan tinggi.

Pasal 9

- (1) Rektor universitas/institut, atau ketua sekolah tinggi, tempat dosen PNS dengan jabatan akademik profesor bertugas menyampaikan laporan mengenai perubahan data dosen dengan jabatan akademik profesor dan kejadian yang dapat mengakibatkan terjadinya penghentian atau pembatalan tunjangan kehormatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7.
- (2) Laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bagi dosen dengan jabatan akademik profesor tetap pada perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh Pemerintah disampaikan oleh rektor universitas/institut, atau ketua sekolah tinggi, tempat dosen dengan jabatan akademik professor bertugas kepada Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi.
- (3) Laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bagi dosen PNS dengan jabatan akademik profesor dipekerjakan dan dosen tetap dengan jabatan akademik profesor pada perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat disampaikan oleh rektor

universitas/institut, ketua sekolah tinggi, atau direktur politeknik/akademi tempat dosen bertugas kepada Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi melalui Koordinator Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta setempat.

Pasal 10

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal 2 Januari 2009.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 16 April 2009
MENTERI PENDIDIKAN NASIONAL,

TTD

BAMBANG SUDIBYO

Salinan sesuai dengan aslinya.
Biro Hukum dan Organisasi
Departemen Pendidikan Nasional
Kepala Biro

Ttd

Dr. Andi Pangerang Moenta, S.H., M.H., DFM.

RIWAYAT PENULIS



Dr. Arwildayanto, Pd lahir tanggal 15 September 1975 di Tarok, Kecamatan Lengayang, Kabupaten Pesisir Selatan Sumatera Barat, merupakan putra ketiga dari pasangan Bapak Agus Datuk Rajo Kampai dan Ibu Yusna Narus. Beliau menyelesaikan pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 1 Tarok Lakitan tahun 1987, SMP Negeri I Lakitan tahun 1990, SMA Negeri Lengayang tahun 1993 di Kabupaten Pesisir Selatan Sumatera Barat. Pada Tahun 1993 melanjutkan studi S1 di Jurusan Administrasi Pendidikan FIP IKIP Padang. Penyelesaiannya Alhamdulillah mendapatkan predikat "*Cumlaude*". Atas prestasi itu, tahun 1998 penulis mendapatkan kesempatan melanjutkan studi S2 di Jurusan Administrasi Pendidikan UNP, dan tahun 2001 tanpa mengikuti prosesi wisuda Magister, penulis juga mendapatkan kesempatan melanjutkan studi S3 di Jurusan Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta (UNJ).

Adapun pengalaman kerja dimulai dari menjadi dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) LPPN Padang, STIA Pagaruyung di Batusangkar sejak tahun 1998-2001, Kepala sekolah SMU Plus Keolahragaan Pagaruyung di Batusangkar Tahun 1999, Tenaga Ahli Anggota Komisi X DPR-RI 2007-2008, Dosen PNS di Universitas Negeri Gorontalo (UNG) sejak tahun 2008 sampai sekarang.

Menikah tahun 2005 dengan Nita Devina Khilda, S.Psi profesi guru Bimbingan Konseling di SMA Negeri I Kwandang Gorontalo dan dikaruniai tiga anak yaitu Muhammad Ra'uf Asy-Shiddiq (7 Tahun) masih berada di Taman Kanak-kanak Damhil UNG, Arnita Alilatulbariza Al-Hajj (5 Tahun), dan Bilkiez Rahmadina Al-Fitrah (3 Tahun).

Karya-karya Ilmiah yang sudah dipublikasikan, antara lain; Deklarasi Padang di Uji Kebesarannya, dipublikasikan di Tabloid Ganto (1995), Urgensi Gemar Membaca dipublikasikan di Tabloid Ganto (1995), Megawati, dipublikasikan di Tabloid Ganto (1998), Reformasi Manajemen Pendidikan Tinggi dipublikasikan di Harian Umum Sumbar Mandiri (2001), Industri Pendidikan Alternatif Populer di Sumatera Barat Dipublikasikan di Harian Umum Singgalang (4 April 2002), Refleksi Hasil Ujian Nasional Sumbar dipublikasikan di Tabloid Bintang Reformasi (2002), DPR terima Kompensasi BBM perkuat Pundi Hadapi Pemilu 2009 dipublikasikan di harian Umum Singgalang (2005), Budaya kerja dipublikasikan pada Harian Umum Singgalang (25 November 2005), Pendidikan Berbasis Kondisi Masyarakat dipublikasikan di Harian Umum Singgalang (7 Desember 2005), Budaya Lisan Penumpukan Intelegualitas dipublikasikan pada Harian Umum Singgalang (19 November 2007), Peran Kepala Sekolah-Guru pada Pendidikan Karakter dipublikasikan di Harian Umum Gorontalo Post (Senin, 14 Juni 2010). Sedangkan buku yang sudah diterbitkan, antara lain Refleksi Pemikiran dan Pengalaman untuk Negeri (Sebuah Akuntabilitas Profesi) sebagai Editor (2007, penerbit CB Lutfi Insan Mandiri) Otobiografi, Pandangan Orang dan Pemikiran H. Is Anwar Datuk Rajo Perak, SH; Model Orang Minang Four in One (Wartawan, Pengusaha, Ninik Mamak,

Politisi) sebagai Editor (2011), Artikel yang diterbitkan dalam Jurnal Terakreditasi berjudul “Kepemimpinan Nudge dalam pengembangan Budaya Kerja Dosen; Studi Kualitatif di Universitas Negeri Padang (Volume XVI 1 Februari 2012), Ujian Nasional; Residu Power tidak Efektif (Gorontalo Post, 17 April 2013). Transformasi budaya kerja staf pemerintah daerah; *kebutuhan dan tantangan* (Gorontalo Post, Kamis 16 Mei 2013)

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PERGURUAN TINGGI

PENDEKATAN BUDAYA KERJA DOSEN PROFESIONAL



Prof. Dr. Sugiyono, M.Pd.; *Mantan Dekan Fakultas Teknik Univ. Neg. Yogyakarta*; Buku Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Pendidikan Tinggi, masih jarang. Oleh karena itu buku ini cocok dibaca bagi mahasiswa, dosen calon pengelola dan pengelola pendidikan tinggi, agar memiliki wawasan dalam mengelola SDM Pendidikan tinggi melalui pendekatan budaya.



Dr. H. Syamsu Qamar Badu, M.Pd.; *Mantan Dekan Fak. Pendidikan Teknik Kejuruan (FPTK); Mantan Pembantu Rektor I, Mantan Wakil Kepala Dinas Provinsi Gorontalo dan Rektor Universitas Negeri Gorontalo saat ini*; Pimpinan Perguruan Tinggi, berkewajiban untuk mengelola sumberdaya manusia yang dibutuhkan untuk mengimplementasi sistem manajemen mutu agar dapat efektif dan efisien dalam implementasi tridharma perguruan tinggi. Oleh karenanya, pimpinan perguruan tinggi bertanggungjawab terhadap pengelolaan dosen, karena peran dan kedudukannya yang sangat strategis menjadi penopang utama dalam meningkatkan mutu pendidikan di perguruan tingginya. Salah satu instrument yang bisa dilakukan pimpinan perguruan tinggi yakni melalui pendekatan budaya kerja, tanpa bosan-bosan mengintrodusir nilai-nilai positif menjadi perilaku kolektif dosen dalam bekerja.



Prof. Dr. H. Sufiyarma Marsidin, M.Pd.; *Mantan Dekan FIP Univ. Neg. Padang, Mantan Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Agam Provinsi Sumatera Barat*; Dosen merupakan sumber daya manusia utama di perguruan tinggi. Untuk itu perlu penanaman budaya kerja dosen guna menumbuhkembangkan semangat dan kompetensi yang sehat serta profesional dalam bekerja secara berkelanjutan. Implikasinya tentu mampu meningkatkan mutu pendidikan tinggi.



Prof. Dr. H. Hasanuddin Fatsah, M. Hum.; *Pembantu Rektor IV Universitas Negeri Gorontalo*; Buku ini penting dibaca dan dimiliki oleh para manajer atau pimpinan perguruan tinggi dalam pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi, agar dosen dan penunjang akademik memiliki budaya kerja hebat, dan kinerja berkualitas kontribusinya tentu mutu perguruan tinggi bisa diwujudkan sesuai harapan stakeholders.



Penerbit **ALFABETA**

Jl. Gegerkalong Hilir 84 Bandung
Telp. 022-2008822 Fax. 022-2020373
e-mail: alfabetabdg@yahoo.co.id
website: www.cvalfabeta.com

ISBN: 978-602-7825-82-6

Man69-220